

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗВО “УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ”

Факультет суспільних наук

Кафедра управління та організаційного розвитку

Магістерська робота

на тему: “Адаптація підходів до рекрутингу персоналу
підприємства в умовах війни”

Виконав: студент 6 курсу, групи СУП21

спеціальності 073 “Менеджмент”

Паращак С. І.

Керівник Тимощенко-Петрова І.М.

Рецензент Ляшенко О.

Львів 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА	8
1.1. Передісторія та контекст функціонування компанії	8
1.2. Дослідження теми рекрутингу в умовах війни в науковій літературі	15
1.3. Виклики, які переживав рекрутинг за останні 10 років	18
1.4. Зміни, яких зазнав рекрутинг за останні 10 років	23
1.5. Майбутні тренди рекрутингу	26
1.6. Висновки аналітичної частини	33
РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА	37
2.1. Структура та опис рішень, прийнятих компанією, для адаптації рекрутингу до умов, пов'язаних з війною	37
2.2. Аналіз результатів та ефективності прийнятих рішень	68
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ І ЛІТЕРАТУРИ	80

ВСТУП

Компанія BPO Nextdoor надає послуги в сфері аутсорсингу бізнес процесів (Business Process Outsourcing), з орієнтацією на клієнтів з ринків західної Європи та Сполучених Штатів Америки [1]. Послуги успішно надаються з 2012 року, а основним фокусом відділу продажів підприємства є ринок німецькомовних країн. Відповідно, основний кістяк команди складають знавці німецької мови, які за фахом найчастіше є філологами або лінгвістами.

На початку 2017 року, команда налічувала близько 30 людей. Наступні роки компанія демонструвала стрімке зростання на 50-70% щороку. Таким чином, в січні 2022 року, компанія налічувала 230 людей. Швидкий ріст вдавалось забезпечувати значною мірою завдяки унікальній пропозиції для кандидатів на ринку, хорошому іміджу компанії серед цільової аудиторії та налагодженим каналам рекрутингу. В зв'язку з великим обсягом запитів клієнтів на збільшення проєктів, увага була зосереджена саме на пошуці людей, оскільки, очікувалось що тенденція росту попередніх років зберігатиметься. Багато ресурсів компанії було інвестовано саме в пошук та найм. Команда HR, яка у 2017 році складалась з однієї людини, яка мала повну завантаженість (full-time equivalent) і виконувала роль HR-Generalist (спеціаліста, який відповідав як за найм, так і за управління персоналом) збільшилась до семи людей, двоє з яких займались внутрішнім HR-ом (2 FTE), а п'ятеро було залучено до рекрутингу, проте не на повну зайнятість, а в еквіваленті 3,5 FTE, що детальніше видно на рис. 1.1 [2].

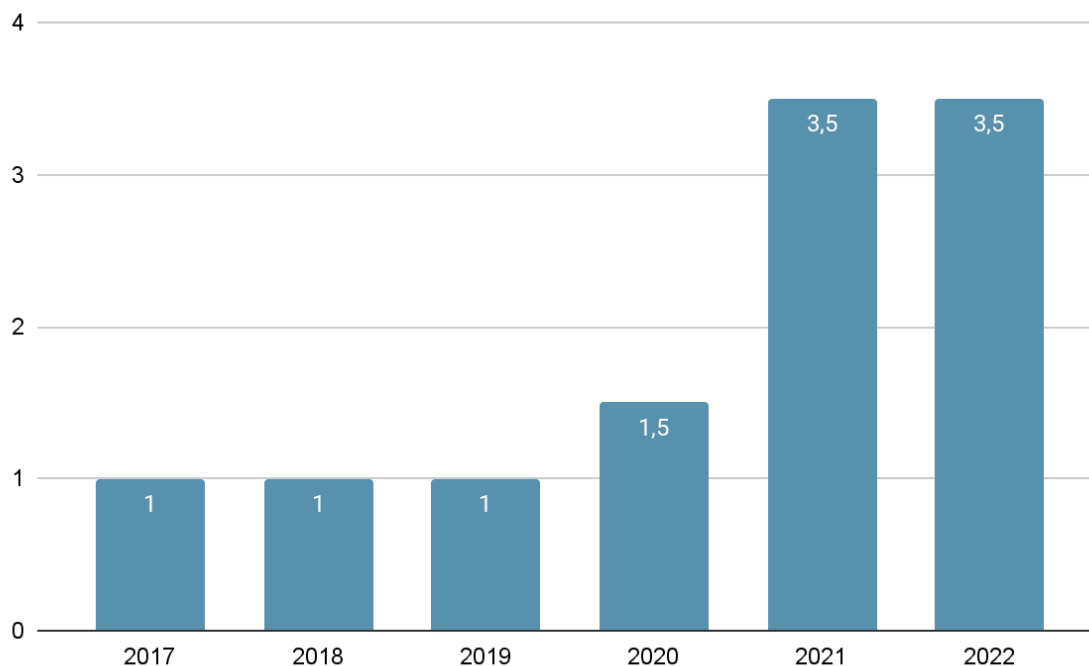


Рис. 1.1 Розмір команди рекрутингу (FTE)

Компанія функціонує значною мірою в схожому контексті до того, в якому працює вся ІТ галузь України. За даними аналітичного ресурсу DOU, динаміка росту ІТ-ринку України з 2017 до 2021 року, в розрізі кількості вакансій збільшилась з 37000 до 112000 вакансій, а в кількості спеціалістів зі 126990 до 252000 спеціалістів [3; 4]. Така динаміка значною мірою перегукується з темпами росту ВРО Nextdoor останніх років. Динаміку росту детальніше продемонстровано в основній частині на рис. 1.2.

Схожість між ВРО Nextdoor та сервісними ІТ-компаніями України є також і в фокусі бізнес-моделі на іноземного клієнта. Опираючись на класифікацію М. Кузумано та С. Намбісан, які розробили типологію бізнес-моделей ІТ-підприємств, бізнес-модель ВРО Nextdoor можна визначити як модель аутсорсингу бізнес-процесів. Суть даної моделі виражається у виконанні роботи на замовлення клієнтів і, зазвичай,

полягає у виконанні рутинних бізнес-операцій, які пов'язані із ІТ-галуззю [5; 6]. Відповідно, ВРО Nextdoor конкурує на ринку компаній, що надають послуги з аутсорсингу бізнес-процесів. Проте, загальний контекст, динаміка розвитку, а в певних аспектах і певні принципи функціонування компанії, як, наприклад, фокус відділу продажів компанії на ринку іноземних клієнтів є порівняльними до контексту, в якому працюють компанії з української ІТ-галузі.

24 лютого 2022 року для ВРО Nextdoor і для всього аутсорсингового ринку України, основу якого складає ІТ-спільнота, ситуація кардинально змінилась, через вторгнення росії на територію України. Одночасно з'явилися виклики у всіх можливих сферах роботи компанії. Під загрозу потрапили:

- Безпека членів команди;
- Комунікація з партнерами та втримання наявної співпраці;
- Забезпечення безперебійної роботи проєктів;
- Втримання запиту на розширення наявних та нових проєктів;
- Забезпечення якісного процесу найму людей.

Метою цієї роботи є трансформація функції рекрутингу в ВРО Nextdoor та формування успішної стратегії, яка допоможе не лише стабілізувати функцію рекрутингу, але яка є критичною для виживання бізнесу і дозволить знайти шляхи розвитку в надскладних умовах форс-мажорних обставин, якою виявилась війна. Оскільки, класично аутсорсингова бізнес-модель сфокусована на збільшенні годин, виставлених в рахунку до клієнта, то в ситуації повномасштабного вторгнення можливість стабільного набору персоналу була поставлена під загрозу, що є прямою загрозою для отримання стабільного прибутку підприємством. Важливою ціллю буде саме пошук та застосування

ефективних підходів для подолання викликів, з якими у 2022 році зіткнувся рекрутинг. Зокрема таких, як:

- Еміграція основної цільової аудиторії закордон;
- Обмеженість пошуку в Україні, в зв'язку з бойовими діями;
- Труднощі, пов'язані з обстрілами критичної інфраструктури.

Ще одним аргументом на користь актуальності теми є збереження прибутковості аутсорсингового бізнесу під час війни. За даними української компанії Opendatabot, яка надає доступ до державних даних з основних публічних реєстрів для громадян та бізнесу, ІТ стало єдиною сферою експорту, яка виросла за рік повномасштабного вторгнення. Загальний експорт галузі склав 6,6 мільярдів доларів США з січня по листопад 2022 року. Частка ІТ в експорті товарів та послуг збільшилась з 8% у 2021 році до 13% у 2022 [7]. Враховуючи факт, що підприємство, як і українська ІТ-галузь, залишається прибутковим і під час війни, тим самим наповнюючи бюджет України, а його успішність (як і успішність ІТ-галузі) напряму залежить від ефективного найму людей, то актуальність теми даної роботи складно переоцінити.

Дана робота включає:

- Аналітичну частину, яка містить основну інформацію про компанію та розкриває контекст, в якому працює та розвивається підприємство. Окремим блоком є підсумок досліджень теми рекрутингу в умовах війни. Також в аналітичній частині досліджено джерела, що відображають зміни та виклики з якими зіштовхнувся рекрутинг за останнє десятиліття. Окрему увагу приділено трендам, які будуть визначальними для рекрутингу в майбутньому. Значний фокус

є на ймовірних сценаріях розвитку демографічної ситуації в Україні, та її подальшого впливу на рекрутинг.

- Практичну частину, що містить блок внутрішніх досліджень про компанію, систематизовану оцінку викликів, з якими зіткнулась компанія і прийняті рішення щодо роботи з цими викликами. Висвітлено результати та ефективність прийнятих рішень.
- Висновки, що демонструють цінність даної роботи для українського ринку аутсорсингу, зокрема і для компаній українського ІТ-сектору, що працюють в Україні в умовах війни та стикаються з подібними викликами.

РОЗДІЛ 1

АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА

1.1. Передісторія та контекст функціонування компанії

Компанія BPO Nextdoor функціонує з 2012 року і надає послуги з виконання замовлень в сфері аутсорсингу бізнес-процесів. Серед основних вертикалей розвитку, фокус є на напрямках, які передбачають роботу зі завданнями, для яких необхідним є високий рівень знання німецької мови. Відповідно, більшість партнерів/клієнтів - компанії з Німеччини або німецькомовних країн. Самі завдання можна категоризувати як бек-офісну роботу. Як стверджує ресурс Indeed - одна з найпопулярніших у світі онлайн-систем з пошуку зайнятості, бек-офісна робота - це та робота, яка здійснюється “за лаштунками” і не передбачає прямої взаємодії з кінцевими клієнтами компанії [8]. Яскравим прикладом є робота з внесення даних (data entry) для клієнтів з Німеччини або німецькомовних країн або ж інша робота, яка передбачає володіння німецькою мовою і може виконуватись дистанційно.

В зв'язку зі стрімким збільшенням кількості замовлень в період з 2017 по 2021 рік, компанія швидко росла, що відображено на рис. 1.2.

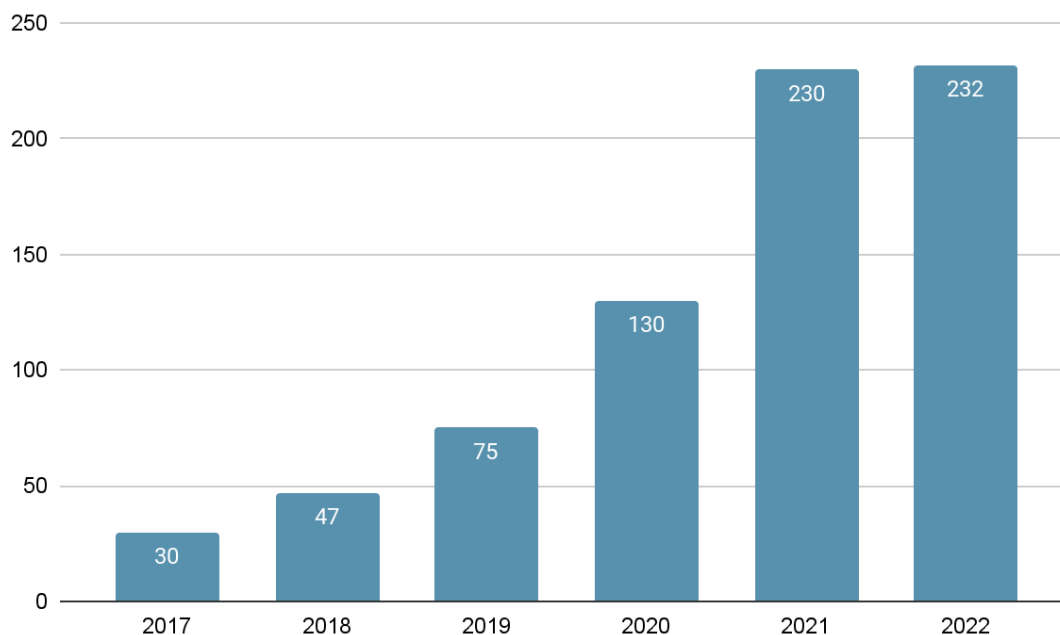


Рис. 1.2 Динаміка зміни розміру компанії

Таке збільшення кількості проєктів, а, як наслідок і потреби в нових спеціалістах - завжди створювало багато викликів для команди рекрутингу BPO Nextdoor в контексті пошуку людей. Причиною викликів найчастіше був розмір ринку цільової аудиторії релевантних кандидатів, який постійно мав обмеження в розмірі і далеко не завжди міг забезпечити необхідну кількість відповідних спеціалістів.

Основною цільовою аудиторією для рекрутингу були і залишаються випускники ВНЗ або студенти останніх курсів, які добре володіють німецькою мовою і для яких співпраця з BPO Nextdoor є першим або одним з перших досвідів співпраць в житті. Відповідно, в більшості випадків - це молоді люди віком 20-25 років. Обумовлено це тим, що основною компетенцією, яка необхідна на більшості вакансій є саме німецька мова, а решту необхідних навичок кандидат завжди здобуває в процесі роботи і навряд чи може отримати відповідний досвід

раніше в інших компаніях, через специфічність спрямування замовлень, які компанія отримує від клієнтів.

З досвіду компанії, найефективнішими джерелами отримання кандидатів з 2018 по 2021 роки були сайти роботи (в основному, work.ua та robota.ua), з яких кандидати подавались самостійно або залучались проактивно рекрутингом, на другому місці - соцмережі, а на третьому - особисті рекомендації згідно реферальної програми компанії, які передбачали грошовий бонус за успішну рекомендацію. Дана статистика відображена на рис. 1.3.

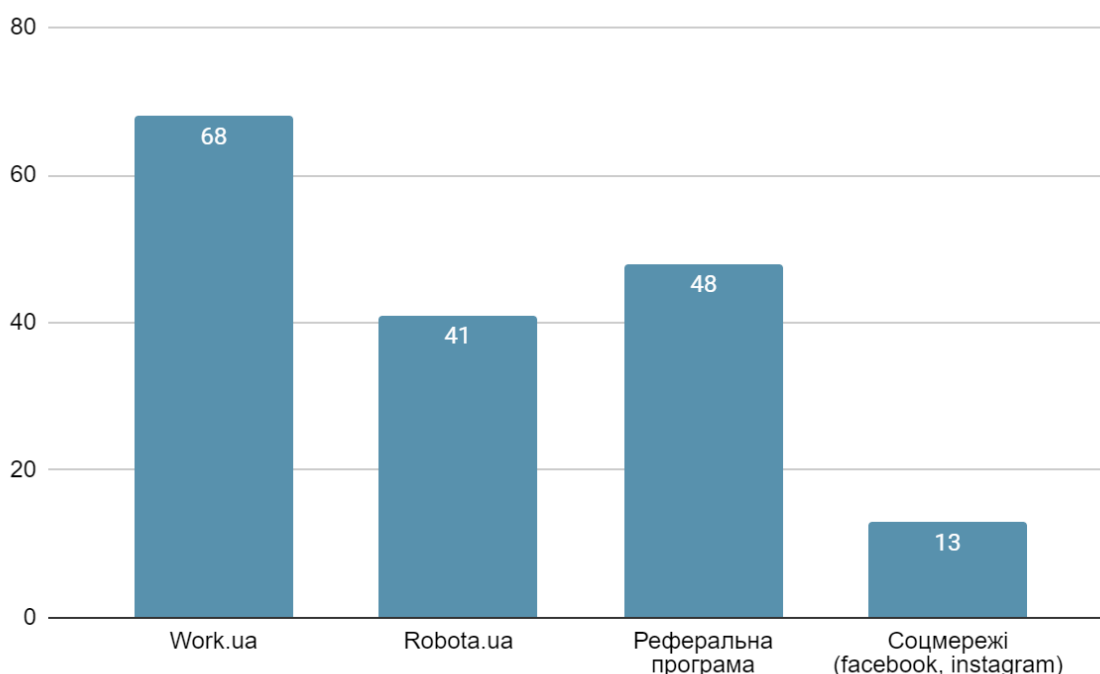


Рис. 1.3 Основні джерела рекрутингу

Для кращого розуміння статистики, поданої вище, варто розуміти, що відображеними є саме джерела з яких подались кандидати, тобто надіслали своє резюме. Проте, джерело, завдяки якому кандидати дізнались про вакансії ВРО Nextdoor є менш дослідженим в зв'язку зі складною технічною реалізацією відслідкування даного етапу. За внутрішніми опитуваннями, від 30% до 50% кандидатів - це студенти або випускники, що були цільово сконтактовані відділом рекрутингу або

порекомендовані по реферальній програмі, і які опісля відправили своє резюме зручнішим для них шляхом (обравши або якийсь із сайтів роботи, або надіславши безпосередньо своє резюме в соціальних мережах, або передавши його по реферальній програмі через колег/колишніх колег компанії). Відповідно, підхід до пошуку нових кандидатів був добре відпрацьованим і зрозумілим для відділу рекрутингу, до 24.02.2022 включно.

З моменту повномасштабного вторгнення відбувся ряд змін, які критично вплинули на роботу компанії, зокрема і на підхід до рекрутингу, який довелось трансформувати в процесі роботи компанії, серед них:

1. Відтік колег компанії та релевантних кандидатів на ринку праці за кордон.

Статистично, більшість молодих людей, які навчаються за релевантними для рекрутингу ВРО Nextdoor напрямками (іноземна філологія, лінгвістика, педагогіка тощо) є жінками. Це відображається як в статистиці компанії - актуально 79,4% колег ВРО Nextdoor - жінки, так і в незалежних дослідженнях.

Як статистичне підґрунтя для твердження про переважання жінок серед цільової аудиторії для рекрутингу компанії, можна використати наступні джерела.

Дослідження під назвою “Вибір вищої освіти: гендерний аналіз”, яке було здійснено аналітичним центром Cedos у рамках ініціативи з розвитку аналітичних центрів в Україні, демонструє, що у 2020 році був наступний розподіл (рис. 1.4) між зарахованими жінками та чоловіками в українські ВНЗ (вищі навчальні заклади) на напрям мистецтво та гуманітарні науки (які включають в себе лінгвістику та філологію) [9].

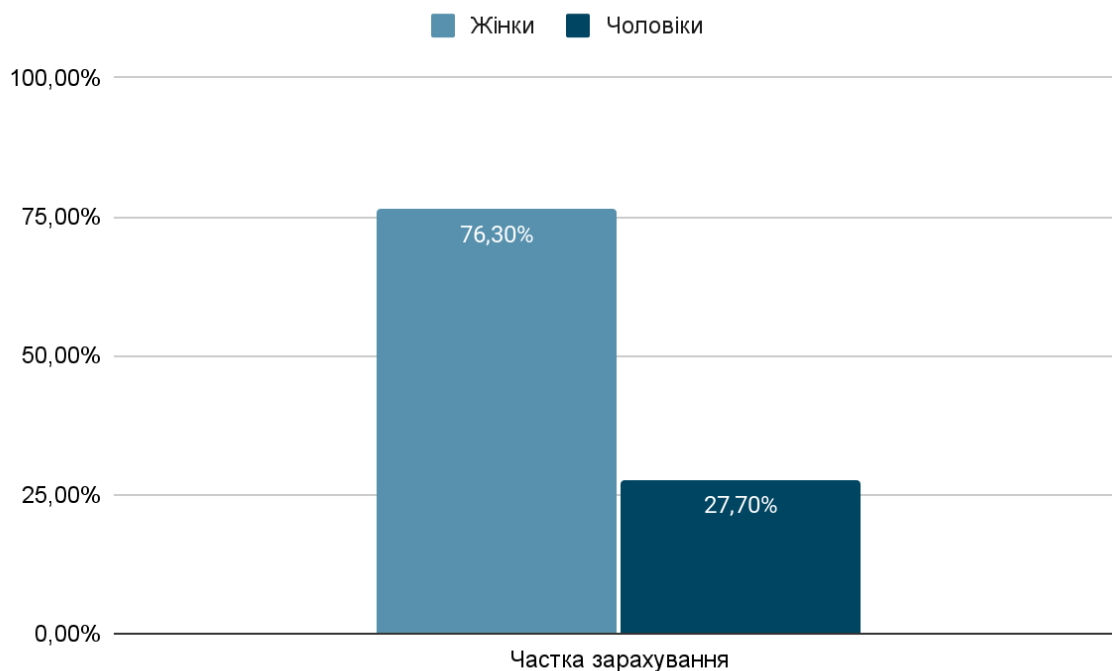


Рис 1.4 Зарахування за напрямом “Мистецтво та гуманітарні науки” (дослідження Cedos)

За інформацією бази даних СтатБанк [10], розробленої Головним управлінням статистики у Львівській області, з метою надання користувачам вільного доступу до статистичної інформації через Інтернет, кількість вступників у ВНЗ у Львівській області, в період з 2016 по 2020 рік у галузі гуманітарних наук виглядає наступним чином (рис. 1.5).

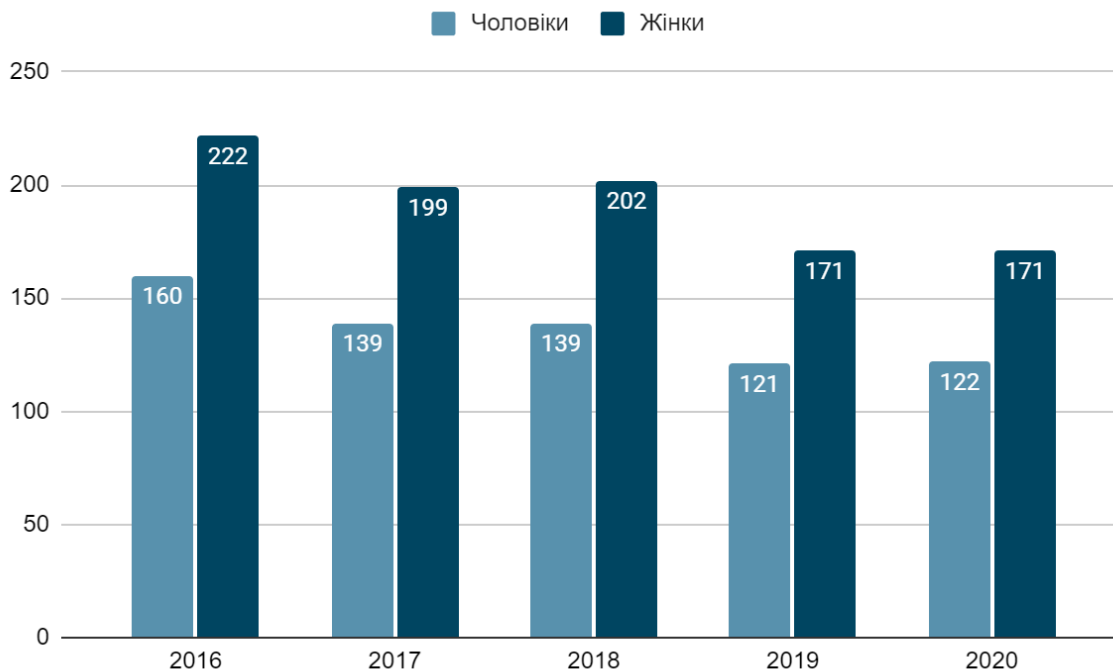


Рис. 1.5 Зарахування за напрямом “Гуманітарні науки” у Львівській обл. (СтатБанк)

В зв’язку з мобілізацією в Україні, через військове вторгнення росії, можливість для виїзду за межі кордону України залишилась доступною лише для жінок та дуже обмеженого кола чоловіків. Таким чином, значна частина працівниць компанії виїхала закордон, в перші дні війни, що в майбутньому стало причиною значної плинності людей в компанії у 2022 році. Згідно з внутрішньою статистикою компанії, 30% від усіх людей, які покинули компанію у 2022 році перебували закордоном. Відповідно, інші реалії життя (зокрема, значно вищі ціни на проживання), стали причиною для припинення співпраці у великій кількості колег.

Окрім того, значна частина всього ринку кандидаток, які володіють німецькою мовою на високому рівні, переїхали закордон в перші місяці війни і їх рекрутинг та подальше залучення стало складним, а подекуди і неможливим. Дана проблема стала причиною додаткових ускладнень для роботи компанії, серед яких:

- Зріст плинності. В період з 2017 року до 2021 плинність компанії коливалась в межах 15-20% за рік. У 2022 році плинність зросла більш ніж вдвічі і складала 39%;
- Ускладнилося закриття вакансій, в зв'язку зі зменшенням пулу кандидаток на українському ринку праці. До початку повномасштабного вторгнення середній час закриття вакансії складав від 14 до 21 дня, в залежності від особливостей позиції. З моменту повномасштабного вторгнення, час пошуку на одну людину зріс до 30 днів.

Як наслідок, загальний ринок кандидатів суттєво зменшився.

2. Обмеженість пошуку в Україні, в зв'язку з бойовими діями.

Більшість проєктів ВРО Nextdoor передбачають виконання чітких дедлайнів для кінцевих клієнтів, що і забезпечує довгострокову стабільну співпрацю зі закордонними партнерами. До початку повномасштабного вторгнення, для компанії був цілком прийнятний варіант рекрутингу кандидатів з інших міст, яким, за потреби, могло бути організоване короткострокове відрядження з метою навчання до головного офісу компанії, до Львова (за умови, якщо навчання не могло бути організованим онлайн). Після завершення навчання, кандидат(-ка) повертався(-лась) до свого міста, звідки продовжувала роботу. Даний підхід був зручним не лише для людей, які перебувають в пошуках роботи, але і ефективним в контексті оптимізації витрат для компанії, оскільки, не передбачав забезпечення постійного робочого місця в офісі при подальшій співпраці з людиною.

З початком бойових дій, регіони, які стали прифронтовими зонами, перестали бути можливими для рекрутингу, оскільки компанія не могла би гарантувати безперебійну та надійну роботу потенційних колег, які перебувають в прифронтових зонах, а, як наслідок, належне виконання

зобов'язань перед партнерами. В різні періоди 2022 року, різні області були обмеженими для пошуку кандидатів, але серед основних можна виділити такі області: місто Київ та Київська, Чернігівська, Сумська, Харківська, Херсонська, Запорізька. Таким чином, на період активних бойових дій, ринок для потенційного пошуку кандидатів суттєво зменшився і через цей фактор.

3. Труднощі, пов'язані з обстрілами критичної інфраструктури.

Починаючи з жовтня 2023 року, росія почала активно обстрілювати енергетичну інфраструктуру України. Співробітники компанії, що виконують роботу дистанційно, зіткнулись з труднощами, пов'язаними з відсутністю електропостачання та/або інтернет-з'єднання. Це, поставило під загрозу вчасне виконання зобов'язань компанії перед партнерами та спричинило ускладнення з технічним забезпеченням.

1.2. Дослідження теми рекрутингу в умовах війни в науковій літературі

Досліджуючи наукові джерела, було виявлено ряд наукових робіт, що стосуються рекрутингу в умовах війни. Значна частина робіт досліджувала дану проблематику саме в контексті медичної сфери і може бути релевантною в рамках компанії BPO Nextdoor, оскільки, мова йде про рекрутинг спеціалістів вузького профілю. Тому частина висновків з цих досліджень може бути релевантною і в контексті цієї роботи.

У своїй статті “Управління людськими ресурсами в постконфліктних системах охорони здоров'я: огляд досліджень і прогалин у знаннях” Едвард Рум, Джоанна Рейвен і Тім Мартіно розглянули функціональні сфери управління персоналом, зокрема і рекрутинг, у сфері медицини, в післявоєнних країнах [11]. Автори дослідили джерела для статей опублікованих англійською мовою в період з 2003 по 2013 рр., які

в основному висвітлюють труднощі пов'язані із залученням освічених та кваліфікованих медичних працівників у ранній поствоєнний період.

Як стверджують автори статті, одна з основних проблем, з якою зіткнулись держави у післявоєнний період і водночас найрелеватніша для даної роботи - відтік персоналу закордон [11]. Як ми бачимо зі статті, дана проблема не лише зменшує кількість релевантних кандидатів на ринку, але і ускладнює подальшу мультиплікацію знань між спеціалістами, як всередині галузі, так і всередині компанії, що має стратегічний і довгостроковий вплив на рекрутинг. Зокрема це відбувається через втрату носіїв корпоративної культури, які могли ефективно забезпечувати як виконання своїх робочих обов'язків, так і поширення ефективного підходу, а також необхідних знань в контексті виконання роботи.

В контексті медичної сфери, експатріантів (людей, які тимчасово або на постійній основі мешкають в країні іншій, ніж вона народились, виховані або отримали громадянство) часто залучають неурядові організації та агенції з надання допомоги, щоб заповнити прогалини в кадрах місцевої охорони здоров'я. Хоча часто переселенці і проявляють більшу готовність до роботи в постконфліктних районах, загальні проблеми під час найму іноземців включають велику плінність кадрів, різні навички та кваліфікацію, обурення через контроль і різницю в зарплаті та неспроможність передати навички національному персоналу [12]. Загалом, це демонструє таку закономірність, що відтік спеціалістів, на жаль, не компенсується швидким залученням людей ззовні, з релевантним, на перший погляд, досвідом та/або освітою. Даний висновок також є релевантним і для цієї роботи, оскільки підсвічує необхідність в особливому підході до відбору, а також подальшого супроводу (який мав би включати як робочі тренінги, так і час на

адаптацію до корпоративної культури компанії) людей на позиції, які передбачають вузьку спеціалізацію.

Як підкреслюють автори статті, Всесвітня організація охорони здоров'я стверджує, що ефективне керівництво має вирішальне значення для відновлення робочих процесів після війни. Хороше управління допомагає забезпечити досягнення порозуміння всієї команди щодо критеріїв і стандартів планування людського капіталу, рівня заробітної плати та інших аспектів пов'язаних з рекрутингом. В той час, як слабе управління та відсутність консолідованого рішення в контексті найму людей часто підривають зусилля, спрямовані на ефективну перебудову функції рекрутингу під нові реалії. Для прикладу, схожі процеси спостерігались в Афганістані та в Руанді в післявоєнний період. В обидвох випадках, міністерства були передані політичним партіям, але члени партій найняли на нижчі посади некваліфікований та недосвідчений персонал. Ситуація в Руанді дещо покращилася, коли у 2002 році було створено Комісію з державної служби для підвищення об'єктивності та чесності під час найму. Переносючи такі глобальні тенденції на масштаб компанії розміром 230 людей, ми можемо зробити висновок, що важливим є не лише залучення необхідної кількості кандидатів, але і забезпечення якісного процесу відбору людей, який зробить функцію рекрутингу стійкою та уможливить її стратегічне масштабування в разі потреби бізнесу [13,14].

Особливо важливим аспектом для прийняття рішень щодо найму та планування рекрутингу у воєнний або післявоєнний періоди є доступність даних про кандидатів. Війна часто призводить до втрати таких даних з тих чи інших причин: відсутність технічної можливості їх зібрати або зберегти, втрата в зв'язку з пошкодженнями інфраструктури через бойові дії, обмеженість додаткового ресурсу для якісного ведення даних про кандидатів, тощо [15]. Як позитивний приклад, у випадку

Східного Тимору, ручні медичні записи персоналу були врятовані з департаменту охорони здоров'я. Пізніше їх було перенесено до цифрової бази даних, що допомогло перевірити кваліфікацію кандидатів та забезпечити якісний найм в подальшому [16]. Органи охорони здоров'я в Палестині запровадили комплексну цифрову систему інформації про персонал з інформацією про спеціалізацію, кількість, розподіл та кваліфікацію персоналу, яка підтримувала процеси рекрутингу та планування [17]. Оскільки, дана робота також враховує і військовий контекст, а разом із ним можливі негативні наслідки війни, зокрема і можливий вплив на ведення, збереження та оновлення інформації необхідної для ефективного рекрутингу, то важливо врахувати аспект збереження даних про кандидатів, як аспект стратегічної оптимізації процесів рекрутингу в контексті адаптації до викликів пов'язаних з війною.

1.3. Виклики, які переживав рекрутинг за останні 10 років

У 2016 році SHRM опублікували звіт про дослідження на основі проведеного опитування спеціалістів з управління персоналом у різних галузях промисловості та в організаціях різного розміру [18]. Метою даного дослідження було отримання інформації про труднощі підбору персоналу, дефіцит навичок в кандидатів на ринку, тактику найму та навчання, яку організації використовують у відповідь на ці виклики. SHRM (Society for Human Resource Management) - це найбільше у світі професійне товариство HR, яке представляє 285 000 членів у понад 165 країнах. В даному дослідженні також враховані результати подібного дослідження, проведеного у 2013 році. Таким чином, ми маємо змогу порівняти виклики, які переживав рекрутинг на світовому ринку за останні 10 років.

Завдяки своїй центральній ролі в процесі підбору людей спеціалісти з управління персоналом мають унікальне розуміння мінливих умов ринку праці. Загалом вони повідомляють про більш складний ринок талантів, на якому стає дедалі складніше знайти відповідну для конкретної роботи людину.

2015 рік показав, що економіка США має тенденцію до низького рівня безробіття, в той час як кількість вакансій зростає. Покращені умови заохочують багатьох кандидатів шукати нові можливості для роботи, але вони водночас ускладнюють організаціям заповнення вакансій. Порівнюючи дану тенденцію з актуальною тенденцією на українському ринку праці, ключова відмінність полягає у рівні безробіття, який значно виріс в Україні в зв'язку з війною. Значно скоротилась кількість вакансій на ринку інформаційних технологій та аутсорсингу, особливо зачепивши людей без глибокої експертизи або досвіду в конкретній сфері. Для наочності можна звернутись до статистики, яку регулярно оновлює та публікує ресурс DOU - вебсайт для розповсюдження новин, аналітичних статей та свіжої інформації, пов'язаної з ринком інформаційних технологій в Україні. За даними DOU, кількість вакансій починаючи з лютого 2022 року скоротилась практично вдвічі, в порівнянні з січнем 2022 року: з 9500 до 4300, а кількість відправлених резюме на одну позицію зросла майже в 5 разів, з 5,7 резюме на позицію в лютому 2022 року до 26,7 в березні 2022 року [19].

Проте, боротьба за кваліфіковані таланти навпаки посилилась, особливо, враховуючи те, що їх кількість на українському ринку праці суттєво зменшується в зв'язку з війною, як це відбувається з потенційними кандидатами або працівниками BPO Nextdoor. Відповідно, конкуренція за кандидатів, що ускладнює заповнення вакансій у компанії є релевантним викликом в контексті порівняння ситуації на ринку роботи США у 2015 році, який потребує нестандартних та комплексних рішень.

Рівні складності підбору персоналу

У звіті порівнюються труднощі, з якими зіткнулися рекрутери при підборі персоналу у 2013 та 2016 роках. Результати показують, що в 2013 році 50% рекрутерів зіткнулися з труднощами при заповненні відкритих вакансій, які передбачали повну зайнятість, тоді як у 2016 році цей відсоток зріс до 68%. Це свідчить про те, що умови ринку стали складнішими, в контексті найму персоналу за ці роки. У звіті також згадуються аналогічні висновки з індексу складності рекрутингу SHRM Leading Indicators of National Employment (LINE), який відображає зростання труднощів, про які повідомляють спеціалісти з управління персоналом під час пошуку кандидатів на стратегічно важливі вакансії. Для наочності, нижче подано причини відмов кандидатам(-тів) у порядку спадання, які стосуються чотирьох різних категорій (таблиця 1.1)

Таблиця 1.1 Причини відмов кандидатам(-тів), згідно індексу складності найму LINE

Попит/пропозиція	Кваліфікація/навички необхідні для роботи	Компенсація/переваги	Географія (локація)
51% Низька кількість кандидатів	50% Відсутній необхідний досвід в кандидатів	34% Оплата праці не є конкурентоспроможною на ринку	26% Кваліфікованих кандидатів не зацікавлені в переїзді

Попит/пропозиція	Кваліфікація/навички необхідні для роботи	Компенсація/переваги	Географія (локація)
49% Конкуренція від інших роботодавців	38% Відсутність технічних навичок в кандидатів	23% Кандидатів відмовляються від компенсаційного пакету	9% Кваліфікованих кандидатів не можуть переїхати (через іпотеку чи інші проблеми)
38% Місцевий ринок не готує достатньої кількості кваліфікованих кандидатів	16% Кандидатів не мають необхідної підготовки	8% Пакет переїзду не є конкурентоспроможним або не надається	
30% Кандидатів не мають відповідних робочих (м'яких) навичок (вміння розв'язувати проблеми, навички міжособистісного спілкування, робота в команді, лідерство тощо)	11% Кандидатів не мають достатньо високого рівня освіти	6% Кандидатів не влаштовує пропонуваний пакет переваг	

Попит/пропозиція	Кваліфікація/навички необхідні для роботи	Компенсація/переваги	Географія (локація)
24% Кандидатів не мають необхідних облікових даних/сертифікатів	11% Кандидатів не мають необхідних базових навичок (читання, письмо, математика, базові навички роботи з комп'ютером тощо)		
17% Відсутність інтересу до типу роботи серед шукачів	11% Кандидатів є занадто квалфікованими		

Дослідження демонструє, що існують значні відмінності у даних отриманих від рекрутерів, в залежності від галузі, в якій вони працюють. У звіті визначено кілька галузей, які найчастіше повідомляють про дефіцит готових до співпраці, кваліфікованих кандидатів, зокрема: будівництво, гірничодобувна промисловість, газ і нафта; фінанси, страхування і нерухомість; охорона здоров'я і соціальна допомога; високі технології; і виробництво. На противагу цьому, фахівці з управління персоналом у сфері готельного сектору, громадського харчування та

роздрібної/оптової торгівлі частіше зазначають, що кандидатам бракує необхідних "м'яких" навичок, таких як вирішення проблем, міжособистісна комунікація, робота в команді та лідерські якості. Рекрутери у сфері освіти, державного управління, охорони здоров'я та соціальної допомоги частіше повідомляють про те, що кандидатам часто бракує необхідних підтверджених кваліфікацій або сертифікатів для роботи на вакансіях, на які вони претендують.

У звіті зазначається, що фахівці з управління персоналом у сфері інформаційних технологій частіше, ніж у будь-якій іншій галузі, вказують на те, що глобальна конкуренція є фактором, який ускладнює пошук кваліфікованих талантів. Ці висновки свідчать про те, що проблеми, з якими стикаються фахівці з управління персоналом у різних галузях відрізняються, і що для задоволення специфічних потреб різних секторів можуть знадобитися індивідуальні підходи [18].

Фактор глобальної конкуренції за кандидатів виглядає найбільш релевантним для проблематики, з якою актуально зіткнулась компанія ВРО Nextdoor і пов'язаний він, зазвичай, як з альтернативними пропозиціями, які надають площадки для фрілансерської роботи (наприклад, Upwork) так і з можливим виїздом потенційних кандидатів або ж працівників закордон та зміною роботи поза українським ринком праці. А отже, необхідним є комплексний підхід .

1.4. Зміни, яких зазнав рекрутинг за останні 10 років

Наприкінці 2019 року у американському виданні Fast Company була опублікована стаття HR-експерта Ларса Шмідта [20], в якій він розглядає тенденції, що сформували сучасний світ праці. У статті висвітлюються основні зміни, що відбулися в рекрутингу за останнє десятиліття.

Штучний інтелект

Автор оцінює, що поява штучного інтелекту (далі ШІ) в рекрутингу спричинила стрімке зростання інтересу до ШІ та його використання, причому ШІ впроваджується в більшість аспектів процесу найму та відбору персоналу. Однак етичні та юридичні ризики, пов'язані з передачею рішень про найм на розсуд штучного інтелекту та алгоритмів, викликають занепокоєння.

Фактор Glassdoor

Також Ларс Шмідт виділяє як окрему категорію впливу платформи на зразок Glassdoor. Дані цифрові продукти докорінно змінили процес пошуку роботи, надавши працівникам, кандидатам та компаніям платформу для обміну думками та поглядами на компанію. Така прозорість та легкість доступу до інформації про компанії, яка з'явилася завдяки схожим платформам, змусили багатьох роботодавців уважніше ставитися як до процесу відбору кандидатів, так і до існуючих співробітників. На українському ринку аутсорсингових ІТ та ВРО компаній аналогом є ресурс DOU, який також дає змогу кандидатам та працівникам залишити оцінку про компанію. На даний момент, цей ресурс є одним з найпопулярніших джерел, з яких кандидати намагаються отримувати інформацію щодо потенційного роботодавця, перевіряючи анонімні відгуки працівників тих чи інших компаній, про умови роботи.

Бренд роботодавця та соціальні мережі

У статті зокрема йдеться про те, що компанії інвестують значну частину своїх бюджетів у розповідь в соціальних мережах історій про своє робоче місце, створюючи внутрішні команди з відеооператорами, аніматорами та іншими спеціалістами, щоб допомогти своїм компаніям

ефективніше залучати таланти з ринку праці. Така тенденція пов'язана з активним збільшенням ваги соціальних мереж в житті потенційних кандидатів, а також дуже високою активністю зі сторони компаній-конкурентів в боротьбі за таланти у цьому полі. Згідно зі звітом Мері Мікер (венчурної капіталістки зі США) "Інтернет-тенденції 2019", середньостатистичний американець витрачає в середньому 6,3 години на день на взаємодію з цифровими медіа. Понад чверть нашого дня виділяється на споживання контенту [21]. Якщо ж звернутись до результатів дослідження "Digital 2022 Global Overview Report", проведеного компанією Kerios [22], що надає послуги зі стратегічного маркетингового консалтингу, то середня денна тривалість часу проведеного саме в соціальних мережах інтернет-користувачами у віці від 25 до 34 років складає 2 години 42 хвилини (серед чоловіків 2 години 50 хвилин, а серед жінок 2 години 34 хвилин).

Це спостереження є цінним і для практичної значущості даної роботи. Оскільки, одним із рішень, запропонованих в практичній частині, буде залучення релевантних кандидатів за допомогою інтерактивного підходу у взаємодії з потенційними кандидатами та висвітленням цієї інформації серед відповідної аудиторії в соціальних мережах.

Гіг-економіка

У статті Ларса Шмідта обговорюється зростання гіг-економіки та збільшення популярності формату підробітку поза основною роботою серед працівників. Все більше людей доповнюють свої традиційні робочі місця гнучкою роботою за допомогою таких платформ, як Uber, DoorDash, Lyft та Upwork. Згідно зі звітом Upwork за 2019 рік [23], 51% фрілансерів не погодилися б працювати на повну ставку, незалежно від пропонованої зарплати. Оскільки, компаніям потрібно бути більш

гнучкими, думаючи про ресурси талантів, вони повинні створювати інноваційні практики, які розширюють можливості форматів співпраці для працівників. Висвітлення даної тенденції є особливо актуальним і для цієї роботи, оскільки, формат підробітку у вигляді фрілансу, репетиторства, перекладу або іншої додаткової роботи є особливо популярним серед знавців іноземних мов, які складають більшу частину співробітників компанії.

Внутрішні команди з підбору персоналу

У своїй статті “10 змін у рекрутинговій галузі за останні 10 років”, яку опублікувала соціальна мережа для пошуку роботи LinkedIn, Ден Люїс, який очолює відділ пошуку талантів у Великобританії та Південній Європі у медіа-аналітичній компанії KANTAR виділяє ще одну важливу категорію змін, яких зазнав рекрутинг в період з 2010 по 2020 роки.

Автор зазначає, що у 2010 році основною контактною особою в якості рекрутера, зазвичай, був хтось із відділу кадрів або менеджер з найму (наприклад, керівник команди, яка потребує нового спеціаліста). Нещодавно це змінилося, і тепер більшість компаній, що перевищують певний розмір, мають команди з пошуку талантів або, принаймні, одну людину, яка займається виключно рекрутингом. Посилення уваги до таких внутрішніх функцій свідчить про те, що з роками компанії стали серйозніше ставитися до підбору персоналу, і тепер вони можуть отримати вигоду від спеціалізованої підтримки, а також покращити свій бренд роботодавця. З досвіду компанії KANTAR, найкращі команди з пошуку талантів насправді зміцнюють робочі відносини, забезпечують надійні процеси і підвищують рівень задоволеності кандидатів [24].

Один з акцентів у підвищенні ефективності функції рекрутингу, в зв'язку з викликами, з якими зіткнулась компанія через війну, є саме

оптимізація рекрутингових процесів, яка детальніше описана в практичній частині.

1.5. Майбутні тренди рекрутингу

Демографічна криза, пов'язана з війною в Україні

Окрема важлива тенденція, яка стосуватиметься України в найближчі десятиліття - значне зменшення кількості людей працездатного віку на українському ринку праці. Цій тенденції приділено більше уваги в даній роботі, враховуючи рівень її впливу та актуальність до загального контексту.

В рамках даної роботи, було проаналізовано дослідження, опубліковане у 2022 році університетом Сент-Ендрюса в Шотландії щодо прогнозування демографічної ситуації в Україні на наступні два десятиліття. У дослідженні під назвою "Війна і майбутнє населення України" розглядається вплив вторгнення Росії в Україну в 2022 році на майбутнє населення України [25]. Прогнози дослідження показують, що населення України скоротиться на 33% через війну та поточні демографічні зміни, такі як низький рівень народжуваності та масштабна еміграція [25]. Скорочення буде особливо значним серед населення працездатного віку та дітей. Така ситуація створює значні проблеми для ринку праці, пов'язані з набором людей. Відтік працездатного населення є особливо релевантним для проблематики даної роботи, оскільки згідно дослідження, низький відсоток повернення населення в післявоєнний час є саме серед людей, які змогли швидко асимілюватись закордоном та знайти роботу на місцевому ринку праці [26, 27]. В контексті профілю кандидатів компанії BPO Nextdoor, якими є знавці німецькою мови, що порівняно легко можуть знайти роботу в короткий час та продовжити свій професійний розвиток закордоном (в основному, в німецькомовних

країнах) і здебільшого є жінками, що полегшує гнучкість в плані перетину кордону - це особливо складний виклик та одна з основних проблем, з наслідками якої компанія вже зіткнулась з перших днів повномасштабного вторгнення [28].

Для того, щоб краще зрозуміти вплив війни на склад населення України, а, як наслідок, і на внутрішній ринок праці - важливо розуміти демографічну історію України. З моменту здобуття незалежності від Радянського Союзу в 1991 році населення України постійно скорочувалося, зменшившись з майже 52 мільйонів у 1991 році до 41,6 мільйона у 2021 році [25]. Скорочення відбувалося поступово, за винятком різкого падіння між 2014 та 2015 роками, коли анексія Криму росією та війна на Донбасі спричинили скорочення з 45,4 мільйона до 42,9 мільйона осіб.

Згідно з даними, представленими на рис. 1.6, відбулися значні зміни у віковому та гендерному складі населення. У 1992 році найбільшу когорту складали люди, народжені в 1930-х роках, а також існували великі групи людей у віці 5-45 років. Однак на той час вже спостерігалось зменшення кількості дітей у віці 0-4 роки. У 2020 році структура населення демонструє старіння населення з гендерним дисбалансом. Вікова група 0-20 років є відносно невеликою, а жінки переважають над чоловіками у середньому та старшому віці.

Для оцінки впливу війни на зміну чисельності населення України, університет Сент-Ендрюса, в своєму дослідженні розробив чотири сценарії демографічної ситуації за допомогою програмного забезпечення для прогнозування POPGROUP.

Рис. 6



Рис. 1.6 Структура населення у 1992 та 2020 роках

Базовий прогноз, який не враховує вплив війни, демонструє, що за умови збереження попередніх демографічних тенденцій населення України скоротилося би на 16% протягом наступних двох десятиліть - з 41,7 мільйона у 2020 році до 35,1 мільйона у 2040 році (Рис. 1.7).

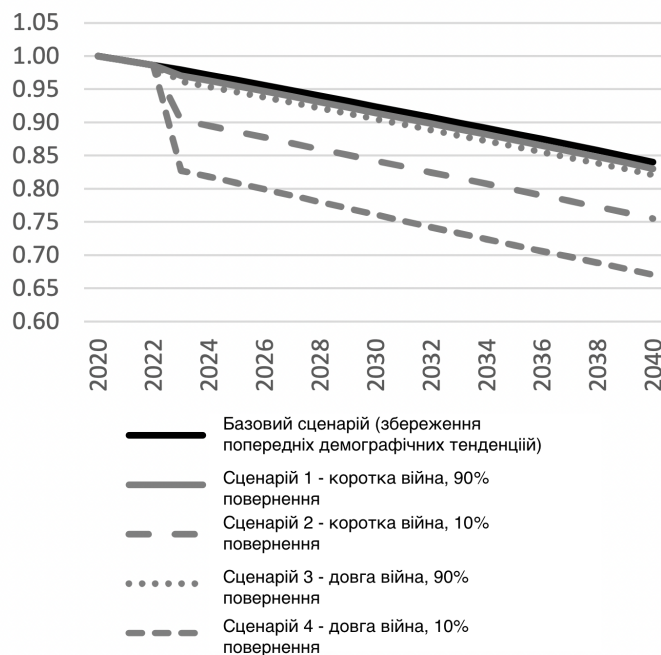


Рис. 1.7 Можливі сценарії розвитку демографічної ситуації в Україні в 2020-2040 роках.

Однак усі сценарії, які враховують вплив війни (1,2,3 і 4), прогнозують ще більше скорочення населення України (рис. 1.7). За умови меншої кількості жертв війни та повернення більшості переселенців до країни, населення України скоротиться на 17% (до 34,7 млн. осіб) та 18% (до 34,3 млн. осіб) за варіантами 1 та 3 відповідно. Проте, при більшій кількості жертв і тому, що більшість переселенців не зможуть або не захочуть повернутися, населення України зменшиться на

24% (до 31,5 млн. осіб) і 33% (до 28 млн. осіб) для варіантів 2 і 4, відповідно.

Відповідно, майбутня чисельність населення України значною мірою залежить від кількості нинішніх переселенців і від того, чи зможуть або захочуть вони повернутися додому чи ні. Враховуючи прогнози дослідження, війна в будь-якому разі суттєво вплине на склад населення України і особливо на кількість працездатного населення. Беручи до уваги ще той факт, що групи людей, які швидше адаптуються до перебування закордоном і знаходять там роботу, повертаються після війни рідше, цілком зрозуміло, що актуальні підходи до рекрутингу, які базувались на класичних і традиційних методах відтепер не будуть настільки ефективними. Очевидним є висновок, що для закриття вакансій необхідно шукати нові альтернативні способи, які дозволять продовжувати ефективно закривати вакансії з тими умовами, що вже склались і продовжують розвиватись на українському ринку праці.

У своїй статті “Дев'ять трендів майбутнього роботи на 2023 рік” провідна світова дослідницька і консалтингова компанія у сфері інформаційних технологій Gartner висвітлює дев'ять тенденцій рекрутингу, які визначатимуть сферу в найближчому майбутньому. Дві з тенденцій, які потенційно є релевантними для українського ринку праці, висвітлені нижче [29].

"Тихий найм" пропонує нові способи залучення затребуваних талантів.

У статті йдеться про те, що у 2022 році з'явилося популярне поняття під назвою "тихе звільнення", коли працівники відмовляються виходити за рамки своїх посадових обов'язків і виконують мінімально необхідний об'єм завдань на своїй роботі. Автор стверджує, що у 2023

році HR-лідери використовуватимуть "тихий найм" для залучення нових навичок і можливостей для компанії без залучення нових штатних працівників. Це може бути реалізовано декількома шляхами:

- Зосередження на внутрішній мобільності талантів;
- Надання можливостей для розвитку та підвищення кваліфікації існуючим працівникам;
- Використання альтернативних підходів, таких як мережі випускників та працівники, що працюють на фрілансі, для залучення талантів у разі потреби [29].

Вищеназвані способи “тихого найму” є особливо цінними для даної роботи, оскільки вони частково використані саме в контексті оптимізації підходів для внутрішнього та зовнішнього рекрутингу компанії, як відповідь на ті виклики, що виникли в зв'язку з війною.

Пошук нетрадиційних профілів кандидатів розширює кадровий резерв

Автор статті, стверджує, що організаціям потрібно розширювати та диверсифікувати свої кадрові резерви, щоб бути спроможними відповідати викликам 2023 року. Особливо це релевантно і для даної роботи, оскільки очікувано, що кількість кандидатів на українському ринку праці буде суттєво зменшуватись в майбутні роки, що було висвітлено на початку даного розділу. Також це підсилюється тенденцією, про яку пише Gartner [29], а саме тим, що працівники все частіше будують нелінійні кар'єрні шляхи та шукають роботу за межами своєї спеціалізації. Традиційні методи та джерела пошуку кандидатів вже не є достатніми для задоволення потреб компаній у талантах, а менеджери з підбору персоналу все менше зважають на галузевий досвід та технічні навички. Для заповнення критично важливих ролей організації все

частіше оцінюють кандидатів на основі їхньої здатності виконувати конкретну роль, а не на основі освіти та попереднього досвіду кандидатів. В практичній частині даної роботи також буде висвітлено рішення, яке прийняла компанія, в зв'язку з такою тенденцією на ринку праці.

Підсумовуючи аналітичну частину, було враховано тенденції рекрутингу попередніх років, актуальну ситуацію на ринку праці та майбутні тренди, які пов'язані, в першу чергу, з ускладненням пошуку талантів через ряд причин, серед яких:

- Відтік людей працездатного віку з українського ринку праці закордон;
- Тенденції до “тихого звільнення”;
- Посилена конкуренція за таланти з іншими гравцями ринку, зі застосуванням різноманітних інструментів (соціальних мереж, бренду роботодавця, площадок для фрілансерів);
- Вища смертність та нижча народжуваність, в зв'язку з війною, яка матиме довгостроковий вплив на ринок талантів;
- Бойові дії та обстріли інфраструктури, що обмежують варіативність дистанційного залучення нових талантів з прифронтових територій.

Враховуючи дані підсумки, необхідним є зміщення фокусу компанії на альтернативні підходи, що дозволятимуть працювати з внутрішньою мобільністю працівників компанії, таким чином закриваючи потребу в рекрутингу існуючим людським капіталом компанії і тим самим зменшуючи загальну плинність людей в компанії. А також якісно нові методи роботи зі зовнішньою аудиторією, які дозволять ефективніше залучати зовнішніх кандидатів до існуючих вакансій компанії.

1.6. Висновки аналітичної частини

Проаналізувавши компанію, контекст її функціонування та співставивши ці дані з аналізом теоретичних джерел, які підсумовують виклики, з якими зіштовхувався рекрутинг за останнє десятиліття, особливості рекрутингу в країнах, що переживали війну та тренди подальшого розвитку рекрутингу, ми можемо зробити ряд наступних висновків.

1. Рекрутинг суттєво ускладнився за останні роки, в зв'язку зі стрімким розвитком ринку праці та цифрових медіа і продовжить ускладнюватись в майбутньому.

Фактор глобалізації ринку призвів до посилення конкуренції за кваліфікованих кандидатів. Зокрема, на це вплинув розвиток сектору гіг-економіки. Розширення спектру вибору можливої роботи для спеціалістів, часто без прив'язки до конкретної локації, ускладнило рекрутинг для компаній, які потребують кваліфікованих людей. Додатковим підтвердженням є результати опитувань рекрутерів, висвітлених в роботі, які демонструють низьку кількість кандидатів, як найпоширенішу причину, що ускладнює пошук кандидатів.

Особливий акцент на розвитку бренду роботодавця став ще одним фактором, на який кандидати звертають увагу при виборі роботи. Даний тренд додатково підсилюється стрімким розвитком популярності соціальних мереж. За останнє десятиліття компанії почали інвестувати значну кількість ресурсів в поширення інформації про свій бренд роботодавця в соціальних мережах, таким чином охоплюючи цільову аудиторію потенційних кандидатів і посилюючи боротьбу між конкурентами за кандидатів на ринку. Додатковому впливу даного тренду також сприяв розвиток онлайн платформ, що відображають відгуки про роботодавців

від існуючих або колишніх працівників і дозволяють порівняно швидко та легко переглянути інформацію про репутацію тієї чи іншої компанії зацікавленому пошукачеві, тим самим збільшуючи конкуренцію за спеціалістів.

Актуальні та майбутні тренди рекрутингу, зокрема таке явище як «тихе звільнення», значно набирають поширення і вже чинять безпосередній вплив на бізнес, створюючи «відтік навичок», без фактичної втрати кількості персоналу. В результаті така тенденція вже створює додаткові виклики для рекрутингу і продовжить їх створювати в майбутньому.

2. Війна прискорює та посилює тренди ускладнення рекрутингу на українському ринку

Попередньо згадані тенденції будуть значно сильніше відчуватись в майбутньому, на українському ринку праці, в зв'язку з наслідками війни. Враховуючи результати проаналізованого дослідження, відтік людей працездатного віку з України, вища смертність та нижча народжуваність матимуть довгостроковий вплив на ринок талантів і лише ускладнять процес пошуку та найму спеціалістів.

3. Актуальні та майбутні виклики потребуватимуть нетривіальних та системних рішень

Беручи до уваги рівень впливу всіх попередньо зазначених викликів, а також труднощі, які очікуватимуть український ринок праці в майбутньому ми можемо зробити висновок, що для адаптації компанії до нових умов ринку та ефективного функціонування, зокрема і забезпечення якісної функції рекрутингу, необхідні системні, якісно нові підходи та рішення на стратегічному рівні компанії.

Розглядаючи суттєве зменшення ринку талантів, як одну з основних тенденцій, необхідною є значно глибша, регулярна та унікальна в порівнянні з іншими гравцями ринку робота з існуючою аудиторією потенційних кандидатів. В контексті даного виклику, роботу з аудиторією варто будувати фокусуючись на збільшенні привабливості компанії та підкресленні її унікальності на ринку. Особливу увагу необхідно приділити ефективнішій роботі з внутрішніми талантами компанії, забезпечуючи ріст людей всередині компанії. Такий підхід потенційно може допомогти зменшити плинності кадрів, а, як наслідок, зменшити тиск на рекрутинг в умовах нового, складнішого ринку. Окремим пунктом варто виділити перегляд та оптимізацію процесів функції рекрутингу компанії. Що, в стратегічному значенні мало би зробити функцію рекрутингу більш стійкою, ефективною, масштабованою та адаптивною до нових викликів. Застосування та результат даних рішень будуть розкриті в практичній частині.

РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА

2.1. Структура та опис рішень, прийнятих компанією, для адаптації рекрутингу до умов, пов'язаних з війною

Враховуючи спричинені війною фактори, що утруднювали рекрутинг, а саме: виїзд основної цільової аудиторії закордон; обмеженість пошуку в Україні, в зв'язку з бойовими діями; труднощі, пов'язані з обстрілами критичної інфраструктури, відбувся ряд зустрічей команди рекрутингу та менеджменту компанії з напрацюванням ідей спрямованих на подолання даних викликів. В результаті, було згенеровано комплекс рішень, спрямованих на адаптацію рекрутингу до нових реалій ринку роботи.

Нижче буде описано, які рішення в контексті адаптації функції рекрутингу до умов війни були здійснені компанією, та яку саме вагу вони мали у подоланні викликів, що утруднювали рекрутинг. Частина рішень були комплексними і водночас спрямованими на повне або часткове подолання утруднюючих роботу факторів, які стосувались не лише рекрутингу, проте вони також будуть висвітленими.

Загальна система прийнятих рішень виглядала як в таблиці 2.1. На кожен мету було напрацьовано кілька рішень і варто звернути увагу, що одне рішення могло покривати водночас кілька викликів.

Таблиця 2.1. Структура використаних рішень для адаптації рекрутингу до умов війни

Мета	Використане рішення	Виклик(-и), на який/які спрямоване рішення
Розширення географії можливостей пошуку кандидатів	Відкриття додаткових локацій з безперебійним живленням та доступом до інтернету	Труднощі, пов'язані з обстрілами критичної інфраструктури; Обмеженість пошуку в Україні, в зв'язку з бойовими діями
	Додаткове забезпечення кандидатів, що перебувають поза локаціями компанії, обладнанням, необхідним для роботи при перебоях електропостачання	Труднощі, пов'язані з обстрілами критичної інфраструктури
	Пошук релевантних кандидатів в Польщі	Виїзд основної цільової аудиторії закордон
Оптимізація роботи в межах існуючого ринку кандидатів	Якісніше акумулювання бази кандидатів шляхом впровадження ATS	Виїзд основної цільової аудиторії закордон; Обмеженість пошуку в Україні, в зв'язку з бойовими діями
	Висвітлення унікальності компанії та приваблення уваги цільової аудиторії кандидатів за допомогою методу гейміфікації	Виїзд основної цільової аудиторії закордон; Обмеженість пошуку в Україні, в зв'язку з бойовими діями
Закриття вакансій шляхом оптимізації робочої сили	Проактивне спонукання до переходу на складніші	Виїзд основної цільової аудиторії закордон;

Мета	Використане рішення	Виклик(-и), на який/які спрямоване рішення
всередині компанії	позиції колег, які вже тривалий час пропрацювали в компанії і профіль яких потенційно би підходив для вимог складніших вакансій	Обмеженість пошуку в Україні, в зв'язку з бойовими діями Труднощі, пов'язані з обстрілами критичної інфраструктури;
	Пропозиція довантаження працівникам компанії, які залучені на часткову зайнятість, до повної зайнятості	Виїзд основної цільової аудиторії закордон

Враховуючи комплексність впливу викликів, з якими зіштовхнулася компанія, а також необхідність швидкої адаптації до нових умов ринку, адаптаційні рішення впроваджувались одночасно. Метою одночасного впровадження усього комплексу рішень була швидка ідентифікація ефективних методів рекрутингу в екстремальних умовах для їх стратегічного розвитку в майбутньому.

Процес впровадження та ефект вищезазначених факторів на покращення рекрутингу буде описано нижче, а комплексний опис та порівняння ефективності від прийнятих рішень відображено наприкінці розділу в табл. 2.

2.1.1. Розширення географії можливостей пошуку кандидатів

Структура комплексу ініціатив, що були спрямовані на розширення географії можливостей пошуку кандидатів відображено на

рис. 2.1. Детальніше кожне з рішень розкриті в наступних пунктах розділу.

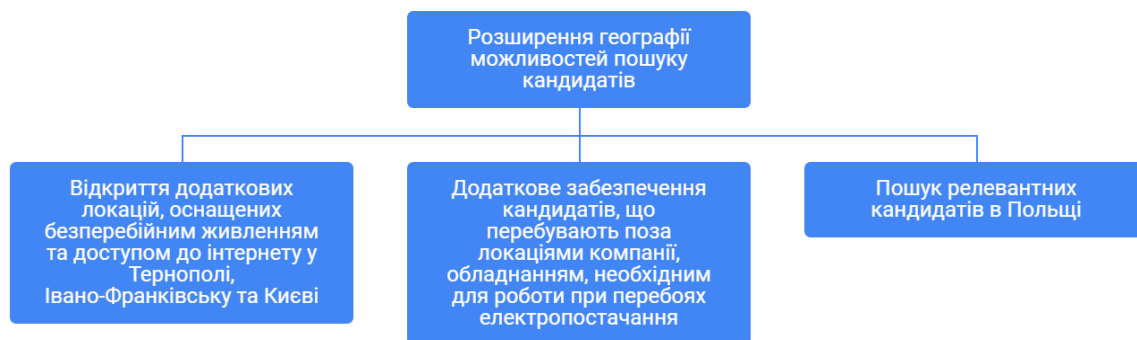


Рис. 2.1 Структура рішень, які стосувались розширення географії можливостей пошуку кандидатів

Відкриття додаткових локацій, оснащених безперебійним живленням та доступом до інтернету

Дане рішення було прийняте як відповідь на виклики пов'язані з обстрілами критичної інфраструктури та обмеженістю пошуку людей в Україні в зв'язку з бойовими діями, а, як наслідок, звуженням географії пошуку людей.

Додаткові локації були відкриті у містах, де є найбільша концентрація людей з компанії, окрім Львова, а саме: Тернопіль, Івано-Франківськ та Київ. Перш за все, компанія переслідувала ціль забезпечити працівників, що перебувають в цих містах, безперебійним живленням та інтернет-підключенням, необхідним для якісного виконання роботи, тому витрати лягли не в бюджет рекрутингу, а у статтю витрат, яка стосується офісного та технічного забезпечення компанії.

Проте додатковою перевагою для компанії була можливість пошуку нових кандидатів саме в цих містах. Можливість користування новими локаціями також представлялась і для кандидатів з Києва, Івано-Франківська та Тернополя, що певною мірою розширювало

можливості рекрутингу в особливо екстремальний період регулярних відключень електроенергії.

Перевага можливостей пошуку людей в цих містах полягала і в тому, що в Тернополі, Києві та Івано-Франківську є ВНЗ, які сфокусовані на вивченні німецької мови, а, як наслідок, наявна певна концентрація знавців німецької мови.

Додаткове забезпечення кандидатів, що перебувають поза локаціями компанії, обладнанням, необхідним для роботи при перебоях електропостачання

В умовах регулярних відключень електропостачання та обстрілів критичної інфраструктури, компанія прагнула розширити ринок потенційних кандидатів не лише містами, в яких були відкриті нові локації. Було прийняте рішення про можливість забезпечення нових кандидатів обладнанням, яке би забезпечило безперебійне живлення та інтернет-підключення, а саме зарядними станціями та компенсацією за оптоволоконне інтернет-підключення, яке функціонує і в умовах відключення електроенергії. Дане рішення розповсюджувалось також і на колеги компанії, що перебували в містах поза локаціями компанії.

Реалізація даного рішення планувалась на етапі першої комунікації рекрутера(-ки) з кандидатом(-кою). В разі, якщо людина, яка розглядалась на вакансію, перебувала в місті, в якому не було локації компанії, рекрутер(-ка) уточнювали, чи є в кандидата(-ки) доступ до безперебійного інтернет-підключення або можливість його проведення, в разі такої потреби. Якщо ж людина відповідала, що має доступ до безперебійного (оптоволоконного) інтернет-підключення або має можливість його швидкого підключення (в межах 2-х тижнів), тоді кандидата(-ку) інформували про можливість отримання додаткової компенсації за таке підключення та отримання в користування зарядної станції, яка

забезпечує безперебійне живлення техніки, необхідної для виконання роботи. Після першого інтерв'ю кандидат(-ка) проходили би звичний процес відбору на позицію. У випадку успіху у відборі кандидата(-ки), рекрутер(-ка) повинні були би поінформувати IT-відділ та бухгалтерію про необхідність компенсації за інтернет-підключення та надання зарядної станції для колеги. Після чого IT-відділ компанії закупив би і надав в користування (надіславши поштовим відправленням) новому працівнику(-ниці) зарядну станцію, а бухгалтерія організувала процес компенсації компанією вартості інтернет-підключення.

Проте цією перевагою скористались лише існуючі колеги з компанії і ефекту для рекрутингу (як і додаткових витрат) вона не принесла. Одна з основних причин полягає в тому, що у локаціях, в яких знаходились кандидати, на момент їх пошуку, орієнтовна тривалість проведення оптоволоконного інтернет-підключення сягала близько трьох місяців, що не співпадало з необхідними часовими цілями рекрутингу.

Пошук релевантних кандидатів в Польщі

Дане рішення було, в першу чергу, відповіддю на виклик, пов'язаний з відтоком релевантних кандидатів з українського ринку праці закордон. Польща, як країна для пошуку нових кандидатів була обрана з наступних причин:

1. Значна кількість українців переїхала до Польщі, серед яких могли би бути потенційні кандидати(-ки) компанії.
2. Згідно з даними ресурсу Eurostat [30], який надає високоякісну статистику про Європейський Союз, зокрема інформацію для бізнесу, в Польщі один з найнижчих рівнів середньої заробітної плати в Європі. Це дозволяє зробити висновок, що різниця в очікуваннях кандидатів між українським та польським ринками праці є значно меншою,

аніж між зарплатами в Україні та інших європейських державах (наприклад, Німеччини). Відповідно, також розглядалась можливість найму кандидатів, що перебували на польському ринку праці і до повномасштабного вторгнення.

Для початку пошуку кандидатів в Польщі було організовано тестування ефективності платформ та каналів для розміщення публікацій вакансій компанії. Було використано як польські ресурси, для пошуку роботи (praca.pl, pracuj.pl, students.pl), так і українські (work.ua, robota.ua) або міжнародні (LinkedIn).

Окрім цих ресурсів було протестовано ряд інших допоміжних методів, серед яких проактивний пошук відповідних за тематикою спільнот та сторінок в соціальних мережах facebook, instagram та контактування учасників цих спільнот, пошук в соціальних мережах спільнот українців в Польщі, серед яких потенційно могли би бути люди, які володіють німецькою мовою. Проте, спроби використання альтернативних джерел не мали жодного успіху у пошуці кандидатів. Враховуючи, що потенційно стратегічними джерелами розглядались саме ресурси для пошуку роботи, оскільки, вони мають більший потенціал до масштабування або ж локалізації пошуку кандидатів (наприклад, за конкретним населеним пунктом), то саме до них і є більша увага в даній роботі.

На ресурсах для пошуку роботи було розміщено інформацію про вакансію компанії. Після того, як кандидат(-ка) відгукувались на вакансію, рекрутер(-ка) комунікували з людиною текстово, за допомогою месенджера (WhatsApp) та домовлялись про дзвінок. Усна розмова відбувалась німецькою або англійською мовами. Під час розмови обговорювались основні деталі щодо вакансії: тип роботи, графік, компенсація, деталі щодо компанії, які цікавили кандидатів (наприклад, який основний фокус в роботі компанії) та узгоджувався час для

тестування, в разі, якщо очікування кандидата співпадала з умовами, які забезпечувала позиція. Основні витрати, в даному процесі виділялись на час рекрутера для комунікації та відбору кандидатів та на оплату публікацій вакансій. Більшість кандидатів, з якими велась комунікація були поляками. Як продемонстрували результати тестування, поляки відмовлялись від пропозиції компанії, в зв'язку з тим, що позиція передбачала нестандартний графік роботи (з 06:00 до 11:00). Частина кандидатів озвучували, що були би готові працювати в такий графік, проте зі значно більшою компенсацією, ніж та, яка була запропонована.

Для порівнянні ефективності основних потестованих джерел, необхідно ознайомитись з таблицею 2.2

Таблиця 2.2 Порівняння ефективності джерел для пошуку кандидатів в Польщі

Ресурс	Вартість використання	Тривалість публікації	Проміжний результат	Кількість закритих вакансій
praca.pl	234USD	60 днів	5 отриманих резюме	Немає
Students.pl	80USD	30 днів (через відсутність результату, було прийнято рішення не продовжувати)	Відсутній	Немає
pracuj.pl	292USD	60 днів	10 отриманих резюме	Немає
work.ua	30USD	60 днів	10 отриманих резюме	1 закрита вакансія

robota.ua	30USD	60 днів	7 отриманих резюме	Немає
linkedin.com	Безкоштовно	60 днів	2 отриманих резюме	1 закрита вакансія
Релевантні за тематикою сторінки та групи в соціальних мережах (facebook, instagram)	Безкоштовно	Разові публікації не мали терміну, проте є ефективними впродовж перших декількох днів після публікації	Відсутній	Немає

В результаті, за два з половиною місяці тестування даного рішення, було розпочато співпрацю з двома українками, які перебували Польщі. Проте, дане рішення виявилось не оптимальним для його масштабування, оскільки є занадто дорогим та, як наслідок, не ефективним для компанії з двох причин:

- Вартість закриття однієї вакансії є значно вищою, ніж на українському ринку, в зв'язку з вищими цінами на публікації вакансій. Якщо при оптовій закупівлі публікацій на українських ресурсах (work.ua, robota.ua) публікація вакансії на місяць коштує близько 15USD, то базова публікація вакансії на польських сайтах роботи коливається в межах від 80USD (students.pl) до 146USD (pracuj.pl) за публікацію вакансії на один місяць. Що є різницею від 5 до 10 разів.

- Тривалість закриття вакансії займає значно більше часу. При тестуванні даного рішення не було враховано культуральний аспект в ставленні поляків до роботи. Вакансії в ВРО Nextdoor часто передбачають нестандартний графік роботи, наприклад роботу в особливо ранішні години (з 06:00 до 11:00). Як виявилось, українці набагато гнучкіші в контексті прийняття графіку роботи, ніж поляки. В процесі співбесід, польські кандидати найчастіше відмовлялись від співбесіди, власне, через графік роботи. Відповідно, ринок в будь-якому разі звужувався до українців, що перебували в Польщі. Як наслідок, час на пошук відповідної людини суттєво зростає, що здорожчувало найм.

Враховуючи суму попередніх двох факторів, було обчислено орієнтовну вартість залучення однією людиною, шляхом сумування вартості оплати часу рекрутера, вартості реклами публікацій та вартості додаткового програмного забезпечення, яка склала 492USD за закриття однієї вакансії.

Дане рішення не має в собі бізнес-вигоди для компанії, оскільки є занадто дорогим і в контексті витрат на поширення інформації про вакансії, і в плані витрат на тривалість закриття однієї вакансії. Додатковою причиною є важка масштабованість даного підходу, через надто вузький ринок кандидатів.

2.1.2. Оптимізація роботи в межах існуючого ринку кандидатів

Комплекс рішень, які стосувались оптимізації пошуку кандидатів в межах існуючого ринку праці відображено на рис 2.2



Рис. 2.2 Структура рішень з оптимізації роботи в межах існуючого ринку кандидатів

Якісніше акумулювання бази кандидатів шляхом впровадження ATS

Для виклику пов'язаного з відтоком релевантних кандидатів закордон було прийняте рішення більш якісної роботи з акумулювання внутрішньої бази кандидатів компанії.

Було обрано ітеративний підхід до вирішення даного виклику. З огляду на подібні бізнеси і відповідаючи тренду було прийнято рішення імплементації програмного забезпечення ATS (applicant tracking system). ATS в якості інструменту якнайкраще відповідало цьому рішенняю і дозволило би оптимізувати процес акумулювання внутрішньої бази кандидатів компанії.

Основна проблематика полягала в тому, що до травня 2022 року внутрішня база кандидатів оновлювалась на сервері компанії, шляхом ручного збереження даних проконтакттованих кандидатів в MS Excel-файлі. В той час, як оперативна робота рекрутерів велась в канбан-дошках trello, які не були напряму пов'язані з базою кандидатів.

Таке рішення було неоптимальним не лише через часозатратність, але і через вибірковість та нерегулярність оновлення інформації в базі даних кандидатів компанії. Оновлення бази кандидатів потребувало окремого процесу і часто мало нижчий пріоритет, ніж щоденна

операційна робота пов'язана саме з пошуком та процесингом кандидатів. Робота з базою була малоефективною, бо інструменти масового контакту релевантних кандидатів (а саме MS Excel-файл) потребували додаткової підготовки, актуальність інформації про кандидатів, чиї контакти були збережені в базі, часто була застарілою, а відсутність зручного інтерфейсу робило отримання необхідної інформації довгим і складним процесом. На початку травня 2022 року, в базі кандидатів, що зберігалась на сервері компанії було орієнтовно 1100 релевантних контактів, які було згенеровано орієнтовно за 4 роки.

В контексті даного виклику, основною проблемою, яка вирішувалась, була автоматизація та оптимізація процесу поповнення бази кандидатів. Що в довгостроковій перспективі мало би дати ефект в контексті зростання кількості вакансій закритих виключно завдяки контактам, що були збережені в базі даних компанії. Додатковою, в контексті даного виклику, проте не менш стратегічно важливою в плані функціонування компанії була визначена проблематика оптимізації процесу функціонування рекрутингу в цілому та забезпечення для цього єдиного робочого середовища. Це дозволило би учасникам команди рекрутингу бути постійно синхронізованими щодо актуального статусу вакансій та внутрішніх процесів в команді, без додаткових зусиль та часових затрат, необхідних для комунікації. Відповідно, додатковою перевагою стала би універсалізація усіх процесів, що дозволило би легше забезпечувати масштабування функції рекрутингу.

Враховуючи комплексність задач, які покриває ATS, його імплементація потребувала додаткової комплексної підготовки та внутрішнього дослідження для визначення основних вимог компанії до даного програмного забезпечення. Для цього було залучено основних потенційних користувачів системою - команду рекрутингу, яка провела роботу над визначенням критеріїв для вибору ATS.

Розглянувши попередньо описану проблематику, яка стосується як складності регулярного оновлення бази кандидатів компанії, так і не універсалізованості щоденних процесів команди рекрутингу, було визначено критерії, яким би мало відповідати таке програмне забезпечення. Детальніше вони відображені в таблиці 2.3

Таблиця 2.3 Критерії для відбору ATS

База кандидатів	Безпека	Оптимізованість процесів	Гнучкість	Аналітика	Вартість	Суб'єктивні фактори
Автоматичне оновлення бази кандидатів, внаслідок щоденної роботи рекрутера	Налогодження різного рівня доступів та функціоналу в залежності від ролі	Якісна швидкий парсинг даних з резюме, при його завантаженні в систему	Налаштування стадій, які проходять кандидати, в залежності від вакансії	“Воронка” кандидатів; Причини відмов кандидатів/-ам; Джерела кандидатів; Тривалість перебування кандидатів на кожній зі стадій	45-65USD /місяць за користування	Відсутність непотрібного функціоналу, що ускладнює або здорожчує роботу
Імпорт/експорт даних у		Можливість легкого залучення				Зручність

База кандидатів	Безпека	Оптимізованість процесів	Гнучкість	Аналітика	Вартість	Суб'єктивні фактори
форматі .xls		менеджерів з найму				
Наявність налаштовуваних фільтрів						

Враховуючи дані критерії, було протестовано ряд наявних на ринку систем, які мали би покривати необхідний функціонал і відповідали ціні. Серед них були також українські продукти, такі як PeopleForce та HURMA, а також іноземні, серед яких Zoho та Recrutee.

В результаті, було обрано іноземну систему (назва не згадується і попередньо не є серед перелічених варіантів, в зв'язку з вимогами до конфіденційності). Основною причиною відмови від українських продуктів був недостатньо зручний функціонал, який в окремих випадках би призводив до більших часових затрат на ведення процесу рекрутингу, а також недостатньо якісний автоматичний парсинг даних, при завантаженні резюме в систему, який потребував ручного у великій частині випадків. Було прийнято рішення відмовитись від закордонних систем Zoho та Recrutee, оскільки вони були у верху цінового сегмента, а також мали функціонал, який здорожчував вартість системи, проте не використовувався би компанією (наприклад, безкоштовні публікації вакансій на іноземних сайтах роботи), оскільки був значною мірою адаптований під іноземний ринок.

Обрана компанією система покривала всі необхідні вищеперелічені вимоги, а її ціна була на низу бажаного цінового діапазону і складала орієнтовно 44USD за користувача на місяць.

Впровадження системи загалом зайняло близько двох тижнів. Впродовж першого тижня було проведено всі підготовчі роботи для запуску системи, а впродовж другого тижня відбувалося тестове користування системою цілою командою рекрутингу, з метою отримання подальшого відгуку. Етапи впровадження системи виглядали наступним чином:

- Підбір найоптимальнішого “пакету” послуг (1 день)
- Підготовка існуючої на той момент бази кандидатів для імпорту в систему у вигляді xls файлу (2 дні)
- Підготовка інструкції та проведення тренінгу з користування системою для існуючої команди (3 дні)
- Збір відгуку від команди після першого тижня користування (7 днів)

Систему вдалось впровадити швидко, в необхідні терміни, як і команді адаптуватись до користування новим середовищем. Жодних труднощів на етапі імплементації не виникло.

Після впровадження системи, було отримано наступний ефект

Якісне та швидке оновлення бази кандидатів

З початком використання ATS, оновлення бази кандидатів відбувається автоматично в процесі щоденної роботи рекрутера і не потребує окремого процесу. Як наслідок, станом на початок квітня 2023 року, загальна сума контактів бази складає 4430 кандидатів, з врахуванням 1100 контактів, які були збережені до початку ведення ATS. Завдяки такому збільшенню бази контактів, впродовж 2022-2023 років команда рекрутингу регулярно здійснювала цільові контактування кандидатів, зокрема мейлінг-кампанії (розсилки електронних листів) з інформацією про актуальні вакансії компанії. Адресатами таких кампаній були максимально релевантні кандидати: люди, останній контакт зі сторони компанії з якими був не раніше ніж 3 місяці тому і які точно

володіють необхідними для конкретної вакансії компетенціями. Попередній підхід до ведення процесів рекрутингу не дозволяв би так легко організувати схожі методи для рекрутингу.

Значно ефективнішою стала і щоденна робота команди рекрутингу, оскільки, окрім нових кандидатів з ринку, які були знайдені командою рекрутингу або подались на вакансію самі, команда рекрутингу має змогу щоденно використовувати внутрішню базу кандидатів, володіючи при тому максимально актуальною інформацією про кожного кандидата та історію попереднього контакту з ним.

Швидка синхронізація команди рекрутингу

Важливою перевагою є також постійна синхронізація команди рекрутингу щодо статусу актуальних вакансій компанії та прогресу роботи колег. Завдяки зручному відображенню в ATS потоків кандидатів на кожну з вакансій, а також пріоритетності кожної з вакансій, немає необхідності в частій комунікації команди рекрутів між собою щодо оперативних завдань. В кінцевому результаті, використання ATS економить значну частину часу, яку команда рекрутингу може витратити на пріоритетніші завдання.

Масштабованість функції рекрутингу

Ще одна неочевидна перевага ATS полягає в тому, що завдяки об'єднанню всіх процесів в одному програмному забезпеченні, навчання нових рекрутерів відбувається значно швидше та ефективніше ніж до введення ATS. У 2023 році компанія прийняла стратегічне рішення про збільшення команди рекрутерів на початку літа, в зв'язку з очікуваним більшим напливом вакансій, через заміни працівників, які покидатимуть компанію, в основному, через перебування закордоном. Відповідно, очікувано, що впрацювання нової людини займе загалом 2 місяці, що дозволить ефективно покрити необхідний запит проєктів компанії на нових людей.

Стратегічне збереження напрацювань команди рекрутингу для компанії

З появою ATS, всі напрацювання рекрутерів, які фактично зводяться до інформації про сконтактаних кандидатів, історії процесингу кандидатів, а також додаткових коментарів, які виникли на етапі роботи з кожним окремим кандидатом, постійно залишатимуться в компанії і будуть доступними для решти команди рекрутингу. Таким чином, кожен новий член команди рекрутингу матиме змогу додавати свій вклад вже до існуючих напрацювань компанії, які збільшуватимуться з кожним днем роботи команди рекрутингу, а за потреби використовувати існуючі напрацювання компанії, виконуючи свою роботу ефективніше.

Даний підхід дозволяє зменшити залежність стабільності рекрутингу від людського фактору і виконувати роботу команді рекрутингу ефективніше.

Підводячи підсумок даного рішення, можна стверджувати, що запровадження ATS зробило роботу з внутрішньою базою кандидатів суттєво ефективнішою і дозволило оптимальніше використовувати базу кандидатів в контексті набору людей на відкриті вакансії компанії. Часові затрати на процесинг відібраних кандидатів залишились орієнтовно такими ж як і були, проте, завдяки універсалізації всіх процесів і збору їх в одній системі, функції рекрутингу стратегічно збільшила свою стабільність, стійкість і стала легше масштабованою та гнучкішою, в разі такої потреби.

За 12 місяців використання ATS було закрито 12 вакансій виключно кандидатами з внутрішньої бази, що складає 13,6% від усіх закритих вакансій компанії за рік.

Враховуючи, специфіку роботи рекрутингу, очевидно, що внутрішня база кандидатів з часом буде лише збільшуватись. Відповідно,

можна припустити, що відсоток закритих вакансій шляхом контактування кандидатів з внутрішньої бази буде з наступними роками лише зростати.

Було обчислено середню вартість закриття позиції, з використанням ATS за наступним принципом: вартість роботи рекрутера для закриття однієї позиції + (вартість витрат на ATS за 12 місяців/кількість закритих вакансій за 12 місяців). Таким чином, середня вартість закриття однієї вакансії за допомогою ATS склала 312USD, що нижче на 23% за середню вартість закриття вакансії з врахуванням витрат на рекламу вакансій.

Висвітлення унікальності компанії та приваблення уваги цільової аудиторії кандидатів за допомогою методу гейміфікації

Це рішення було спрямованим на адаптацію компанії до виклику, пов'язаного з відтоком релевантних кандидатів закордон. Розуміючи, що кількість релевантних кандидатів суттєво зменшилась, було прийнятим рішення стратегічної та більш унікальної в порівнянні з конкурентами роботи з тією аудиторією, яка залишилась в Україні, з фокусом на студентство. Ціллю було підвищення привабливості компанії серед потенційних кандидатів, методом гейміфікації.

Інструментом для реалізації цієї ідеї було обрано організацію унікального заходу, який був би потенційно цікавим для релевантної (німецькомовної), молоді аудиторії. Формат, який було обрано для даної гри - онлайн квіз (вікторина), який складався з декількох турів, які би стосувались наступних завдань:

- Знання німецької лексики
- Знання німецької граматики
- Логічні завдання, які сформульовані німецькою мовою
- Завдання, які стосуються знання географії та краєзнавства

Німеччини

- Аудіювання (перевірка розуміння фрагменту з німецькомовного фільму та слів пісні)

Для проведення даного заходу було також використано додаткове програмне забезпечення, а саме: Zoom для усної комунікації з учасниками, а також AhaSlides - для організації виконання самих завдань, автоматичного підрахунку балів та визначення переможця. Також було визначено цінні призи, за перших три місця.

Для здійснення маркетингової компанії заходу було розроблено воронку продажів, за концепцією AIDA. Дана концепція включає в себе такі етапи: attention (увага), interest (інтерес), desire (бажання), action (дія). Детальніше про організацією кожного з даних етапів буде описано далі:

Attention (увага). На даному етапі було сформоване “знання” серед цільової аудиторії про події. Реклама події розпочалась за два тижні до планового проведення заходу і загалом включала 11 релевантних джерел, з німецькомовною аудиторією. Серед них були сторінки відповідних факультетів/кафедр декількох університетів, сторінки в соціальних мережах, які публікують інформацію, пов’язану з вивченням німецької мови, сторінки, на яких публікується інформація з заходами для молоді, а також соціальні мережі компанії. За орієнтовними підрахунками, про подію на даному етапі дізналось близько 2500 осіб, серед яких значна частина - це студенти, що вивчають німецьку мову.

Interest (інтерес). Цей етап охоплював ту частину цільової аудиторії, що зацікавилась подією і вирішила детальніше прочитати рекламні матеріали. Відслідкувати точну кількість людей, що потрапили у цей етап складно, оскільки, він був неможливим для відслідкування, в зв’язку технічними обмеженнями.

Desire (бажання). До даного етапу можна віднести ту частину аудиторії, що зареєструвалась для участі у онлайн-грі. На участь у події

було отримано 70 реєстрацій, з яких 60 - нові та релевантні для компанії контакти.

Action (дія). На захід долучилось орієнтовно 40 осіб.

Після заходу було зібрано зворотній зв'язок в учасників, в якому середня оцінка задоволеності склала 8,8 балів з 10. Також було отримано багато позитивних відгуків та бажань брати участь в схожих заходах, в майбутньому.

Таблиця 2.4 Структура витрат для організації заходу

Витрата	Вартість (USD)
Подарунки	121,5
Реклама	64,8
Робота витрачена на підготовку до заходу	51,3
Програмне забезпечення	32,4
Сума	270

Миттєвого ефекту у вигляді кандидатів, яких би було залучено до роботи в компанії, не вдалось виявити. Проте, наприкінці гри було зібрано в учасників відгук у форматі анонімного голосування, яке передбачало оцінку задоволеністю заходом за шкалою від 0 до 10. Середній бал склав 8,8, а окрім того було отримано багато текстових повідомлень з позитивними коментарями щодо проведеної онлайн-гри. Відштовхуючись від позитивного відгуку учасників заходу, а також кількості нових релевантних контактів, цінність даного формату було розглянуто в контексті довгострокової перспективі роботи з цільовою аудиторією кандидатів компанії, з фокусом на студентство. Оскільки, на ринку залучення знавців іноземної мови, такий формат є доволі

унікальним, було прийнято стратегічне рішення у регулярному проведенні таких заходів та подальшій оцінці ефекту в на початку 2024 року.

2.1.3. Закриття вакансій шляхом залучення працівників компанії

Комплекс рішень, метою яких було залучення людського капіталу компанії до закриття позицій зображено на рис. 2.3

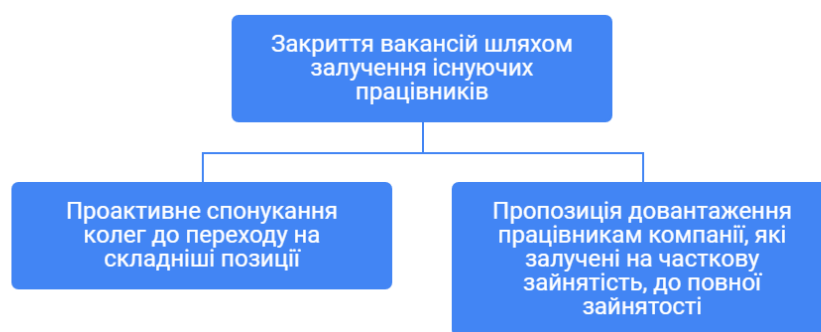


Рис. 2.3 Структура рішень спрямованих на закриття вакансій шляхом залучення працівників компанії

Проактивне спонукання колег до переходу на складніші позиції

Дане рішення було відповіддю на наслідок усіх викликів, кінцевим ефектом яких було зменшення кількості релевантних кандидатів на українському ринку праці, проте, найбільше воно стосувалось адаптації до виклику, пов'язаного із масовим відтоком релевантних кандидатів закордон. Враховуючи брак професіоналів з необхідною кваліфікацією на ринку праці, було прийняте стратегічне рішення - проактивно залучати працівників, які вже продемонстрували свою надійність та компетентність до складніших вакансій, які з'являються в компанії. В той же час, на вакансії людей, що долучились до складніших проєктів, компанія намагається шукати кандидатів ззовні.

Процес забезпечувався ресурс-менеджером компанії, який відслідковував актуальні відкриті вакансії компанії та вимоги, які вони передбачають для кандидатів. За допомогою таблиці, яка на постійній основі велась HR-відділом та містила дані про працівників компанії, зокрема інформацію про те, до яких проєктів долучені люди, рівень завантаженості людей і якими мовними навичками вони володіють (які, зазвичай, були основною необхідною для роботи компетенцією), ресурс-менеджер ідентифікував працівників, що відповідають вимогам складніших вакансій і яким потенційно можна би було запропонувати перехід на складнішу позицію, якщо така була відкрита в компанії. Ілюстрацію оформлення даного інструменту можна спостерігати на рис. 2.1.

ПІБ	Статус	Клієнт/Проект	Англійська	Німецька	Початок співпраці	Середня завантаженість (годин/місяць)	
						2022	2023
ПІБ Колеги	Працює	Назва проєкту	A2	B1	01.03.2023		164
ПІБ Колеги	Працює	Назва проєкту	B2	C1	16.08.2021	122	107
ПІБ Колеги	Працює	Назва проєкту	B2	A2	11.08.2022	159	177
ПІБ Колеги	Працює	Назва проєкту	B2	C1	25.08.2021	152	173
ПІБ Колеги	Працює	Назва проєкту	B2	B2	26.11.2018	133	116
ПІБ Колеги	Працює	Назва проєкту	n/a	B2	02.04.2020	127	174
ПІБ Колеги	Працює	Назва проєкту	n/a	B2	05.03.2021	151	158
ПІБ Колеги	Працює	Назва проєкту	B2	C1	29.12.2022	141	103
ПІБ Колеги	Працює	Назва проєкту	B2	B2	16.08.2021	164	173
ПІБ Колеги	Працює	Назва проєкту	B2	B1	03.01.2022	234	173
ПІБ Колеги	Працює	Назва проєкту	n/a	B2	17.06.2021	149	166
ПІБ Колеги	Працює	Назва проєкту	C1	B2	10.01.2022	106	172
ПІБ Колеги	Працює	Назва проєкту	C1	B2	10.01.2022	148	143
ПІБ Колеги	Працює	Назва проєкту	n/a	C1	15.06.2021	95	92

Рис. 2.4 Інструмент для відстеження завантаженості людей в компанії

Зазвичай, такими працівниками ставали люди, які володіють німецькою мовою на високому рівні, та які себе встигли зарекомендувати як надійні працівники. Однією з додаткових необхідних умов для реалізації такого переходу було підтвердження від керівника проєкту, з якого відібрану ресурс-менеджером людину потенційно планувалось залучити до складнішої вакансії, про те, що компанія не втратить дане

робоче місце і клієнт погодиться на заповнення цього вакантного місця новим кандидатом.

Коли ресурс-менеджер ідентифікував колегу, який(-а) потенційно володіють необхідним набором навичок для старту на новій позиції, організовувалось інтерв'ю з колегою та ресурс-менеджером, на якому обговорювались деталі щодо пропонованої позиції. Якщо на етапі інтерв'ю всі умови нової вакансії (зокрема, компенсація та графік) влаштовували працівника(-ницю), тоді ресурс-менеджер організовував етап тестування на нову вакансію, залучаючи керівника відповідного проєкту. Паралельно про проходження тесту та можливий перехід працівника інформувався керівник його (її) актуального проєкту. В разі успішно пройденого тесту планувався час на плавний перехід з наявного проєкту на новий, за який команда рекрутингу повинна була знайти заміну для працівника на його попередньому проєкті, щоб забезпечити стабільність роботи проєкту. Зазвичай, для такого переходу планувався один місяць, в межах якого команда з рекрутингу встигала знайти нового кандидата(-ку) для заміни колеги на його (її) попередньому проєкті.

За чотири місяці використання даного підходу вдалось залучити трьох людей до більш складних проєктів. Цей досвід дозволяє зробити висновок, що дане рішення не дає миттєвого ефекту у вигляді зменшення кількості відкритих вакансій у компанії, проте в довгостроковій перспективі такий підхід дозволяє зменшити відсоток плинності всередині компанії і, як наслідок, зменшити тиск та витрати на рекрутинг. Вартість залучення ресурс-менеджера, що забезпечував цей процес становить 55USD на процесинг однієї людини.

Пропозиція довантаження працівникам компанії, які залучені на часткову зайнятість, до повної зайнятості

Дане рішення також є, в першу чергу, відповіддю на виклик пов'язаний із масовим відтоком релевантних кандидатів закордон. Одним з варіантів оптимізації підходу до закриття складних, в контексті пошуку кандидатів, вакансій є довантаження існуючих працівників компанії, які не мають повної зайнятості, роботою з інших проєктів. Наприклад, людині яка завантажена на часткову зайнятість (20 робочих годин на тиждень) може бути запропоноване довантаження до повної зайнятості (40 робочих годин на тиждень). Таким чином, складні позиції частково закриваються існуючим людським капіталом компанії.

Організацією даного процесу займається ресурс-менеджер. Зазвичай, додаткове навантаження пропонувалось людям, в яких актуальна середня завантаженість не перевищувала 90 годин/місяць, з якими компанія успішно співпрацює вже тривалий час (не менше 6 місяців) і які володіють німецькою мовою на високому рівні. Ресурс-менеджер сконтактувався з відповідними колегами для обговорення можливої завантаженості додатковим проєктом. Під час обговорення висвітлювались ключові аспекти щодо додаткового проєкту (тип роботи, очікувана завантаженість, вимоги позиції, компенсація). В разі, якщо всі умови влаштовували працівника(-цю), тоді ресурс менеджер організовує тестування для додаткового проєкту та інтерв'ю з керівником цього проєкту. Паралельно, про таке довантаження інформувався керівник проєкту, до якого людина була попередньо вже залучена. В разі, якщо всі етапи проходили успішно, тоді завантаженість людини зростала і вона долучалась до додаткового проєкту.

Інструментом для відстеження завантаженості людини в даному процесі є електронна таблиця, яка відображена на рис 2.1. і яка використовується і для рішення, яке було описаним в попередньому

пункті даного розділу. Даний інструмент є ефективним і разом з тим доволі простим у використанні. За рахунок системи фільтрів можна легко отримати інформацію про людей, які не є завантажені на повну зайнятість, після чого, запропонувати їм опції довантаження. Також можливо отримати інформацію про людей, які тривалий час працюють на конкретному проєкті і запропонувати їм варіанти росту до складніших вакансій, якщо їх компетенції це дозволяють.

Очікуваним, проте не гарантованим, також є довгостроковий результат у зменшенні плинності кадрів, оскільки, припускається, що людина з повною завантаженістю менш ймовірно шукатиме інший варіант роботи.

Завдяки даному підходу, за 4 місяці було закрито 1,5 вакансії. В контексті витрат, якщо обчислити залученість людини, що організовує даний процес, то витрати складають орієнтовно 30USD на закриття однієї вакансії.

Комплексне порівняння ефективності усіх прийнятих рішень детально відображене у таблиці 2.2

Таблиця 2.5 Ефективність рішень прийнятих компанією, для адаптації рекрутингу до умов, пов'язаних з війною

Мета	Використане рішення	Кількість закритих позицій	% від усіх закритих вакансій	Вартість закриття однієї позиції у USD	Додатковий позитивний ефект	Чи планується використання даного рішення в майбутньому?
Розширення географії можливостей пошуку кандидатів	Відкриття додаткових локацій з безперебійним живленням та доступом до інтернету у Тернополі, Івано-Франківську та Києві	7	8%	N/A (позитивний ефект для рекрутингу був побічним ефектом, бо витрати стосуються іншого відділу)	Рекрутинг і є побічним позитивним ефектом даного рішення, оскільки, фокус рішення був спрямованим на існуючих колег компанії	Найімовірніше, ні. Виключно, у випадку пошкодження інфраструктури
	Забезпечення кандидатів зарядними	0	0%	-	Рекрутинг і є побічним позитивним	Найімовірніше, ні.

Мета	Використане рішення	Кількість закритих позицій	% від усіх закритих вакансій	Вартість закриття однієї позиції у USD	Додатковий позитивний ефект	Чи планується використання даного рішення в майбутньому?
	станціями, а також компенсацією за проведення оптоволоконного інтернет підключення				ефектом даного рішення, оскільки, фокус рішення був спрямованим на існуючих колег компанії	
	Пошук релевантних кандидатів в Польщі	2	2%	492	Відсутній	Точно ні, оскільки, бізнес вигода відсутня в зв'язку зі занадто великими витратами.
Оптимізація	Якісніше	12	13,6%	314	- Якісне та	Так

Мета	Використане рішення	Кількість закритих позицій	% від усіх закритих вакансій	Вартість закриття однієї позиції у USD	Додатковий позитивний ефект	Чи планується використання даного рішення в майбутньому?
роботи в межах існуючого ринку кандидатів	акумуляція бази кандидатів шляхом впровадження ATS				<p>швидке оновлення бази кандидатів</p> <ul style="list-style-type: none"> - Краща синхронізація команди рекрутингу - Полегшення масштабованості рекрутингу - Стратегічне збереження напрацювань рекрутингу 	

Мета	Використане рішення	Кількість закритих позицій	% від усіх закритих вакансій	Вартість закриття однієї позиції у USD	Додатковий позитивний ефект	Чи планується використання даного рішення в майбутньому?
					для компанії	
	Висвітлення унікальності компанії та приваблення уваги цільової аудиторії кандидатів за допомогою організації онлайн-гри (квізу) для знавців німецької мови	0	0%	-	- Приваблення уваги до компанії серед цільової аудиторії кандидатів, унікальним способом - Підсилення бренду роботодавця	Прийняте рішення тестування даного підходу та оцінки його ефективності на початку 2024 року
Закриття	Проактивне	3	3,4%	55	- Зменшення	Так, проте дане

Мета	Використане рішення	Кількість закритих позицій	% від усіх закритих вакансій	Вартість закриття однієї позиції у USD	Додатковий позитивний ефект	Чи планується використання даного рішення в майбутньому?
вакансій шляхом залучення існуючих працівників	спонукання до переходу на складніші позиції існуючих колег, які вже тривалий час пропрацювали в компанії і профіль яких потенційно би підходив для вимог складніших вакансій				плинності кадрів і тиску на рекрутинг в догостроковій перспективі	рішення не масштабується легко, оскільки, колег, що пропрацювали довго і мають достатньо високі знання та мотивацію змінити позицію завжди мало.
	Пропозиція довантаження	1,5	1,7%	30	- Очікуваний ефект в	Так, проте дане рішення не

Мета	Використане рішення	Кількість закритих позицій	% від усіх закритих вакансій	Вартість закриття однієї позиції у USD	Додатковий позитивний ефект	Чи планується використання даного рішення в майбутньому?
	існуючим працівникам компанії, які залучені на часткову зайнятість, до повної зайнятості				майбутньому : невелике зменшення плинності	масштабується легко
Загальний ефект		25,5	28,9%			

2.2. Аналіз результатів та ефективності прийнятих рішень

Для того, щоб ефект від обраних шляхів подолання викликів був краще зрозумілим в контексті загальної ефективності рекрутингу та HR-показників компанії, необхідно порівняти ключових показників рекрутингу за 12 місяців до початку повномасштабного вторгнення (23.02.2021 - 23.02.2022) та 12 місяців роботи рекрутингу під час повномасштабного вторгнення (24.02.2021 - 24.02.2022).

Загалом, більшість показників суттєво знизилась, в порівнянні з довоєнним періодом, серед них як загальна кількість знайдених нових колег командою рекрутингу, так і кількість суто фахівців зі знанням німецької мови, які є основним профілем, на який орієнтується компанія в контексті рекрутингу. Ці дані відображені на рис. 2.5 і рис. 2.6. В обох випадках різниця складає близько 37%.

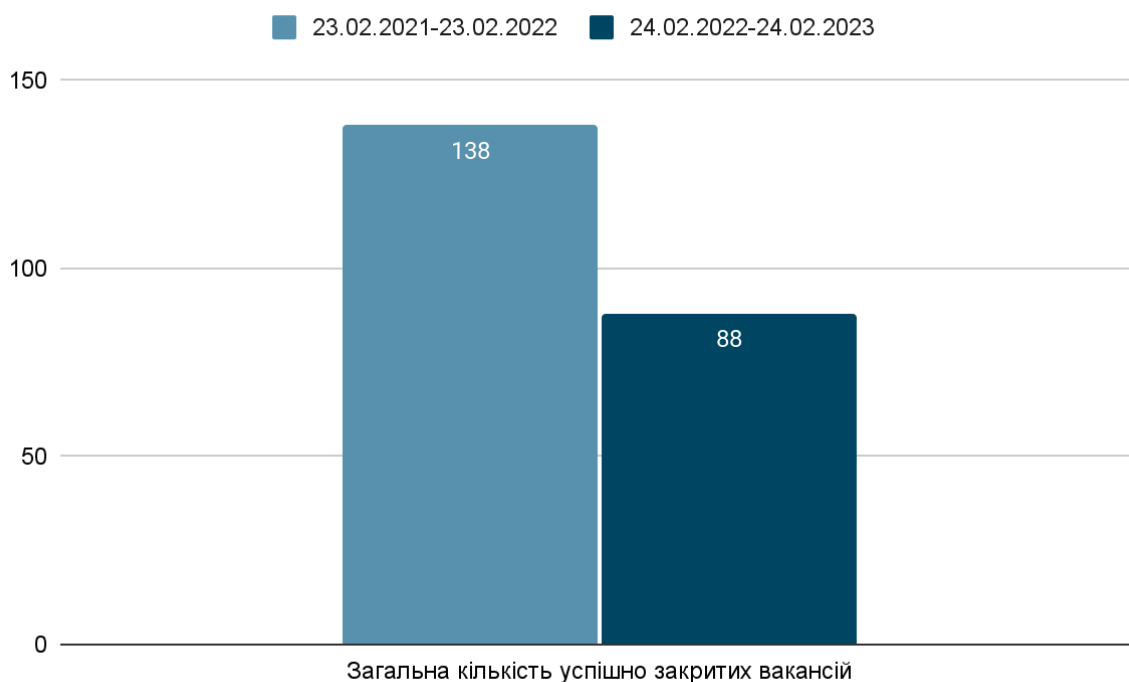


Рис 2.5 Порівняння загальної кількості успішно закритих вакансій в довоєнний час та під час війни

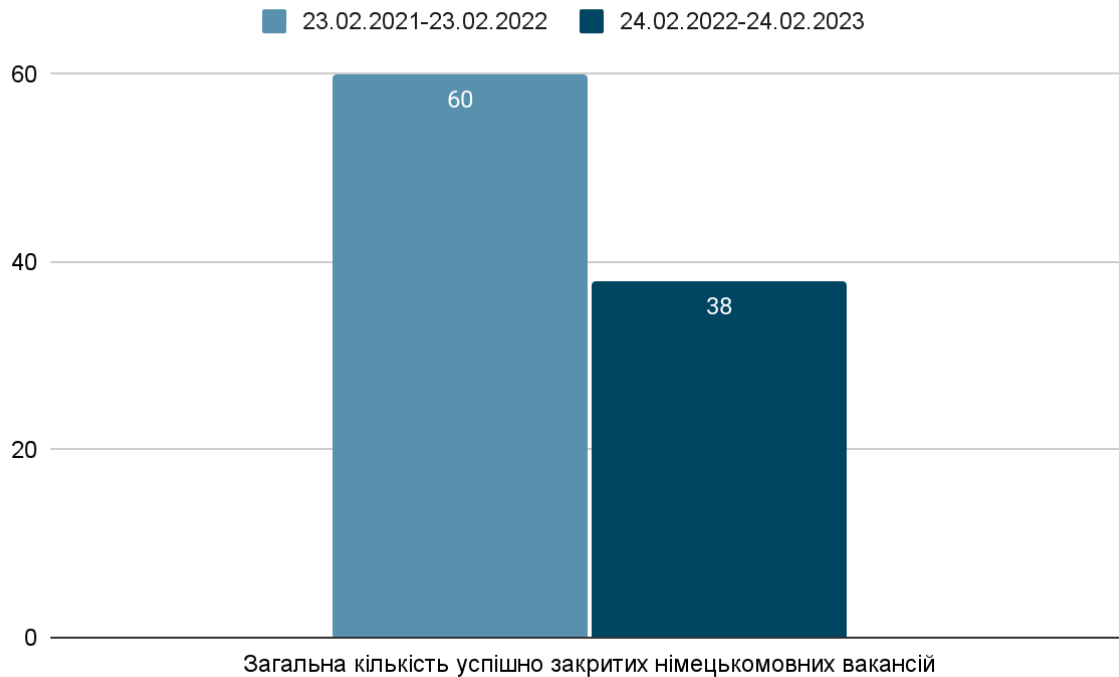


Рис. 2.6 Порівняння загальної кількості успішно закритих німецькомовних вакансій в довоєнний час та під час війни, за 12 місяців

Значно зросла середня вартість закриття однієї вакансії за 12 місяців повномасштабного вторгнення, в порівнянні з 12 місяцями до повномасштабного вторгнення. Вартість закриття вакансії обчислювалась шляхом додавання суми коштів витрачених на рекламу вакансії, компенсації за роботу рекрутера необхідної для закриття однієї позиції та витрат на додаткові інструменти (ATS), якщо такі використовувались. Рис. 2.7 відображає, що різниця у витратах на закриття вакансії складає 42 %.

Така різниця спричинена трьома основними факторами:

1. Збільшення середнього часу на закриття однієї вакансії в компанії, який зріс з 9 календарних днів до 14 днів (а закриття німецькомовної вакансії зросло з 21 календарного дня до 28,5 днів). Різниця в тривалості складає 36%, що суттєво збільшує витрати на оплату одного рекрутера в контексті закриття однієї вакансії.

2. Необхідність збільшення витрат на поширення інформації про вакансії (публікації на сайтах роботи, у відповідних сторінках соціальних мереж, тощо) на 9%.
3. Додаткові витрати на систему для ведення рекрутингу (ATS - applicant tracking system), якої не було раніше.

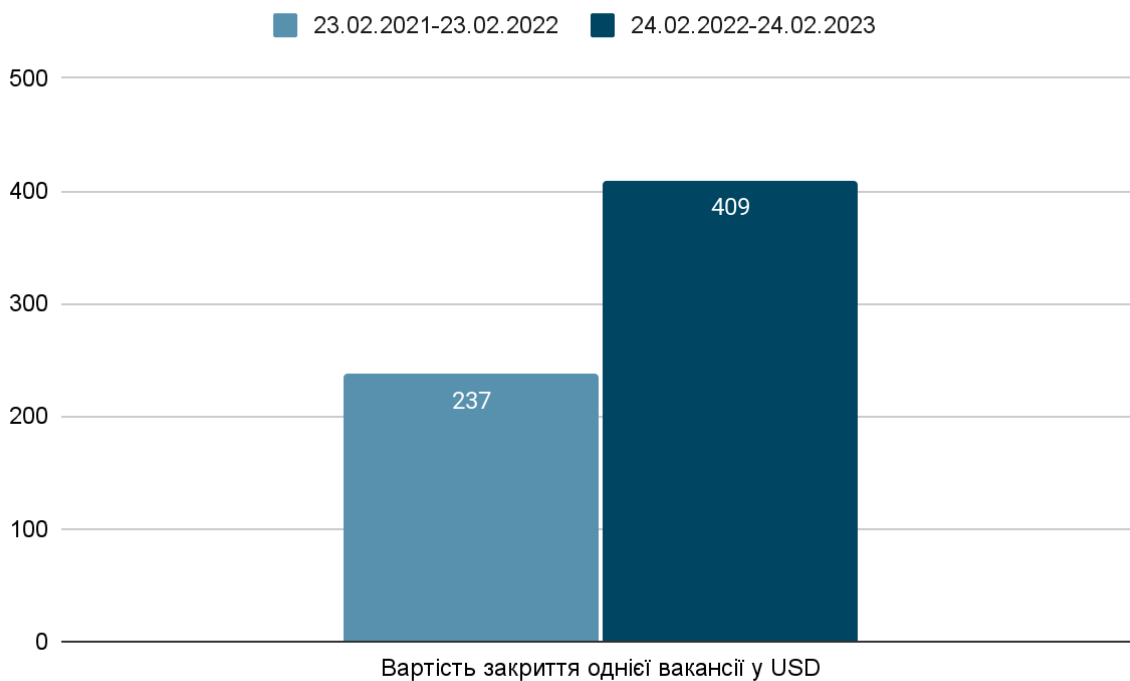


Рис. 2.7 Порівняння вартості закриття однієї вакансії в довоєнний час та під час війни, за 12 місяців

Загалом, кількість людей в компанії за рік практично не змінилась і залишилась на одному і тому ж рівні, що видно з рис. 2.8.

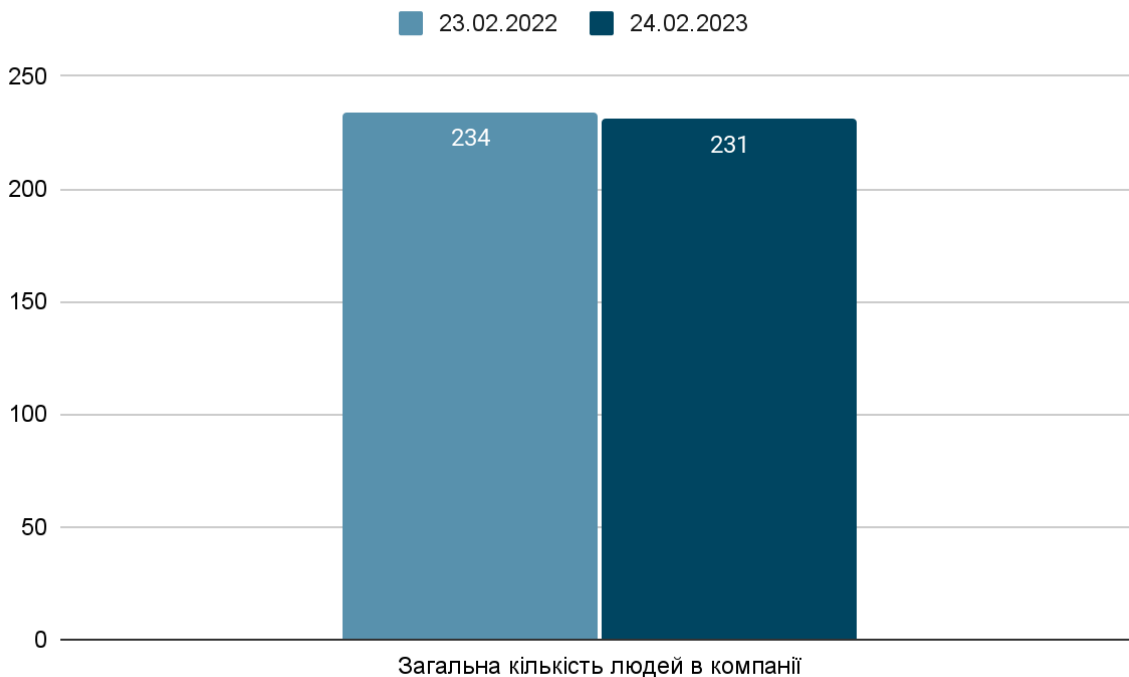


Рис. 2.8 Порівняння загальної кількості людей в компанії на початку та після 12 місяців повномасштабного вторгнення

Для розуміння зміни динаміки плинності людей в компанії, варто порівняти плинність за 12 місяців до початку повномасштабного вторгнення, з плинністю впродовж 12 місяців повномасштабного вторгнення. Як можна спостерігати на рис. 2.9, плинність зросла більш ніж вдвічі, а відповідно, можна зробити висновок, що основні ресурси рекрутингу були спрямовані саме на закриття плинності людей в компанії.

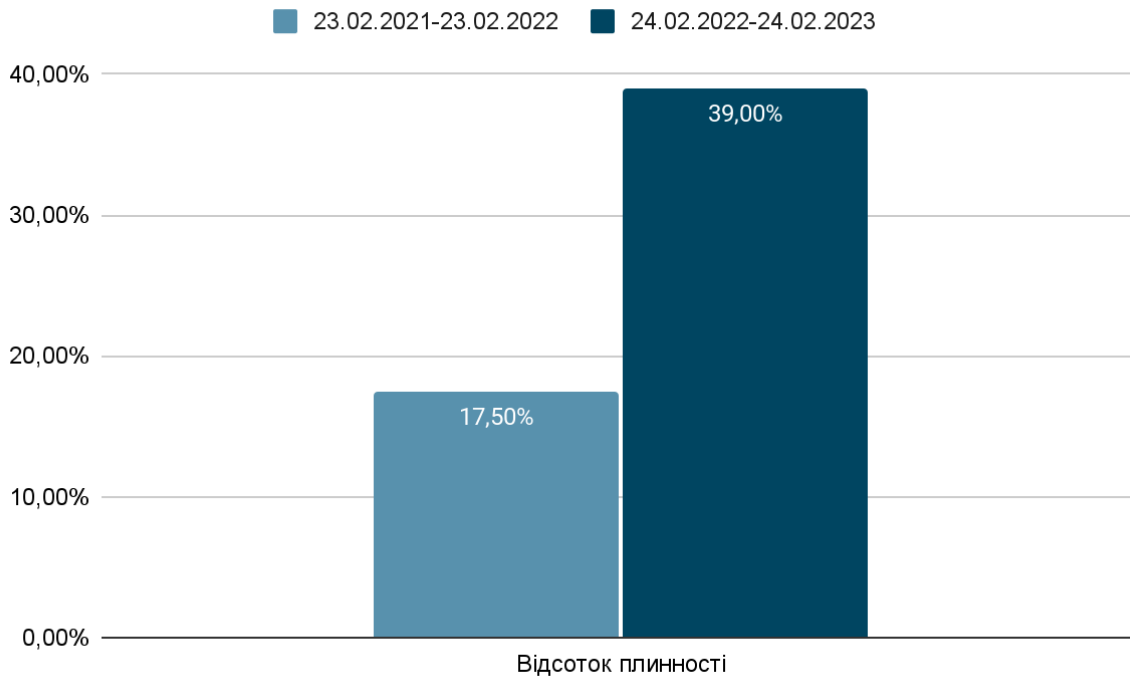


Рис. 2.9 Порівняння плинності людей в компанії в довоєнний час та під час повномасштабного вторгнення, за 12 місяців

Додатковим підкріпленням твердження про те, що більшість зусиль рекрутингу впродовж перших 12 місяців повномасштабного вторгнення було спрямовано на закриття позицій, що з'явилися внаслідок плинності є діаграма на рис. 2.10, яка відображає співвідношення кількості відкритих вакансій, що з'явилися в зв'язку з розширенням співпраці до тих позицій, причиною появи яких стала плинність людей в компанії.

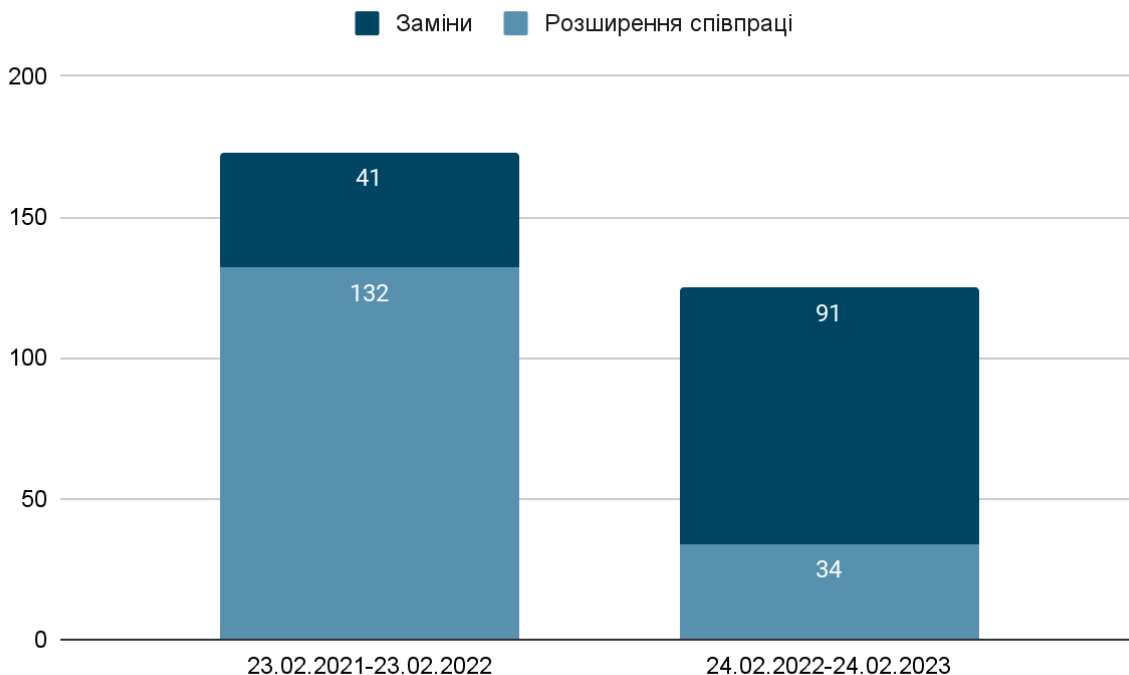


Рис. 2.10 Порівняння кількості відкритих вакансій в зв'язку з розширенням співпраці/замінами в довоєнний час та під час війни, за 12 місяців

Підсумовуючи всі висвітлені в практичній частині результати, можна зробити наступні висновки.

Всі ключові показники ефективності рекрутингу суттєво знизились (орієнтовно на 40 відсотків), вартість закриття однієї вакансії зросла на 42 відсотки, а загальна кількість людей в компанії залишилась майже на тому самому рівні, що і була до початку повномасштабного вторгнення, оскільки, більшість зусиль рекрутингу було вкладено в закриття вакансій, що виникли внаслідок плинності, спричиненої війною.

В контексті закритих вакансій, загальний ефект від використання додаткових рішень складає 29% від усіх закритих вакансій. Це відображено на рис. 2.11 та рис. 2.12

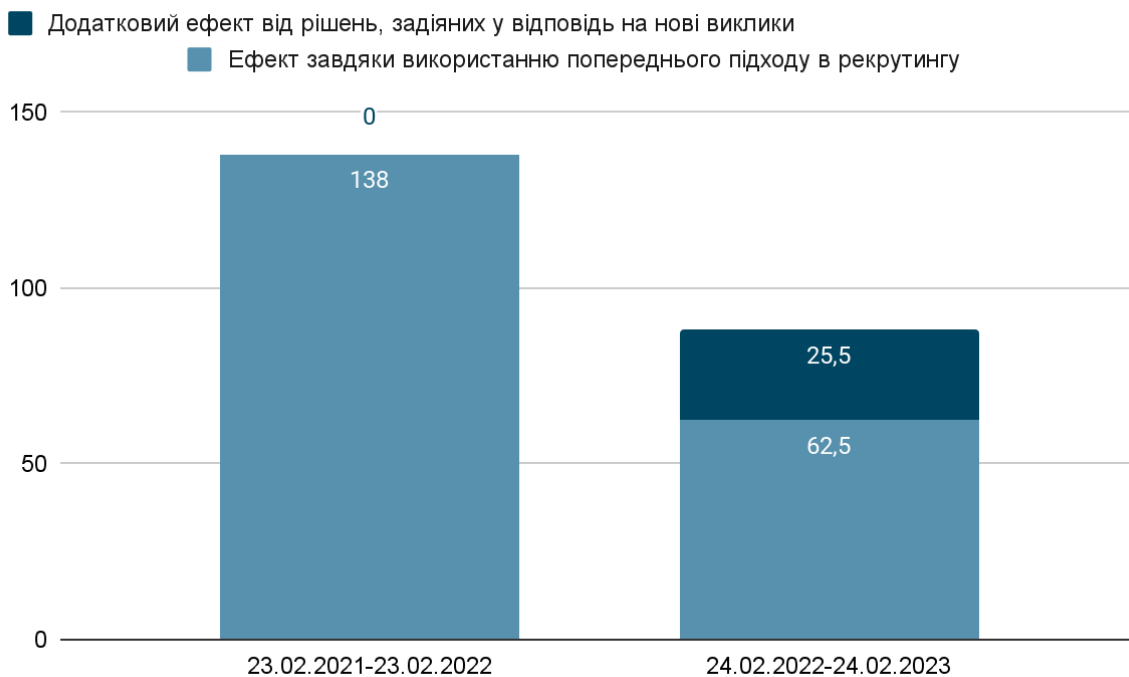


Рис. 2.11 Порівняння загальної кількості успішно закритих вакансій в довоєнний час та під час війни, з врахуванням ефекту від нових рішень



Рис. 2.12 Загальна кількість успішно закритих вакансій під час війни, за 12 місяців, з врахуванням ефекту від нових рішень задіяних у відповідь на нові виклики

Війна суттєво вплинула на динаміку росту компанії, що вже було відображено на початку даної роботи на рис. 1.2., тому за 12 місяців повномасштабного вторгнення не вдалось забезпечити тенденцій росту компанії попередніх років (коли компанія зростала на 30-50% людей за рік). Проте, додатково прийняті рішення зіграли вирішальну роль у втриманні довоєнного розміру компанії (рис. 2.4).

Цей результат є стратегічно важливим, оскільки залишає можливість до росту існуючих проєктів після настання більш сприятливого періоду, зокрема, після завершення війни. Також збереження розміру компанії демонструє існуючим та потенційним клієнтам компанії її стійкість в особливо турбулентних умовах, що є додатковим фактором до підвищення довіри від клієнтів, яка особливо важлива в сервісному сегменті бізнесу.

Додатковою перевагою втримання розміру компанії є можливість покращення процесів зі збереженням довоєнного розміру компанії. Це, в свою чергу, дозволяє легше врахувати майбутній ріст в контексті дизайну процесів і може допомогти компанії бути краще адаптованою до майбутнього активного росту. Одним із успішних прикладів є оптимізація процесів рекрутингу шляхом впровадження ATS, що, в свою чергу, вже зробило функцію рекрутингу більш стійкою та масштабованою, в разі необхідності.

ВИСНОВКИ

За підсумками аналітичної та практичної частин даної роботи, ми можемо зробити наступні висновки.

Враховуючи контекст війни та результати досліджень роботи, рекрутинг на українському ринку праці буде погіршуватись в майбутньому, в зв'язку з масовим виїздом закордон людей працездатного віку та потенційною демографічною кризою. Цей комплекс причин має особливий вплив на компанію, оскільки, більшість цільової аудиторії потенційних кандидатів(-ок) - це жінки, які мають опцію виїзду закордон під час дії воєнного стану і які володіють іноземною (зазвичай, німецькою) мовою. Володіння іноземною мовою є додатковим стимулом до переїзду в інші країни з метою довгострокового проживання, оскільки, сприяє швидшій адаптації на місцевому ринку праці.

Даний тренд додатково підсилюватиметься цифровізацією та глобалізацією ринку праці, а також стрімким розвитком гіг-економіки. Залучення нових працівників потребуватимуть все більш комплексних рішень, що повинні враховувати широкий спектр факторів, які впливають на вибір кандидатом потенційного місця праці.

В якості основної мети даної роботи, а саме адаптації підходів до рекрутингу персоналу підприємства в умовах війни було прийнято та протестовано комплекс якісно нових рішень для підприємства. Дані рішення стосувались трьох основних напрямів:

1. Розширення географії можливостей пошуку кандидатів
2. Оптимізації роботи в межах існуючого ринку кандидатів
3. Закриття вакансій шляхом залучення існуючих працівників

Найефективнішими в контексті витрат та можливостей подальшого масштабування виявились рішення, які були спрямовані на роботу з існуючим ринком кандидатів та на залучення існуючих працівників компанії до закриття нових вакансій. Зокрема, ефективно себе продемонструвало впровадження системи ATS як основного і єдиного робочого середовища для відділу рекрутингу. Ефект від впровадження даної системи є відчутним, як в контексті значного збільшення бази кандидатів компанії, а, як наслідок, збільшення швидкості та зменшення вартості закриття вакансій, так і в плані оптимізації та стандартизації роботи відділу рекрутингу, що є невід'ємним елементом для бізнесу, стратегія якого спрямована на ріст та масштабування. Очікується, що в довгостроковій перспективі ефект від постійної роботи з внутрішньою базою кандидатів продовжить сприяти збільшенню кількості залучених нових працівників та зменшенню вартості закриття однієї вакансії.

Ще одним позитивним відкриттям, в контексті фінансової ефективності, виявилось рішення з проактивного залучення існуючих працівників компанії до закриття вакансій. Дане рішення є дуже ефективним з точки зору витрат, а в довгостроковій перспективі може мати позитивний вплив на зменшення плинності людей в компанії та утримання особливо цінних працівників(-ниць). Підхід зі залучення існуючих працівників до закриття вакансій не підлягає великій масштабованості і завжди залучатиме лише невелику кількість талантів компанії. Проте, ефективність цього підходу виправдовує його імплементацію як одного зі стратегічних методів закриття вакансій в довгостроковій перспективі.

За результатами даної роботи також були досліджені методи, що виявились недостатньо ефективними та неперспективними. Рішення які стосувались розширення географічних можливостей для пошуку кандидатів не дали бажаного результату з декількох причин. Пошук

кандидатів в Польщі виявився малоефективним як в контексті витрат, так і в плані масштабованості. Залучення однієї людини потребувало значно більших ресурсів, аніж на українському ринку праці. В той час, як ринок кандидатів виявився занадто малим через те що не були враховані культурні особливості польських кандидатів. Робота з незвичним графіком є прийнятною для підприємливих українців, проте виявилась абсолютно непринятною для поляків. Результати, які відображають неуспіх певних підходів також є важливими для даної роботи, оскільки, можуть мати цінність для бізнесів, які зіштовхнуться зі схожими обставинами в майбутньому та розглядатимуть подібні рішення.

Сумарний ефект від прийнятих рішень склав 29%, в контексті закритих вакансій. Така ефективність не є достатньою, щоб могли підтримувати попередні темпи росту компанії, проте вона виявилась критично необхідною для втримання попереднього розміру компанії. Важливо зазначити, що внаслідок прийняття додаткових рішень та трансформації ринку праці, вартість закриття однієї позиції зросла на 42%, що також має вплив на прибутковість бізнесу, проте є поєднаним з втриманням бізнесу в екстремальних умовах.

Додатковою перевагою від тестування нових підходів до рекрутингу підприємства стало відкриття нових перспективних шляхів рекрутингу, які бізнес планує стратегічно розвивати в майбутньому. Позитивним результатом даної роботи стала і оптимізація існуючих процесів рекрутингу та, як наслідок, формування стійкого, гнучкого і масштабованого відділу рекрутингу, що очікувано матиме стратегічно значущий вплив на розвиток підприємства в майбутньому, зокрема після нормалізації ринку праці.

Як продемонстрували результати дослідження практичної частини, а саме порівняння ключових рекрутингових та HR показників компанії за 12 місяців повномасштабного вторгнення з довоєнними показниками, війна має вирішальний вплив на ринок праці та, як наслідок, впливає на стратегію найму компанії. Додаткові рішення можуть мати важливий допоміжний ефект, проте вони не є достатніми для подолання викликів того масштабу, який спричиняє війна. Відповідно, ефективним підходом в екстремальних умовах для бізнесу може бути тимчасова зміна стратегії, наприклад, з активного росту на збереження розміру компанії та перебудова бізнесу до нових умов.

Результати даної роботи можуть бути цінними для підприємств, що опинилися в турбулентних обставинах ринку, продиктованих непередбачуваними зовнішніми чинниками. Також цінність даної роботи може бути актуальною для бізнесів або ж керівників функцій бізнесу, які перебувають в пошуках шляхів стратегічного підсилення стійкості та адаптивності окремої функції або цілого бізнесу, в екстремальних обставинах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ І ЛІТЕРАТУРИ

1. Our Team [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://bponextdoor.com/our-team/>.
2. Glossary:Full-time equivalent (FTE) [Електронний ресурс] // Eurostat – Режим доступу до ресурсу: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Full-time_equivalent_\(FTE\)](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Full-time_equivalent_(FTE)).
3. Зацаринна В. Ринок праці 2021: рекордні 24% зростання, 100 тисяч вакансій, ремоут і Дія City [Електронний ресурс] / Владислава Зацаринна // DOU. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://dou.ua/lenta/articles/jobs-and-trends-2021/>.
4. Ринок праці 2018: рекордні темпи росту і 160 тисяч спеціалістів [Електронний ресурс] // DOU. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://dou.ua/lenta/articles/jobs-and-trends-2018/>.
5. Cusumano M. The Business of Software: What Every Manager, Programmer, and Entrepreneur Must Know to Thrive and Survive in Good Times and Bad / M. Cusumano. – New York: Free Press, a Division of Simon & Schuster, Inc., 2004. – 334 с.
6. Nambisan S. Why Service Business are not Product Businesses / S. Nambisan. // MIT Sloan Management Review. – 2001. – №4. – С. 72–80.
7. ІТ стало єдиною сферою експорту, яка виросла за 11 місяців 2022 року [Електронний ресурс] // Опендатабот. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://opendatabot.ua/analytics/itexport-11-22>.

8. What Is a Back Office? (Definition, Importance and Roles)
[Електронний ресурс] // Indeed. – 2023. – Режим доступу до ресурсу:
<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-back-office>.
9. Жерьобкіна Т. Вибір вищої освіти: гендерний аналіз
[Електронний ресурс] / Т. Жерьобкіна, М. Куделя, О. Слободян // <https://cedos.org.ua/>. – 2020. – Режим доступу до ресурсу:
https://cedos.org.ua/wp-content/uploads/vybir-vyshhoji-osvity_gen_dernyj_analiz.pdf.
10. Студенти закладів вищої освіти за статтю, напрямками підготовки
[Електронний ресурс] // СтатБанк – Режим доступу до ресурсу:
http://database.ukrcensus.gov.ua/statbank_lviv/Database/20OSVITA/databasetree_uk.asp.
11. Roome E. Human resource management in post-conflict health systems: review of research and knowledge gaps [Електронний ресурс] / E. Roome, J. Raven, T. Martineau // Conflict and Health. – 2014. – Режим доступу до ресурсу:
<https://conflictandhealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/1752-1505-8-18>.
12. Evans T. Working together for health. The world health report
[Електронний ресурс] / Т. Evans, С. Lincoln, D. Evans // WHO. – 2006. – Режим доступу до ресурсу:
https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=taYsDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR13&ots=9fo5_tDkA1&sig=4PWwTPjnBpZq6zkg36SBe8D2Ras&redir_esc=y#v=onepage&q=fujita&f=false.
13. A comprehensive framework for human resources for health system development in fragile and post-conflict states / N. Fujita, A. Zwi, M. Nagai, H. Akashi. // PLoS Med. – 2011. – №8.

14. UN. Department of Economic and Social Affairs. Reconstructing public administration after conflict : challenges, practices and lessons learned : world public sector report 2010 / UN. Department of Economic and Social Affairs. // A United Nations Publication. – 2010.
15. Rebuilding health systems to improve health and promote statebuilding in post-conflict countries: a theoretical framework and research agenda / M.Kruk, L. Freedman, G. Anglin, R. Waldman. // Soc Sci Med. – 2010. – С. 89–97.
16. WHO: Guide to Health Workforce Development in Post-Conflict Environments. // Geneva: World Health Organization. – 2005.
17. Hamdan M, Defever M: Human resources for health in Palestine: a policy analysis: part I: current situation and recent developments. Health Policy. 2003, 64: 243-259. 10.1016/S0168-8510(03)00004-6.
18. Schramm J. The New Talent Landscape. Recruiting Difficulty and Skills Shortages. A research report by the Society For Human Resource Management / J. Schramm, M. Phil, T. Mulvey. // Society For Human Resource Management. – 2016. – С. 9–26.
19. Тренди jobs.dou.ua [Електронний ресурс] // DOU. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://jobs.dou.ua/trends/>
20. Schmidt L. How hiring has changed in the past decade [Електронний ресурс] / Lars Schmidt // Fast Company. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.fastcompany.com/90441738/how-hiring-has-changed-in-the-past-decade>.
21. Meeker M. Internet Trends 2019 [Електронний ресурс] / Mary Meeker // BOND. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: https://www.bondcap.com/report/pdf/Internet_Trends_2019.pdf.

22. Kemp S. DIGITAL 2022: GLOBAL OVERVIEW REPORT [Электронный ресурс] / Simon Kemp // DataReportal – Global Digital Insights. – 2022. – Режим доступа до ресурсу: https://datareportal.com/reports/digital-2022-global-overview-report?utm_source=Global_Digital_Reports&utm_medium=PDF&utm_campaign=Digital_2022&utm_content=Digital_2022_Local_Country_Promo.
23. Ozimek A. Freelancing in America: 2019 [Электронный ресурс] / Adam Ozimek // Upwork (\$UPWK). – 2019. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.upwork.com/press/releases/freelancing-in-america-2019>.
24. Lewis D. 10 recruitment industry changes over the last 10 years [Электронный ресурс] / Dan Lewis // LinkedIn. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.linkedin.com/pulse/10-recruitment-industry-changes-over-last-years-dan-lewis-1e/>.
25. The War and the Future of Ukraine’s Population [Электронный ресурс] / H.Kulu, S. Christison, C. Liu, J. Mikolai // MigrantLife. – 2022. – Режим доступа до ресурсу: <https://migrantlife.wp.st-andrews.ac.uk/files/2022/03/The-War-and-the-Future-of-Ukraines-Population.pdf>.
26. Zakirova K. The Road Back Home is Never Long: Refugee Return Migration / K. Zakirova, B. Buzurukov. // Journal of Refugee Studies. – 2021. – №34. – С. 4456–4478.
27. On the economics and politics of refugee migration / [C. Dustmann, F. Fasani, T. Frattini та ін.]. // Economic Policy. – 2017. – №32. – С. 497–550.

28. Qiblawi T. Ukrainian males aged 18-60 are banned from leaving the country, Zelensky says in new declaration [Электронный ресурс] / T. Qiblawi, C. Alvarado // CNN. – 2022. – Режим доступа до ресурсу:
https://edition.cnn.com/europe/live-news/ukraine-russia-news-02-24-22-intl/h_4309a4916d57670f85519210a07fb2c9.
29. Rose McRae E. 9 Future of Work Trends For 2023 [Электронный ресурс] / E. Rose McRae, P. Aykens // Gartner. – 2022. – Режим доступа до ресурсу:
<https://www.gartner.com/en/articles/9-future-of-work-trends-for-2023>
30. New indicator on annual average salaries in the EU [Электронный ресурс] // Eurostat. – 2022. – Режим доступа до ресурсу:
<https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20221219-3>.