

Методичних рекомендацій з комерціалізації розробок, створених в результаті науково-технічної діяльності» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.dknii.gov.ua/index.php/uk/2010-07-30-12-14-41/faq>.

9. Грінченко Ю. Аналітична складова процесу комерціалізації: технологічний аудит та роль інноваційного офісу / Ю. Грінченко // Формування інноваційної культури в українських університетах : практ. посіб. / За ред. Н.Я. Качмар-Кос. – Львів : Львівська політехніка, 2012. – С. 103–109.

Аннотация. В статье определена роль инновации в формировании бизнес-моделей предприятий. Раскрыта целесообразность использования технологического брокерства и технологического аудита при формировании бизнес-моделей. Проведено сравнение применения открытой и закрытой инноваций в бизнес-модели. Дано определение многомерной инновации. Предложен алгоритм оценки идеи с потенциалом многомерной инновации. Обоснован подход к использованию многомерной инновации как основы формирования бизнес-модели. Представлен подход к генерации инноваций с использованием их сетевой природы через технологический аудит и технологическое брокерство. Разработаны группы показателей оценки эффективности и ожидаемых результатов стратегии технологического брокерства.

Ключевые слова: многомерная инновация, технологическое брокерство, технологический аудит, бизнес-модель.

Summary. The role of innovation in shaping the enterprise business-models was defined. The usefulness of technology brokerage and technology audit process in the formation of business-models was discovered. The comparison of the use of open and closed innovations in the business-model was conducted. The definition of a multidimensional innovations was suggested. An algorithm for evaluation of the ideas with the potential of multidimensional innovations was presented. The approach to the use of multidimensional innovation as the basis for the formation of a business model was substantiated. Approach to generate innovation with the use of their network nature through technological audit and technology brokerage was presented. The groups of indicators to measure the effectiveness of the strategy of technological brokerage and its expected results were developed.

Key words: multidimensional innovation, technology brokerage, technology audit, business-model.

УДК 004:005.95

Орлова О. М.

*кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри економіки та підприємництва,
декан факультету заочного та дистанційного навчання
Прикарпатського інституту імені Михайла Грушевського
Міжрегіональної академії управління персоналом*

Orlova O. M.

*Candidate of Economical Sciences, Associate Professor,
Professor of Economics and Business Department, Dean of correspondence
and distance learning Hrushevsky Carpathian Institute
Interregional Academy of Personnel Management*

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ІТ-СФЕРІ

FEATURES PERSONNEL MANAGEMENT IN INFORMATION TECHNOLOGY FIELD

Анотація. У статті наголошено на важливості управління персоналом в ІТ-сфері, оскільки основним капіталом тут виступають людські ресурси. Наведено основні вимоги до знань і умінь HR-менеджера та ІТ-рекрутера. Проаналізовано перспективність даних професій в Україні. Розглянуто джерела пошуку кваліфікованих фахівців для ІТ-компаній. Охарактеризовано функціональні можливості HRM-систем.

Ключові слова: управління персоналом, ІТ-сфера, ІТ-рекрутер, HR-менеджер, HRM-система, трудомісткість управління, ресурсний пул, стандарти.

Постановка проблеми. ІТ-сфера в Україні нині активно розвивається. Відкривається багато нових ІТ-компаній, зарубіжні компанії теж заходять на український ринок інформаційних технологій та відкривають свої офіси. Основою ІТ-бізнесу є фаховий персонал, тому на ринку праці постійно зростає потреба у кваліфікованих фахівцях саме у сфері інформаційних технологій (консультування, розроблення програмного забезпечення, захист інформації і т. п.). ІТ-фахівці – одні з найбільш високооплачуваних працівників, але водночас хороших фахів-

ців знайти складно. Відповідно до цього, в ІТ-компаній виникає активна необхідність пошуку нових механізмів, інструментів управління персоналом для забезпечення його ефективної роботи, для професійного розвитку та утримування талановитих спеціалістів. У зв'язку із цим у компаніях такого типу доволі специфічний менеджмент та специфічне поняття про дисципліну.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На розв'язання проблем управління персоналом та пошук механізмів ефективності такого управління звертають

увагу у своїх дослідженнях як зарубіжні (І. Ансофф, Ф. Беккер, П. Друкер, Г. Кунц, М. Мескон, Ф. Хедоурі, С. О'Донел, Т. Пітерс, Г. Саймон), так і вітчизняні (С. Бандура, Д. Богиня, О. Грیشнова, В. Данюк, А. Колот, І. Крижко, Н. Лук'янченко, В. Нижник, І. Петрова, М. Семикіна, Г. Щекін, О. Крушельницька, Л. Балабанова, О. Стельмашенко [2]) вчені. Проте багатоаспектність даного питання потребує додаткових та нових напрямів наукових досліджень в умовах тотальної інформатизації суспільства та інтенсивного розвитку ІТ-сфери. Даною проблематикою вже зацікавилися Є. Кузьмінов [6], С. Іванов, П. Решетняк [5], І. Шевчук [12, с. 1–12] та ін.

Мета статті полягає у виявленні актуальних принципів формування системи управління персоналом в ІТ-компаніях, визначенні та аналізі особливостей управління персоналом в ІТ-сфері.

Виклад основного матеріалу дослідження. Нині ІТ-сфера стрімко розвивається, що потребує підбору та найму широкого кола спеціалістів для ІТ-компаній, для замовників та для організації корпоративної культури й своєчасного навчання, мотивації персоналу. Такі завдання доводиться вирішувати HR-менеджерам чи ІТ-рекрутерам, яких на ринку праці недостатньо.

HR-менеджер в ІТ-сфері підпорядковується генеральному директору. Такий спеціаліст передусім повинен займатися рекрутингом, а вже потім адаптацією персоналу, його навчанням, розвитком і мотивацією. Для того щоб бути ефективним менеджером із підбору та управління персоналом в ІТ-сфері, потрібно:

- знати специфіку ІТ-ринку;
- орієнтуватися в ІТ-професіях (ERP-програміст, HTML-верстальник, адміністратор бази даних, адміністратор сайту, аналітик, бізнес-аналітик, веб-дизайнер, веб-програміст, верстальник, консультант з ERP-систем, контент-менеджер, менеджер із продажу, менеджер Інтернет-проектів, програміст, програміст ІС, редактор сайтів, системний адміністратор, системний аналітик, спеціаліст з інформаційної безпеки, сценарист комп'ютерних ігор, тестувальник програмного забезпечення), щоб розуміти в який відділ який спеціаліст потрібен;
- вміти працювати з великою кількістю вакансій паралельно та вміти аналізувати велику кількість інформації;
- планувати кампанії з підбору персоналу;
- володіти методами пошуку та підбору (direct search, head hunting);
- застосовувати методи первинної дистанційної оцінки і мотивації під час розгляду резюме;
- вміти проводити співбесіди із застосуванням експрес-аналізів та тестів;
- застосовувати сучасні методи мотивації й адаптації персоналу для вибудови їх кар'єрного росту в ІТ;
- вміти презентувати компанію, вакансії, проекти, щоб викликати інтерес у потенційних працівників;
- фахово працювати з відмовами та запереченнями, важкими клієнтами і незвичайними кандидатами;
- вільно володіти англійською мовою.

Основний капітал ІТ-компаній – це висококваліфіковані спеціалісти, тому забезпечення професійного розвитку працівників ІТ-компаній для майбутнього збільшення продуктивності праці і, як наслідок, приросту прибутку та досягнення соціального ефекту, є одним з основних обов'язків HR-менеджера. Але при цьому завжди зберігається ризик того, що після отримання необхідних знань та досвіду працівник може перейти на роботу до конкурентів або залишити компанію для організації власної справи, тим самим створюючи їй конкуренцію. Не здійснювати заходів із розвитку професійних компетенцій працівників

ІТ-компанія не може, оскільки зіткнеться з ризиком того, що втратить свої конкурентні переваги, кращих працівників, а також імідж на ринку праці [4, с. 454–461].

Щоб розвивати співробітників, необхідно вміти їх оцінювати, а тоді вже на основі цієї оцінки можна будувати плани розвитку фахівців. Фаховість працівників ІТ-компаній оцінюють відповідно до стандарту СММ («Модель оцінки зрілості процесів компаній – розробників ПЗ», Capability Maturity Model for Software СММ). Окрім процесної зрілості, до уваги беруться ще продуктивність за звітний період (оціночні керівник проекту), технічні і «процесні» знання, особистісні якості. За оцінками присвоюються кваліфікаційні рівні: молодший (Junior), середній (Middle), старший (Senior) та експерт (Principal).

Наголосимо на тому, що якщо продуктивність когось із працівників ІТ-компанії визнано незадовільною, то для нього встановлюється випробувальний термін (якщо продуктивність знизилася в результаті дії факторів чи обставин, на які працівник не міг вплинути) або його звільняють.

Процес розвитку співробітників ІТ-компанії також регламентується відповідними галузевими стандартами, наприклад через модель Competence Group Manager (CGM). тому в ІТ-компанії є людина, до функціональних обов'язків якої належить управління конкретною компетенцією (визначення компетенції, планування заходів щодо її розвитку в компанії і т. п.). Саме вона забезпечує «тимчасовою роботою» фахівців, які на даний момент не зайняті в поточних проектах, у результаті чого забезпечується оцінка технічних знань співробітників, підвищується кваліфікація фахівців та відбувається розвиток стандартів кваліфікації групи компетенцій [9].

Специфіка ІТ-сфери така, що ІТ-компанії регулярно наймають нових працівників і з такою ж регулярністю з різних причин працівники з неї йдуть. Середній термін роботи ІТ-спеціаліста на одному місці праці – півтора-два роки. Таким чином, щорічно певна частина кадрового складу компанії оновлюється. При цьому якість роботи фахівців і рівень їх продуктивності знаходяться в дуже широкому діапазоні. В умовах такої динамічності штату абстрагуються від конкретних фахівців і говорять про ресурсний пул, під яким розуміють сукупність співробітників усіх необхідних спеціалізацій і рівнів кваліфікації, необхідних для виконання всіх актуальних і планованих проектів ІТ-компанії.

Нинішній роботодавець в ІТ-сфері усвідомлює свою залежність від фахових працівників, він готовий мотивувати і берегти команду, а тому враховує матеріальні, соціальні і кар'єрні запити.

Для збереження працівників, залучення в компанію нових спеціалістів та стимулювання продуктивності праці в ІТ-компаніях особливу увагу приділяють розробленню соціального пакету. Найчастіше в таких компаніях усім співробітникам незалежно від кількісних і якісних показників їхньої роботи дають безкоштовні обіди, оплачують витрати на транспорт та мобільний зв'язок, забезпечують обов'язковим медичним страхуванням, оплачують відпустки і лікарняні листки.

Великі ІТ-компанії пропонують співробітникам пакети пільг на вибір, але залежно від цінності фахівця це може бути: надання безвідсоткових кредитів, оплата відпочинку для всієї родини, заняття англійською мовою в офісі, закордонні відрядження, страхування членів сім'ї співробітника за корпоративною страховкою, страхування від нещасного випадку, оплата витрат на сертифікацію і фахову літературу, оплата занять спортом, додаткове медичне страхування, включаючи стоматологію і протез-

зування, відшкодування витрат на комунальні платежі і знімання квартири, оплата дошкільних установ для дітей співробітників.

Велику роль під час вибору IT-компанії для працевлаштування, а також для втримання IT-спеціалістів відіграють прозорі контракти, так звана «біла» зарплата, особливий психологічний клімат та унікальні умови роботи. Також у компаніях обладнані спеціальні місця для відпочинку.

Досить часто HR-менеджера в IT-сфері можуть називати IT-рекрутером, хоча в останнього є значно менше повноважень. IT-рекрутери забезпечують комунікацію між роботодавцем і потенційним кандидатом. Вони займаються тільки пошуком кандидатів для компаній і отримують гонорар за кожну закриту вакансію. IT-рекрутери використовують спеціальні інструменти для пошуку кандидатів і повинні вміти перевірити кваліфікацію кандидата, зрозуміти його мотивацію і підготувати для співбесіди з компанією [1].

Основною вимогою до IT-рекрутерів є не стільки вища освіта, скільки вміння бути комунікабельним, наполегливим та працювати цілодобово. Вони завжди повинні знаходитися на зв'язку, навіть у вихідні дні. Обов'язковим є знання англійської мови (як мінімум) для переговорів з іноземними клієнтами або для перевірки рівня мовної підготовки у претендентів на посаду.

Зважаючи на специфіку професії IT-рекрута та беручи за основу дослідження [10], свою діяльність із цієї професією найчастіше пов'язують дівчата віком 25–30 років із вищою гуманітарною освітою (психологія, філологія, менеджмент). Інтерес до такого роду занять проявляється через високу динамічність, можливість щодня спілкуватися із цікавими людьми, дізнаватися щось нове та безперервно розвиватися.

Середня заробітна плата в IT-рекрутера наближається до 700 доларів США плюс бонуси до 15% від оплати праці працевлаштованого кандидата в IT-компанію. Бонуси разові і виплачуються після того, як кандидат пройшов випробувальний термін (два-три місяці). Якщо рекрутер працює в IT-компанії, то часто йому дають ставку і бонуси за закриті вакансії. Наприклад, за перевиконання плану – стовідсоткова місячна надбавка до зарплати.

Найбільш високооплачуваною професією IT-рекрутера в 2016 р. була в Хмельницькій (20 тис. грн.), Київській (12,7 тис. грн.), Харківській (10 тис. грн.), Одеській (8,8 тис. грн.) та Львівській (7,5 тис. грн.) областях, а найменше оплачуваною – в Івано-Франківській, Полтавській, Рівненській та Тернопільській областях – 3,5 тис. грн. За даними статистики сайту із пошуку роботи (<http://ua.trud.com>), у 2016 р. найбільш затребуваними IT-рекрутери були у Київській (50% вакансій), Одеській (11,3%) та Запорізькій (5%) областях [8].

Жоден вищий навчальний заклад України не готує IT-рекрутерів. Хоча українські вищі навчальні заклади щорічно випускають близько 16 тис. фахівців у сфері інформаційних технологій, але тільки 4–5 тис. із них працевлаштовуються за фахом. Разом із тим фахівці галузі IT – найбільш затребувані кандидати на ринку праці: на одного фахівця у цій сфері може припадати до п'яти відкритих вакансій [3].

Рекрутер – це професія, знання і навички по якій направляються під час практики і бізнес-навчання. Допомагають набути певних фахових компетенцій IT-рекрутера та HR-менеджера спеціальні тренінги від таких компаній, як Grow Group Consulting, HR-practice, Golden Staff, «Європейські бізнес-технології» тощо [11]. Програма таких тренінгів включає питання щодо специфіки даної

професії, особливостей рекрутингу в IT-сфері, адаптації працівників в IT-компаніях, корпоративної культури, атестації (оцінювання) фаховості IT-спеціалістів та втримання їх у компанії, розвитку персоналу, інструментів, необхідних для роботи IT-рекрутера та HR-менеджера, самомотивації.

Для пошуку спеціалістів IT-рекрути найчастіше використовують три різних канали, серед яких є професійні мережі (LinkedIn, 23%), рекомендації (19%) і корпоративні бази даних (16%). Рідше для пошуку фахівців використовують сайти для пошуку роботи, професійні ресурси розробників Github, DOU, Habrahabr (15%) і соціальні мережі (11,5%) [10].

Слід зазначити, що проведення співбесід із підбору фахівців для IT-сфери дещо відрізняється від таких співбесід із кандидатами для інших сфер економіки. Тут менеджеру з персоналу необхідно враховувати специфіку професії та не звертати увагу на зовнішній вигляд, комунікабельність, нестандартне мислення, манери претендентів на посаду системного адміністратора, програміста, тестувальника і т. п.

Основна проблема, з якою стикаються HR-менеджери, фахівці по роботі з персоналом, – це велика трудомісткість управління, величезна кількість завдань, функцій, процесів, якими необхідно оперативно й якісно управляти. Ось деякі з них:

- розроблення і реалізація кадрової стратегії на основі планування, прогнозування, оцінки потреб компанії в HR-ресурсах;

- управління чисельністю працівників, зокрема й наймом працівників;

- управління адаптацією нових співробітників, недавно прийнятих на роботу;

- управління знаннями працівників;

- управління якістю, компетентністю, а також конкурентоспроможністю працівників;

- HR-менеджмент організаційних змін;

- управління винагородою, оплатою праці, преміюванням персоналу, пільгами і компенсаціями, а також матеріальною і нематеріальною мотивацією;

- управління витратами на кадри;

- управління рухом, переведенням і вивільненням кадрів;

- правове забезпечення кадрової діяльності;

- управління здоров'ям і безпекою персоналу, його соціальним розвитком (харчуванням, фізичною культурою, страхуванням тощо);

- управління кар'єрою та її плануванням;

- управління лояльністю і поведінкою співробітників;

- контроль робочого часу співробітників (тайм-менеджмент);

- управління результативністю, продуктивністю, ефективністю персоналу;

- управління скороченням, звільненням і плинністю кадрів, робота з утримання фахівців;

- робота з кадровим резервом;

- ведення архівів.

У зв'язку з такою громіздкістю функціональних обов'язків та вимогами сучасного бізнесу (управління витратами на персонал, забезпечення ефективності бізнес-процесів, відповідність законодавчим та регуляторним вимогам, підвищення цінності людського капіталу, управління талантами, аналіз, візуалізація) для управління кадрами в IT-компаніях широко використовують спеціалізовані системи класу HRM (Human Resource Management), до складу яких входять підсистеми для ведення штатних розкладів і оргструктур, обліку кадрів, обліку робочого

часу, розрахунку заробітної плати тощо. Дані системи є повнофункціональними і забезпечують автоматизацію основних функцій управління персоналом, а також ефективне прийняття управлінських рішень, серед яких:

- облік і робота з повним комплексом інформації про співробітників організації, ведення картотеки персоналу;
- робота з організаційною структурою будь-якого ступеня складності;
- ведення розгорнутого штатного розкладу;
- робота з документами по персоналу (наказами, таблицями, трудовими книжками, лікарняними листами, довідками по співробітниках і т. д.);
- облік і зберігання будь-яких видів файлів по кожному співробітнику (фотографій, сканованих документів і т. д.);
- планування та облік заходів з оцінки професійних та особистісних характеристик персоналу;
- планування та облік професійно-посадового просування працівників, складання маршрутів кар'єрного росту і планування кар'єри;
- планування й управління програмами підвищення кваліфікації, навчання і перепідготовки персоналу;
- управління кадровим резервом, робота зі списками кадрового резерву;
- планування та облік проведення атестацій;
- облік витрат на персонал у різних аналітичних розрізах: навчання, мотивація і т. д.;
- моніторинг потреби в персоналі;
- набір і добір персоналу: ведення бази даних кандидатів, відбір кандидатів на посаду;
- формування системи матеріального стимулювання працівників;
- планування та облік відпусток, відраджень;

- робота з інформацією щодо соціального забезпечення співробітників;
- аналіз показників щодо персоналу організації;
- складання статистичної звітності для керівництва організації.

Частка повнофункціональних HRM-систем на ринку засобів автоматизації кадрових служб становить 58%, решта систем є спеціалізованими і містять автоматизацію тільки одного з блоків функцій щодо управління персоналом. До таких систем належать системи автоматизації найму (Recruitment, 9% ринку), системи автоматизації обліку праці (Workforce Management, 13% ринку), системи управління ефективністю і компенсаціями (Performance and compensation, 12% ринку) та системи управління навчанням (Learning Management, 8% ринку) [7].

Основними іноземними розробниками повнофункціональних HRM-систем є: Lawson Software (система Strategic Human Capital Management), Oracle (Oracle EBS 12.0 і Oracle PeopleSoft 9.0), SAP (SAP ERP HCM 6.0), Workday, Agresso, IFS, Infor, Oracle's JD Edwards, Sage Software. Проекти з HRM розроблено й українськими ІТ-компаніями, серед яких – IQusion, SOFTLINE ІТ.

Висновки. Розвиток ІТ-сфери та успішна діяльність ІТ-компаній залежать від кваліфікації ІТ-спеціалістів, їх умінь і бажання продуктивно працювати, тому питання управління кадрами повинне займати одну з основних позицій у стратегії розвитку ІТ-сфери України (скорочення диспропорції в попиті і пропозиції висококваліфікованих фахівців, зупинка їх можливого відтоку за кордон і т. п.). Окрім того, самим компаніям, щоб займати лідируючі позиції на ринку, залучати й утримати висококваліфікованих і талановитих фахівців, потрібна особлива політика щодо роботи з персоналом.

Список використаних джерел:

1. ІТ-рекрутинг как профессия и бизнес [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.prodnepr.dp.ua/stat.php?stat=246>.
2. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства: [навч. посіб.] / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – К.: Знання, 2011. – 236 с.
3. В Україні зростає потреба в ІТ-фахівцях [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.unian.ua/politics/828118-v-ukrajini-zrostaє-potreba-v-it-fahivtsyah.html>.
4. Дьомкіна О.В. Ризики при інвестиціях у розвиток персоналу сфери інформаційних технологій / О.В. Дьомкіна // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 5(167). – С. 454–461.
5. Иванов С.В. Проектирование систем управления человеческими ресурсами / С.В. Иванов, П.Г. Решетняк [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.nbuv.gov.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/93373/52-Ivanov.pdf?sequence=1>.
6. Кузьмів Є.В. Рефлексивне моделювання в оцінюванні ефективності праці фахівців з розробки програмних продуктів / Є.В. Кузьмів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2229>.
7. Мотышина М.С. Информационные системы в управлении человеческими ресурсами / М.С. Мотышина, Е.В. Мотышина [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://tvvlibrary.narod.ru/papers/2011/2-19.pdf>.
8. Обзор статистики зарплат профессии Іт-рекрутер в Украине [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ua.trud.com/salary/2/82519.html>.
9. Оценка и развитие персонала в ІТ-компаниях [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1504>.
10. Портрет украинского ІТ-HR/рекрутера [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dou.ua/forums/topic/11323/>.
11. Профессия Рекрутер [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.jobs.ua/career/view/5/>.
12. Шевчук І.Б. Современная парадигма информационного общества как основа развития национальной и региональных экономик / И.Б. Шевчук // Черноризец Храбр. Варненский Свободен Университет. – 2015. – № 8. – С. 1–12 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ejournal.vfu.bg/bg/pdfs/Sovr-paradigma-4.pdf>.

Анотація. В статті підкреслена важкість управління персоналом в ІТ-сфері, оскільки основним капіталом тут виступають людські ресурси. Приведені основні вимоги до знань і умінь HR-менеджера та ІТ-рекрутера. Проаналізовано перспективність даних професій в Україні. Розглянуті джерела пошуку кваліфікованих спеціалістів для ІТ-компаній. Охарактеризовані функціональні можливості HRM-систем.

Ключевые слова: управління персоналом, ІТ-сфера, ІТ-рекрутер, HR-менеджер, HRM-система, трудомісткість управління, ресурсний пул, стандарти.

Summary. In the article stresses the importance of human resource management in IT sphere, because human resources there are a basic capital. Revealed the basic requirements to the knowledge and skills HR-manager and an IT recruiter. Analyzed the prospects of these professions in the Ukraine. Considered source search of qualified specialists for IT companies. Characterized functionality of HRM-systems.

Key words: human resource management, IT sector, IT recruiter, HR-manager, HRM-system, complexity management, resource pool, standards.