

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій

Кафедра міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту ІФННІМ

ВЛАДИКА Андріан Андріанович

Вдосконалення системи рекрутменту персоналу ІТ-компанії /
Improvement of the IT company's personnel recruitment system

спеціальність 073 «Менеджмент»,
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕНзмі-21
А.А. Владика

Науковий керівник
д.е.н., професор, Р.Я. Баран

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 202_ р.
Зав. кафедри
_____ І. М. Білецька

Івано-Франківськ - 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕКРУТМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В ІТ-КОМПАНІЯХ	7
1.1. Сутність та основні поняття рекрутменту персоналу	7
1.2. Основні етапи процесу рекрутменту персоналу, його методи та технології	13
1.3. Особливості рекрутингу в ІТ-компаніях	19
Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2. МОНІТОРИНГ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ІТ-КОМПАНІЇ «ІНСІЛІКО СОФТ ПЛЮС»	25
2.1. Діагностика діяльності ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс»	25
2.2. Аналіз системи управління персоналом в ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс»	33
2.3. Аналіз стану рекрутменту персоналу в ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс»	38
Висновки до розділу 2	46
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РЕКРУТМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ІТ-КОМПАНІЇ	48
3.1. Рекомендації щодо вдосконалення технології рекрутменту в ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс»	48
3.2. Розвиток автоматизації процесів рекрутменту персоналу ІТ-компанії	57
Висновки до розділу 3	64
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Актуальність теми дослідження підтверджується тим, що інформаційні технології (ІТ), частиною яких є програмне забезпечення (ПЗ), визначають і на очах змінюють характер сучасного суспільства і сучасної економіки. Причина цього в серйозних перспективах ринку ІТ і в його прямому впливі на науково-технічний прогрес, продуктивність, характер сучасного суспільства і світової економіки.

В умовах величезного та зростаючого попиту на таланти в технологічній сфері, зростає із кожним днем і глобальна конкуренція за залучення кваліфікованих працівників. Тому кожній ІТ-компанії необхідно використовувати різні інструменти для пошуку потрібного кандидата. Звідси виникає потреба у вивченні зарубіжного досвіду рекрутингу ІТ-фахівців, виявленні кращих практик і покращенні системи рекрутингу ІТ фахівців у вітчизняних компаніях.

В даний час сфера інформаційних технологій є однією із найбільш затребуваних на вітчизняному ринку праці. Інформаційні технології постійно розвиваються, з'являються нові види надання послуг в сфері ІТ, нові види програмних продуктів і їх супроводу. Розвиток даного ринку зумовлює попит на такі вузькоспеціалізовані професії як програміста, розробника додатків, аналітика Big Data, тестувальника, а також product-менеджера та project-менеджера. Незважаючи на ситуацію в Україні, можна зі впевненістю заявити, що галузь витримає всі випробування і буде стрімко далі розвиватись. Ринок праці наповнений висококваліфікованими співробітниками, які мають постійний попит, і стабільно поповнюється новими гравцями. У боротьбі за лідерство на ринку компанії постійно перебувають у пошуку найкращих кандидатів на їх посади.

Актуальність вирішення даних питань зумовила вибір теми випускної кваліфікаційної роботи.

Огляд літератури з теми дослідження. Проблемам управління

персоналом, рекрутингу та рерутменту присвячено праці багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців, серед них: В. Божанова, Н. Болквдзе, О. Брінцева, В. Ващенко, І. Вініченко, Т. Вонберг, З. Гадецька, А. Гончаренко, Н. Гуцуляк, Н. Данилевич, О. Дьомкіна, Л.-А. Едвардс, А. Зойцеска, К. Жавела, В. Жуковська, О. Журан, Т. Збрицька, Т. Кальна-Дубінюк, Є. Качан, С. Кулакова, О. Лавріненко, Ш. Лаубі, У. Лисак, Л. Могильна, Г. Назарова, О. Орлова, Т. Рекало, Г. Робертс, М. Романчукевич, М. Пул, М. Сагайдак, О. Сметанюк, О. Хитра,

Аналіз наявних публікацій показав, що до сьогодні залишається не в повному обсязі розкритою тема рекрутингу, набору персоналу, його технік та методик.

Мета і завдання дослідження. Метою випускної кваліфікаційної роботи є узагальнення та систематизація теоретико-методологічних засад рекрутингу та рерутменту і розробка рекомендацій щодо вдосконалення систем рекрутменту ІТ-фахівців.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішувалися наступні **завдання:**

1. Проаналізувати сутність та основні поняття рекрутменту персоналу.
2. Проаналізувати основні етапи процесу рекрутменту персоналу, його методи та технології.
3. Визначити особливості рекрутингу в ІТ-компаніях.
4. Провести діагностику діяльності ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс».
5. Провести аналіз системи управління персоналом в ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс».
6. Провести аналіз стану рекрутменту персоналу в ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс».
7. Розробити рекомендації щодо вдосконалення технології рекрутменту в ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс».
8. Визначити перспективи розвитку автоматизації процесів рекрутменту персоналу ІТ-компанії.

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом дослідження є діяльність ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс» на ринку програмного забезпечення.

Предметом дослідження є процеси рекрутингу і рекрутменту в ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс».

Методологія дослідження. Для досягнення мети використано сукупність методів наукового пізнання, в тому числі загальнонаукових та спеціальних. Серед основних загальнонаукових використовувалися такі методи, як: діалектичний метод пізнання, який розглядає всі явища і процеси у взаємозв'язку, системний підхід, в основі якого лежить розгляд об'єкта як системи, тобто сукупності взаємодіючих елементів. У роботі також використовуються такі методи дослідження, як метод індукції і дедукції, понятійний аналіз, реферування, аргументування, вивчення локально-нормативних документів, порівняльний аналіз та анкетування.

Інформаційна база роботи. Інформаційною базою дослідження є публікації та праці вітчизняних та зарубіжних науковців у галузі управління персоналом, рекрутингу, рекрутменту, а також первинна документація ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс». У дослідженні широко використовуються концепції сучасної науки управління, маркетингу, інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Наукова новизна проведеного дослідження визначається отриманням наступних наукових результатів:

- систематизовано науково-методичні принципи рекрутингу
- визначено особливості рекрутингу в ІТ-компаніях;
- визначено напрямки автоматизації процесів рекрутменту персоналу ІТ-компанії.

Практичне значення проведеного дослідження визначається конкретними пропозиціями щодо застосування у вітчизняній практиці конкретних форм і методів рекрутменту ІТ-фахівців, включаючи найсучасніші методи. Дані методи дозволять компанії-роботодавцю залучати найкращих співробітників за рахунок підвищення їх зацікавленості та мотивованості.

Також запропоновані рекомендації можуть бути корисними рекрутерам та HR вітчизняних компаній у покращенні своєї діяльності, зокрема, у вибудовуванні ефективних процесів рекрутингу, застосуванні ефективного досвіду рекрутингу інших компаній.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження доповідалися автором на науково-практичних конференціях «Сучасні детермінанти соціально-економічного розвитку» (Івано-Франківськ, 18 травня 2023 року) та «Актуальні проблеми глобалізованого світу» » (Івано-Франківськ, 19 жовтня 2023 року).

Структура випускної кваліфікаційної роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 71 сторінку комп'ютерного тексту, у тому числі 9 таблиць, 16 рисунків та список використаних джерел зі 51 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕКРУТМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В ІТ-КОМПАНІЯХ

1.1. Сутність та основні поняття рекрутменту персоналу

На сьогоднішній день сучасним організаціям на ринку для ефективного функціонування та постійного зростання украї необхідний кваліфікований персонал – це компетентні фахівці того чи іншого напрямку. Говорячи про рекрутмент персоналу, слід розуміти його як досить широкий процес, який є частиною управління персоналом (УП). Він зачіпає різні процедури щодо залучення персоналу у компанію.

Переважно під поняттям «рекрутмент» чи «рекрутинг» розуміють підбір персоналу, однак, насправді, це набагато ширші поняття. Вважається, що процес УП в компанії починається із підбору персоналу. Підбір персоналу – це раціональний розподіл працівників компанії за структурними підрозділами, відділами, ділянками, робочими місцями відповідно з прийнятою в компанії системі поділу праці, з однієї сторони, а, також здібностями, психологічними, фізіологічними, діловими якостями співробітників, які відповідають вимогам та змісту виконуваної праці з іншої. Процес залучення персоналу завершується його адаптацією, яку слід розглядати як процес пристосування співробітника до змісту й умов праці, а також соціального середовища.

В даний час для усього процесу залучення персоналу використовуються терміни «рекрутмент» чи «рекрутинг». Розглянемо, насамперед, різницю між ними.

Обидва терміни «рекрутмент» і «рекрутинг» використовуються у сфері управління персоналом і відображають схожі, однаку, дещо різні аспекти процесу привласнення та найму працівників. Ось основні відмінності між ними.

Насамперед, це стосується мовознавчих аспектів. «Рекрутмент» – в англійській мові «Recruitment» є іменником, і у перекладі означає «підбір персоналу». «Рекрутинг» – в англійській мові «Recruiting» є дієслівною формою – герундій, що позначає процес, який триває. В перекладі це означає «підбираємо персонал» зараз, в цей час, у процесі.

Відповідно «рекрутмент» – це загальний термін, що описує процес пошуку, залучення і відбору кандидатів для вакансій в організації. Даний процес може включати в себе різні етапи, такі як створення оголошень про вакансії, відбір резюме, співбесіди, оцінку кандидатів і прийняття рішення про працевлаштування. А «рекрутинг» – це його підвид рекрутменту і, в загальному розумінні, фокусується на активному залученні кандидатів в організацію через різні стратегії і підходи. Це може включати в себе використання соціальних мереж, проактивний пошук талантів, співпрацю з рекрутинговими агентствами і створення позитивного образу роботодавця.

Отже, основна різниця полягає в тому, що «рекрутмент» є більш загальним терміном, що охоплює всі етапи найму, в той час як «рекрутинг» – це конкретна стратегія або діяльність, спрямована на залучення талантів до організації. Обидва терміни є важливими для успішного управління персоналом в компанії і найму кваліфікованих співробітників.

Проаналізуємо понятійний апарат досліджуваної теми. Перше поняття, яке необхідно розглянути виходячи з теми дослідження, це «рекрутер». Воно має франко-німецьке походження – «рекрут (нім. Rekrut від фр. recruter — набирати військо) — найнижче військове звання у збройних силах деяких країнах, а також особа, прийнята на військову службу відповідно до військової повинності або найму» [31]. Даний термін ввійшов до вжитку починаючи з XVII століття у військових структурах країн Європи для позначення «майбутніх кандидатів для подальшої військової служби» [31]. Відповідно людей, які займались підбором майбутніх кандидатів до війська стали називати – «рекрутер», що означало «наймати», «вербувати». Даний термін перейшов у сучасну бізнесову термінологію і за підбір кваліфікованих та молодих фахівців

у великих компаніях відповідає «рекрутер». Таким чином, сам термін «рекрутинг» (з англ. «recruiting») є запозиченим із військової термінології і означає процес вербування і комплектування особовим складом (у бізнесі - персоналом).

Розглянемо та визначимо відмінності між поняттями «рекрутмент» та «рекрутинг».

В Словнику-довіднику із дорадництва рекрутмент розглядають як кадровий консалтинг або «послуги з добору й оцінки кадрів» [20, с. 31].

М. Сагайдак визначає рекрутмент як «професійні послуги з пошуку, оцінки й відбору якісного персоналу (управлінців і фахівців-виконавців), що відповідає запитам і вимогам компанії-роботодавця» [34, с. 121].

Гарет Робертс, який є фахівцем із рекрутменту відзначає, що: «основна мета відбору – забезпечити відповідність людей роботі» [46].

Також слід проаналізувати розуміння різними авторами поняття «рекрутинг». Так, Є. Качан та Д. Шушпанов розміють його як «двосторонній процес залучення і утримання персоналу» [21].

В. Божанова та М. Русінко трактують «рекрутинг» як процес підбору «кваліфікованих кадрів для сторонніх підприємств за винагороду» [1].

О. Лавріненко розглядає «рекрутинг» як роботу «з пошуку та оцінки персоналу в різних організаціях для виконання певної роботи» [25].

М. Пул визначає рекрутинг як «здійснення процедури залучення та первинного підбору, частіше більш глибокий відбір, який здійснює організація, у тому числі в період здійснення процедури зволікання та первинного відбору; часто в період випробувального терміну» [45].

Таким чином, науковці розділяють дані поняття, які схожими за суттю – залучення персоналу, виділяючи термін «рекрутмент» як послуги з залучення персоналу, а «рекрутинг» як процес залучення персоналу. В даному дослідженні, виходячи із близькості за змістом даних понять, використовуватиме їх обидва, у залежності від контексту.

Рекрутинг є однією із найважливіших складових в сфері УП

підприємства, що включає роботу із пошуку, відбору й найму працівників необхідної кваліфікації та чисельності. Під рекрутингом в даний час розуміють процес підбору кваліфікованих фахівців на певні посади в компанії. Даний бізнес-процес входить до компетенції служби УП. Одночасно із цим незалежним рекрутингом займаються і фахівці з підбору персоналу в кадрових агенціях, до функцій яких також входить підбір персоналу для підприємств-замовників.

Науково-методичні принципи рекрутингу представлені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Науково-методичні принципи рекрутингу

Принцип	Зміст принципу
Комплектність	Всебічна оцінка кандидатів на посаду як співробітників, фахівців, осіб
Об'єктивність	Незалежна оцінка характеристик певного кандидата на різних етапах різними учасниками процесу рекрутингу чи з використанням різних інструментів підбору
Безперервність	Формування кадрового резерву й постійне оновлення бази керівників та фахівців
Науковість	Використання у процесі проведення найму новітніх досягнень науки й сучасних технологій

Складено зі врахування [18, с. 169; 28]

Невід'ємною частиною рекрутингу як процесу є різноманітні інструменти для оцінювання кандидатів, способи формування їх бази й постійне удосконалення загалом технології рекрутменту.

Таким чином, рекрутмент є сукупністю певних методів рекрутингу. Рекрутмент може реалізуватись як внутрішніми HR-фахівцями компанії, так і зовнішніми агенціями, які надають послуги даного виду. Рекрутери всередині компанії є учасниками внутрішнього рекрутменту, а от агенції рекрутингу надають послуги зовнішнього рекрутменту.

Мету рекрутменту спрямовано на досягнення цілей усього бізнесу через розробку, впровадження й використання різноманітних ефективних методів та інструментів підбору персоналу. Інакше кажучи, підбір персоналу в потрібній

кількості й в потрібні для бізнесу термін, який принositиме користь та вигоду компанії.

Основними завданнями рекрутменту є:

- аналітика поточного ринку праці, тенденцій та перспектив розвитку цієї сфери;
- пошук кандидатів та підбір персоналу;
- відбір кандидатів відповідно до кваліфікаційних вимог роботодавця;
- формування кадрового резерву;
- моніторинг ринку праці, заробітної плати тощо.

Як ми вже відзначали проблематику розвитку рекрутменту персоналу досліджено у роботах багатьох вітчизняних авторів. Так, М. Романчукевич та Р. Баран виділяють рекрутинг як один із методів підбору персоналу, який стосується пошуку і підбору персоналу середньої та нижчої ланки (рис. 1.1).

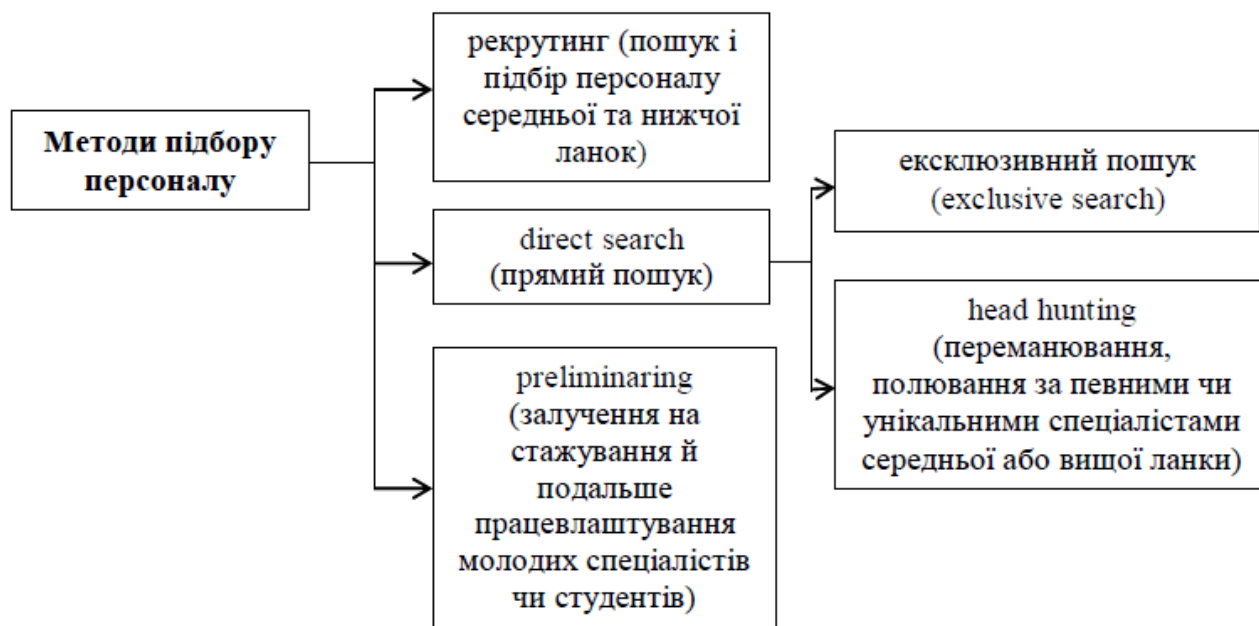


Рис. 1.2. Основні методи підбору персоналу [33, с. 211]

О. Хитра та А. Чаплій виділяючи різновиди рекрутингу в частині випадків розглядають його як послугу, а в інших – як процес (рис. 1.3).

Ми відзначили відмінності між поняттями «рекрутмент» та «рекрутинг»,

однак, досить часто відбувається плутанина і синонімізація понять «підбір» та «відбір» персоналу.

Скринінг (Screening): підбір кандидатів на основі формальних ознак	Graduate Recruitment: підбір спеціалістів початкового рівня	Класичний рекрутинг (Recruitment): підбір фахівців та офісного персоналу без обмежень джерел пошуку та засобів залучення кандидатів із використанням звичних технологій	Прямий пошук (Executive Search): підбір керівників вищої ланки, професіоналів за результатами широкомасштабних досліджень ринку праці
Точковий рекрутинг: звуження кола пошуків претендентів до кількох організацій шляхом установа певних «фільтрів» для економії часу і коштів	Персоналізований рекрутинг: наймання конкретної людини з детальним вивченням її професійних та особистісних рис і застосуванням усіх можливих мотиваційних важелів для залучення цього кандидата до своєї організації		«Полювання за головами» (Head Hunting): цілеспрямований пошук (переманювання) ексклюзивних фахівців («золотих комірців»)
Повторний (бумеранг) рекрутинг: пошук претендентів серед колишніх працівників організації	Креативний рекрутинг: нестандартний пошук кандидатів; залучення до співпраці кандидатів, які вже мають роботу	Рекрутинг із застосуванням аут-технологій: HR-аутсорсинг, аутстафінг, аутплейсмент, лізинг персоналу	

Рис. 1.3. Основні різновиди рекрутингу [38, с. 235]

В даному контексті досить зручним буде проведений В. Ващенко їх порівняльний аналіз (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Порівняльний аналіз ключових дій підбору та відбору персоналу [4, с. 283]

Підбір персонал	Відбір персоналу
Система доцільних дій з залучення кандидатів	Заходи та дії з виявлення відповідності кандидата
Процес відбору відповідних кандидатур	Процес раціонального вибору кандидата
Етап процесу заповнення вакансій	Процес вивчення якостей кандидата
Метод вибору кандидата	Процес оцінювання претендента
Створення резерву кандидатів	Виділення претендентів
Процедура створення резерву	Оцінювання якостей претендента
Визначення якостей претендента	Оцінювання кандидатів

Таким чином, проведений аналіз дозволив визначити основні поняття аналізованої теми, показати різницю між «рекрутментом» та «рекрутингом», підбором і відбором персоналу. Для більш глибокого дослідження необхідним є аналіз теоретичних основ процесу рекрутменту персоналу, його методів та технологій.

1.2. Основні етапи процесу рекрутменту персоналу, його методи та технології

Персонал є найважливішим активом будь-якої організації, оскільки, без людини усі інші функції організації виконуватися не зможуть. Для того, щоб організація була успішною, вона повинна набирати здібні кадри, які володіють навичками та знаннями предмету діяльності організації. Діяльність співробітників організації, безсумнівно, значно сприяє досягненню її кінцевої мети. Таким чином, для кожної серйозної організації стає вкрай необхідно розробити та налаштувати унікальну структуру для управління персоналом з метою підвищення ефективності та покращення якості роботи та життя, починаючи із ініціювання цілеспрямованого процесу, який допоможе знайти відповідних членів для ефективного заповнення робочих місць, вакансії, який ми визначили як рекрутинг.

Рекрутинг дозволяє створити пул претендентів на роботу та сортувати адекватних людей для роботи для досягнення позитивних організаційних результатів. Систематичний набір персоналу в організації передбачає розробку та реалізацію заяви про політику найму, яка чітко окреслює процедури ідентифікації вакансій, аналізу роботи, опису роботи, специфікації персоналу та оголошення або інакше кажучи – рекрутмент.

Процес рекрутменту дозволяє реалізувати організаційну ефективність компанії, що допомагає залучати, розвивати та підтримувати талановиту та енергійну робочу силу для підтримки цілей компанії. Найм та відбір є елементами процесу працевлаштування працівників.

Сучасний процес рекрутменту охоплює низку послідовних етапів [50]:

- підготовка (англ. Preparation);
- пошук чи сорсинг (англ. Sourcing);
- перевірка (англ. Screening)
- відбір (англ. Selection);
- пропозиція роботи (англ. Job offer) або найм (англ. Hiring);
- адаптація або онбордінг (англ. Onboarding).

Колектив вітчизняних авторів на чолі з В. Жуковською так охарактеризував процес рекрутменту, розділяючи такі його складові як залучення та онбордінг (або адаптацію).



Рис. 1.4. Залучення та онбордінг персоналу як складові процесу рекрутменту [16]

Причому автори не вказують початкового етапу даного процесу, яким, вочевидь є «формування профілів кандидатів на посади» [16], а завершальним «метрики ефективності на етапах рекрутингу» [16]. Як видно з рисунку автори також синонімізують обидва поняття «рекрутмент» та «рекрутинг».

Повний цикл рекрутменту означає реалізацію процесу найму від початку до кінця. Оскільки система є складною, то вона складається із різних фаз. Як ми вже відзначали наскрізна система рекрутменту охоплює шість рівнів: підготовка, пошук, перевірка, відбір, найм і адаптація. Розглянемо їх детальніше.

На початковому етапі підготовки слід визначити ідеальну персону кандидата. Для створення такого образу, слід розглянути перелік характеристик потенційних кандидатів разом із їхніми бажаними якостями.

Після цього слід приступити до формування посадової інструкції на конкретну посаду. Короткий огляд посадових обов'язків приваблює потенційних претендентів, зацікавлених у подачі заявки. Крім того, в оголошенні про роботу має бути описано бренд компанії, рівень зарплати, бонуси та культуру компанії. Формується перелік вимог до потенційного кандидата – освіта, досвід, знання, навички та вміння, які мінімально-необхідними для успішного виконання кандидатом роботи в компанії.

На другому етапі на основі опису вакансії рекрутер розпочинає пошук кандидатів. Він може здійснюватися у таких напрямках [51]:

✚ активний пошук (чи сорсинг), рекрутмент (англ. *outbound sourcing, outbound recruitment*) передбачає ініційований зі сторони компанії-замовника контакт із потенційними кандидатами. Методи, які застосовуються рекрутерами є надзвичайно схожими на методи фахівців із продажу, а саме: складання контурів, мінімальних параметрів, яким повинні задовольняти відповідні кандидати, масове інформування, а також первинні контакти відповідно до контурів (розсилка повідомлень про вакансії потенційним кандидатам через засоби соціальних медіа, спеціалізовані форуми, інші джерела. Активний сорсинг передбачає використання методів із активного продажу (зокрема, «холодні e-mail», «дзвінки» тощо).

✚ пасивний пошук, рекрутмент (англ. *inbound sourcing, inbound recruitment*). Компанія розміщує оголошення про вакансію, а далі самі кандидати, які відгукнулися нього, ініціюють контакт із компанією. Досвідчений рекрутер використовуючи опис вакансії, який одержано від лінійного керівника, на її базі готує «продаюче» оголошення про вакансію, де враховані акценти, що можуть бути цікавими для кандидатів на даному етапі. Зокрема, це може стосуватись особливої культури компанії чи команди, яка формується, умови роботи, рівня оплати, бенефітів, кар'єрних перспектив тощо.

Провідні компанії додають в оголошення короткий опис очікувань від новачка впродовж перших місяця, трьох та шести місяців роботи. Пасивний пошук не діє, якщо вакансія є конфіденційною [51].

Результатом процесу пошуку (активного та пасивного) стає розширений список кандидатів («long list»), яким вакансія є потенційно цікавою. На цьому етапі важливою є тільки кількість кандидатів (якнайбільше), яка відповідає мінімально допустимим критеріям якості (вимогам) до вакансії [51]. У випадку звернення до послуг рекрутингової агенції її фахівці виконують пошук кандидатів й пропонують надають компанії-замовнику «long list» [51].

На етапі перевірки (скринінгу) відбувається перевірка кандидатів на відповідність необхідним компетенціям, які визначені в посадовій інструкції. Дана частина процесу рекрутменту дозволяє проводити співбесіду по телефону, тому компанія-замовник отримує скорочений перелік кандидатів («short list»), яких можливо буде запросити на особисту зустріч для співбесіди.

Компанії, що отримують декілька тисяч відгуків від кандидатів на вакансію, можуть використовувати автоматичний скринінг заявок в ATS (системах роботи зі зверненнями, з англ. «applicant tracking system»). Автоматичне «відсіювання» заявок реалізується з допомогою алгоритму на основі ключових слів («key words») в резюме кандидатів, а також інших даних, які кандидати вкрають при заповненні звернення на вакансію. В даний час багато компаній використовують ATS, тому для кандидатів критично важливим є доопрацювати власне резюме перед зверненням, враховуючи вимоги конкретної вакансії. Така мінімальна модифікація резюме дозволяє істотно підвищити кандидату шанс пройти первинний відсів алгоритмом й потрапити на розгляд до людини-рекрутера.

Після скринінгу заявок та резюме із допомогою ATS, рекрутер проводить коротку розмову телефоном із кандидатами із «long list», уточнюючи їх готовність розглянути вакансію, очікування щодо заробітної плати, поточних умов оплати праці, терміну повідомлення про звільнення на попередньому місці та інших логістично важливих для даної вакансії моментів.

На етапі відбору реалізуються декілька послідовних кроків. Їх метою є обрання оптимального кандидата із «short list», враховуючи їх оптимальність відносно попередньо визначених параметрів, серед яких: час, коли кандидат буде готовими приступити до роботи; якість кандидата – його відповідність вимогам компанії, ціна (відповідність кандидата рівню оплати вакансії).

Деякі компанії використовують також тестування кандидатів. В залежності від кількості кандидатів та витрат на проведення тестування, даний крок може застосовуватися як на ранніх, так і пізніших етапах відбору. Кожна з компаній конструює процес відбору відповідно до власної унікальної ситуації. Найбільш поширеними є тести загальних здібностей, професійно-технічних знань, лідерських якостей, потенціалу, а також знання іноземних мов.

Найпоширенішим методом відбору кандидатів є інтерв'ю. Воно може проводитися в таких формах:

- ✓ особисте, телефоном, через відео-зв'язок, автоматизоване відео-інтерв'ю (з допомогою програми, де відповіді кандидатів записуються на відео);
- ✓ індивідуальне (тет-а-тет), панельне (один кандидат й група інтерв'юерів) чи групове інтерв'ю (один інтерв'юер й група кандидатів).

За структурою й якістю запитань до кандидатів розрізняють наступні види інтерв'ю:

❖ структуроване (англ. «structured interview»), інтерв'ю із компетенцій (англ. «competence-based interview»). Інтерв'юер формує список запитань, які спрямовані на з'ясування найважливіших якостей, необхідних для роботи у компанії, а у процесі інтерв'ю задає питання з даного списку (не змінюючи їх) усім без винятку кандидатам та фіксує їх відповіді;

❖ неструктуроване інтерв'ю, наприклад, біографічне, у формі, де питання задаються у довільній послідовності, необов'язково слідуючи хронології резюме.

Завдання інтерв'ю є передбачення майбутньої результативності, ефективності кандидата у випадку його найму.

На етапі здійснення пропозиції щодо роботи за підсумками проведеного

відбору, кількість кандидатів звужується до кількох претендентів, та кандидат, який найбільше підходить пропозицію щодо роботи (англ. «job offer»). В низці країн (але не в Україні) «job offer» має юридичну силу та може використовуватися замість трудового договору [43].

В «job offer» найчастіше включаються такі параметри майбутньої роботи як: посада, лінія підпорядкування, місце роботи, дата початку роботи, умови оплати праці, а також інші умови. Після одержання письмової пропозиції щодо роботи (наприклад, електронною поштою чи іншими сучасними засобами) кандидат підтверджує «job offer» й повертає її рекрутеру, після чого надсилає повідомлення щодо припинення трудових відносин на поточному місці роботи.

I, нарешті, останній етап, онбординг чи адаптація, який є завершальним етапом рекрутменту нового співробітника. Окремі автори виділяють даний окремо, не включаючи його до рекрутменту. Адаптація є комплексом заходів, які спрямовані на скорочення періоду непродуктивної роботи новоприйнятого співробітника через неналежний рівень комунікацій, навичок та контактів як всередині, так і поза компанією. Заходи із онбордингу включають: вступне навчання, коли новий співробітник знайомиться з компанією, її історією, місією, стратегією, цінностями та культурою. Даний етап може починатись ще до закінчення процесу рекрутменту, коли кандидатів відправляють на дистанційні курси для самостійного навчання.

Процес рекрутменту персоналу включає в себе декілька етапів, спрямованих на пошук, відбір і прийом нових співробітників. Серед основних етапів процесу рекрутменту є аналіз потреби в персоналі, пошук кандидатів, відбір резюме, проведення співбесід з кандидатами, їх тестування та оцінка, офіційне запрошення та прийом на роботу, а також інтеграція співробітника в компанію і його адаптація. Ці етапи можуть відрізнятися в залежності від конкретної організації та потреби в персоналі. Зокрема, враховуючи об'єкт дослідження слід провести аналіз особливостей рекрутменту в ІТ-компаніях.

1.3. Особливості рекрутингу в ІТ-компаніях

Підбір персоналу, як ми вже відзначали є загалом складною послугою. А ІТ-рекрутинг є не просто складною, а й специфічною послугою. В даному процесі задіяні люди із особливим складом характеру, навичками, вимогами. Найчастіше не ІТ-фахівець шукає роботу, а робота шукає його. На цьому базується уся робота відділів рекрутингу в ІТ-компаніях. ІТ-вакансій є величезна кількість, а тому не завжди виходитиме закрити їх традиційно прийнятими методами.

Даний процес може включати в себе низку унікальних аспектів і стратегій, оскільки ІТ-сфера відрізняється від інших галузей з погляду необхідних навичок, знань і специфікацій. Ось деякі ключові елементи рекрутменту ІТ-персоналу:

- ❖ розуміння технічних вимог. Рекрутери та HR-спеціалісти, які займаються рекрутментом ІТ-персоналу, повинні мати глибоке розуміння технічних вимог, пов'язаних із вакансіями. Вони повинні знати конкретні технології, мови програмування, платформи, які використовуються в компанії тощо;
- ❖ пошук технічних талантів. Рекрутери в ІТ повинні використовувати різні канали, включаючи онлайн-платформи для пошуку роботи, соціальні мережі, професійні спільноти та конференції, щоб знайти технічних спеціалістів;
- ❖ технічні співбесіди. Крім загальних співбесід, рекрутери ІТ-персоналу можуть проводити технічні співбесіди, де кандидати демонструють свої навички, вирішують технічні завдання або задають питання з технічних питань;
- ❖ співпраця із технічними експертами. Часто рекрутери в сфері ІТ співпрацюють із технічними експертами із зазначеного відділу або команди, щоб забезпечити відповідність кандидатів технічним вимогам;

- ❖ розуміння культури компанії. Рекрутери також мають зрозуміти культуру і цінності компанії-замовника, оскільки це допомагає вибирати кандидатів, які відповідають існуючому корпоративному середовищу.

Конкретизуючи процес підбору та адаптації для ІТ-персоналу, виділимо такі особливості роботи з персоналом в ІТ-компаніях:

1. На даний момент багато ІТ-компаній надають перевагу організації власного відділу найму, а не послуг рекрутингових агенцій.

2. Подання заявок на найм програміста відрізняється тим, що вони надходять не від лінійних керівників, а надходять від команди проекту або від замовника проекту.

3. Основним списком вимог для програмістів є рівень знань та кількості досвіду співробітника. Їх ділять на 3 типи: Junior, Middle, Senior. Junior-розробник є людиною, яка не мала досвіду роботи на реальних проектах або мала, але володіє тільки базовими знаннями технологій чи ІТ-інструментів. Middle-розробник — це людина з досвідом роботи від 1 до 3 років, якій необхідно небагато часу на знайомство із технологіями й принципами роботи на проекті, яка може відразу приступити до роботи. Senior-розробник – це людина, яка не тільки чудово розуміється на технологіях та мовах програмування, але й може зібрати команду для розробки, налаштувати усі процеси і при цьому спілкуватися із замовником проекту.

4. Провідну роль серед джерел підбору відіграють рекомендації власних співробітників, даний канал дозволяє швидко і якісно шукати ІТ-персонал, а також такі використання професійних майданчиків, де програмісти спілкуються між собою.

5. Головною особливістю відбору ІТ-персоналу є розвинені soft skills і hard skills. До soft skills належать уміння працювати в команді, спілкуватися із замовником, навички менеджера та управління людьми. До hard skills належать знання та досвід програмування.

6. У випадку тестування перевіряються тільки hard skills. Програмісти на

одному із етапів відбору виконують тестове завдання, підготовлене розробниками компанії-замовника, де розкриваються усі знання та досвід роботи співробітника. Далі відбувається зворотний зв'язок за підсумками тестування.

7. Прийом на роботу в більшості випадків для ІТ-компаній, які працюють в офісі, здійснюється шляхом укладання трудового договору. Якщо програміст працює із компанією віддалено, найчастіше укладається чи трудовий договір, чи співробітник надає свої послуги як ФОП.

Головною особливістю адаптації персоналу в ІТ-компанії є уміння працювати за методологіями гнучкої розробки Agile і SCRUM, робота з інструментами канбан-дошок тощо. Однак, якщо говорити про ІТ-компанії, що складаються із віддалених розробників, найчастіше співробітник самостійно адаптується до робочого процесу і організовує цей час по-своєму, коли і де зручно.

Отже, підбір ІТ-персоналу – це раціональний розподіл розробників, тестувальників і веб-дизайнерів організації за проектами і комунікаційними та технічними здібностями, що відповідає рівню володіння технологією рівня Junior, Middle, Senior. А адаптація ІТ-персоналу є процесом знайомства розробників, тестувальників та веб-дизайнерів із внутрішніми принципами роботи над ІТ-проектом, з проектною командою, та зміною власної поведінки відповідно до вимог мови програмування, якою реалізується проект.

Таким чином, ІТ-компанії мають специфічне внутрішнє середовище і свої особливості, з якими новому співробітнику необхідно познайомитися. Дані особливості дозволять на період випробувального терміну втримати нового співробітника й показати процес роботи в компанії з такого боку, щоб співробітник зміг вирішити для себе залишитися в компанії чи ні, а компанія змогла б якісно оцінити його знання, уміння тестувати та аналізувати, складати макети та рисувати їх, але головне оцінити ці здібності у роботі з командою.

Часто у середніх та великих ІТ-компаніях відділ рекрутингу існує як автономний підрозділ зі своїм керівником, оскільки завдань для цього

підрозділу настільки багато, що це потребує особливого управлінського підходу. У менших компаніях одна людина може закривати всі завдання HR Generalist-а¹, займатися і рекрутингом, і іншими завданнями з управління персоналом.

У IT-компаніях різного профілю існує специфіка закриття вакансій.

Найпривабливішими на даний момент часу для кандидатів є продуктові компанії. Специфіка їх роботи полягає в тому, що компанія займається розробкою від кількох власних IT-продуктів.

Серед особливостей рекрутингу в продуктових компаніях наступні [32]:

- рекрутер знає продукт і може продати його кандидату;
- вакансії легше описати, кандидати представляють схожі технічні напрями;
- популярність продуктових компаній зростає, і кандидати часто віддають перевагу саме їм;
- рекрутер перебуває на постійному зв'язку із замовником і відразу отримує фідбек.

Іншим видом IT-компаній є аутсорсингові, які реалізують стандартну модель IT-компаній, що виконує послуги для замовників у всьому світі. Аутсорсингові IT-компанії виконують роботу на замовлення, їх команди перебувають у одному офісі й працюють над різними проектами, IT-фахівці можуть працювати над різними з них, виконуючи окремі завдання.

До особливостей рекрутингу у аутсорсингових компаніях належать [32]:

- значна кількість вакансій;
- багато подібних вакансій;
- великий вибір IT-технологій;
- високі темпи роботи рекрутерів;
- замовником виступає менеджмент IT-компанії.

I, нарешті, аутстафінг – модель IT-компанії. Персонал таких компаній

¹ HR-generalist — позиція, що передбачає виконання фахівцем всіх основних функцій із УП

працює на різних замовників в країнах світу й виконує роботу на замовлення. В даній ситуації компанія продає час програмістів, а керівник команди перебуває біля замовника.

До особливостей роботи рекрутера в ІТ-компаніях, які працюють по аутстафінгу належать [32]:

- постійне перебування на зв'язку безпосередньо з замовником;
- умови роботи фахівців відрізняються залежно від замовника;
- ІТ-компанія продає час програмістів;
- великий вибір ІТ-проектів та ІТ-технологій.

Таким чином, рекрутмент ІТ-персоналу є специфічним процесом найму кандидатів для вакансій, пов'язаних з інформаційними технологіями. Він є важливим для забезпечення технологічних потреб компаній в сфері ІТ у висококваліфікованих спеціалістах, і особливим висококонкурентним процесом.

Висновок до розділу 1

1. Проаналізовано сутність та основні поняття рекрутменту персоналу. Проаналізовано понятійний апарат досліджуваної теми і визначено відмінності між поняттями «рекрутмент» та «рекрутинг». Систематизовано науково-методичні принципи рекрутингу. Відзначено, що рекрутмент є сукупністю певних методів рекрутингу. Визначено мету та основні завдання рекрутменту. Виділено основні методи підбору персоналу та різновиди рекрутингу. Проведено порівняльний аналіз ключових дій підбору та відбору персоналу.

2. Проаналізовано основні етапи процесу рекрутменту персоналу, його методи та технології. Відзначено, що рекрутинг дозволяє створити пул претендентів на роботу та сортувати адекватних людей для роботи для досягнення позитивних організаційних результатів.

Охарактеризовано залучення та онбординг персоналу як складові процесу рекрутменту. Відзначено, що повний цикл рекрутменту означає реалізацію

процесу найму від початку до кінця. Описано етапи циклу рекрутменту. Відзначено, що найпоширенішим методом відбору кандидатів є інтерв'ю і визначено його форми.

3. Визначено особливості рекрутингу в ІТ-компаніях. Відзначено, що підбір персоналу є загалом складною послугою, а ІТ-рекрутинг є не просто складною, а й специфічною послугою. Виділено ключові елементи рекрутменту ІТ-персоналу. Конкретизовано процес підбору та адаптації для ІТ-персоналу і виділено особливості роботи з персоналом в ІТ-компаніях. Уточнено сутність підбору ІТ-персоналу. Виділено особливості рекрутингу в продуктових, аутсорсингових і аутстафінгових компаніях.

РОЗДІЛ 2

МОНІТОРИНГ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ІТ-КОМПАНІЇ «ІНСІЛІКО СОФТ ПЛЮС»

2.1. Діагностика діяльності ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс»

«Інсіліко Софт Плюс» є компанією із розробки програмного забезпечення (ПЗ), яка спеціалізується на створенні та реалізації цифрових продуктів та послуг. ІТ-компанія «Інсіліко Софт Плюс» належить до структури групи компаній «Insiliko Soft» [42].

ІТ-компанія «Інсіліко Софт Плюс» розташована у м. Івано-Франківськ на вул. Гарбарській, буд. 22.

Юридична адреса ТЗОВ «Інсіліко Софт Плюс» наступна: Івано-Франківськ, вул. Молодіжна, 52.

Компанію засновано порівняно недавно – 19 травня 2020, тобто трохи більше ніж 3 роки. Однак, належачи до структури групи компаній «Insiliko Soft» [42], ІТ-компанія «Інсіліко Софт Плюс» успішно перебрала досвід інших підрозділів і успішно розвивається.

Директор ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс» – Климюк Анастасія Дмитрівна.

Компанію організовано у формі ТЗОВ, тобто «товариство з обмеженою відповідальністю» [19] як однією із форм юридичної особи. Дана форма юрособи є однією із найпоширеніших в Україні та світі

Повна назва компанії Товариство з обмеженою відповідальністю «Інсіліко Софт Плюс», скорочена ТЗОВ «Інсіліко Софт Плюс» [36], а англійською мовою - LLC «Insilico Soft Plus» [36].

Статутний фонд ТЗОВ «Інсіліко Софт Плюс» - 30 тис. грн. Єдиним засновником і кінцевим бенефіціаром компанії є Федорук Олександра Володимирівна [19, 36].

ІТ-компанія «Інсіліко Софт Плюс» є вітчизняною компанією, яка «спеціалізується на сучасних веб-рішеннях» [19]. Зокрема, компанія спеціалізується «на створенні цифрових товарів, послуг і програм» [19]. Компанія поєднує стратегії, технології та креативне мислення, щоб додати цінність бізнесу ...клієнтів» [19].

Основним видом діяльності ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс» за КВЕД [22] є:

- «62.01 Комп'ютерне програмування» [19].

Іншими видами діяльності ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс» за КВЕД [22] є:

- «85.59 Інші види освіти, н.в.і.у.» [19];

- «62.02 Консультування з питань інформатизації» [19].

Основною спеціалізацією ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс» є розробка складних, якісних та інноваційних комп'ютерних програм та надання ІТ-послуг. ІТ-компанія «Інсіліко Софт Плюс», володіє унікальним досвідом розробки програмного забезпечення різної складності, що дозволяє пропонувати повний комплекс ІТ-послуг в сфері програмних рішень, а саме:

- ❖ створення програмного забезпечення зі врахуванням особливостей сфер діяльності компанії-замовника;
- ❖ створення програмних продуктів (ПП) під торговою маркою «Інсіліко Софт Плюс»;
- ❖ адаптація програмного забезпечення у існуючу інформаційну інфраструктуру компанії-замовника;
- ❖ реінжиніринг існуючого програмного забезпечення;
- ❖ експертиза та консалтинг у сфері програмних рішень;
- ❖ експортування готового програмного забезпечення під інші ІТ-платформи;
- ❖ послуги щодо адміністрування, супроводу й технічної підтримки спеціалізованого ПЗ.

ІТ-компанія «Інсіліко Софт Плюс» здійснює повний спектр послуг від

проектування комп'ютерних та інформаційних систем до комплектації ІТ-обладнання та програмного забезпечення, а також комплексну інтеграцію та подальшу підтримку інформаційної середовища підприємства.

Головним пріоритетом «Інсіліко Софт Плюс» є якість послуг та професіоналізм спеціалістів компанії, тому її співробітники регулярно підвищують власну компетенцію, проходячи додаткове навчання і спеціальні тренінги.

В багатьох сучасних компаній, із часом, виникає необхідність у автоматизації бізнес-процесів, в спрощенні вирішенні певних конкретних завдань, та не завжди існують програмні продукти, які здатні вирішити усі необхідні специфічні завдання, які поставлені клієнтами.

На першому етапі клієнт повинен визначити основні завдання, які має вирішувати створена програма, можливо існують уже відповідні програмні рішення для того, щоб вирішувати поставлені завдання.

ІТ-компанія «Інсіліко Софт Плюс» розробляє, зокрема [42]:

- веб-платформи різного класу;
- веб-додатки різного класу;
- веб-додатки, призначені для систем E-commerce (електронної комерції);
- веб-сайти ресурсного типу;
- мобільні додатки;
- додатки для робочого столу;
- хмарні рішення;
- CRM-системи.

Фахівці ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс» працюють зі всіма сучасними засобами розробки, мовами програмування і бібліотеками. На усе розроблене ПЗ клієнтам компанії надається місяць, протягом якого безкоштовно реалізуються зміни, або програми, які розробляються, доповнюються некритичними складовими елементами.

ІТ-компанія «Інсіліко Софт Плюс» забезпечує повноцінний цикл розробки програмного забезпечення, а саме: для аналізу конкурентного

середовища, розробка функціоналу та серверної частини, опрацювання дизайну та ефективний рекламний супровід.

Як окремий напрямок роботи ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс» слід виділити маркетингову підтримку Інтернет-проектів, а саме [42]:

- пошукова оптимізація (SEO);
- цільові сторінки;
- Google Adwords;
- маркетинг соціальних мереж (SMM);
- локалізація веб-сайту;
- копірайтинг.

Місією ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс» є виготовлення високоякісних, інноваційних продуктів і рішень.

Надання професійних послуг розробки та дизайну сайтів, повноцінного та комплексного просування сайтів у мережі Інтернет, дозволяє компанії відкривати для своїх клієнтів увесь потенціал Інтернет-технологій та передавати бізнесу цих компаній потужний імпульс до прогресу та вдосконалення.

Переконання «Інсіліко Софт Плюс» – Інтернет й інформаційні технології відіграють визначальну роль в створенні комфортного і безпечного світу, сприяючи прогресу та розвитку економіки, а також підвищенню якості життя та цивілізованості суспільства.

Цінностями компанії є :

- амбіційність. Компанія упевнена у власних силах та готова до подолання перешкод при вирішенні завдань різної складності, пов'язаних зі створенням і просуванням сайтів та організацією Інтернет-реклами. Така упевненість базується на багаторічному досвіді, широких можливостях та реальних досягненнях, які дозволяють «Інсіліко Софт Плюс» брати на себе зобов'язання та нести відповідальність за результати. «Інсіліко Софт Плюс» використовує знання, навички та талант своїх співробітників у досягненні поставлених цілей.

- ефективність. «Інсіліко Софт Плюс» прагне до максимальної ефективності у всьому: у якості просування, у керуванні бізнес-процесами, у продажах та маркетингу.

- клієнтоорієнтованість. Партнери «Інсіліко Софт Плюс» повинні бути задоволеними співпрацею, оскільки їм не продають непотрібні послуги/ товари (програми), навіть якщо вони би сильно цього хотіли.

- професіоналізм. ІТ-компанія «Інсіліко Софт Плюс» є командою професіоналів, яка терпима до помилок, однак, категорично не сприймає проявів дилетантства.

- оперативність та точність. Завжди у термін, у потрібному місці та з високою якістю. ІТ-компанія «Інсіліко Софт Плюс» дотримується точності в відносинах, оскільки, розуміє бізнес своїх партнерів.

- відповідальність за результати. ІТ-компанія «Інсіліко Софт Плюс» стабільно досягає власних цілей та виконує зобов'язання щодо розробки та просування сайтів, керуючись принципами та нормами професійної етики. ІТ-компанія «Інсіліко Софт Плюс» розробляє такі рішення, які приносять клієнтам та суспільству реальну користь. Досягнення та конкретні результати компанії є основою її лідерства на ринку.

Робота ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс» передбачає якісне обслуговування клієнтів, а також їх проектів. Воно реалізується через повне занурення у специфіку бізнесу клієнтів. ІТ-компанія «Інсіліко Софт Плюс» також займається процесами навчанням співробітників бізнес-партнерів, гарантуючи при цьому індивідуальний підхід, високі результати та якісне обслуговування, що забезпечується налагодженими бізнес-процесами і чітким організаційним середовищем. ІТ-компанія «Інсіліко Софт Плюс» використовує виключно запатентовані програмні продукти та технології. Із клієнтами працює персональний менеджер, що завжди тримає їх у курсі всіх робіт та консультує зі всіх питань.

Фахівці ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс» створюють сучасний дизайн відповідно до персональних завдань клієнтів, ретельно опрацьовуючи кожен з

макетів. Вони створюють зручні та зрозумілі інтерфейси і розробляють дизайн різної складності.

Іншим напрямком діяльності ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс» є надання послуг Інтернет-маркетингу. ІТ-компанія «Інсіліко Софт Плюс» ефективно просуває веб-сайти клієнтів та проводить комплексні рекламні кампанії у мережі Інтернет, забезпечуючи оперативність та якісну обробку звернень клієнтів і надаючи рекомендації щодо реалізації їх бізнесу у мережі. Зокрема, передбачено надання точних та зрозумілих звітів, робота над конверсією, коригування технологій під зміну алгоритмів пошукової системи.

ІТ-компанія «Інсіліко Софт Плюс» створює проекти, які максимально відповідають потребам різного бізнесу їх клієнтів. Основою стає використання різних сучасних технологічних рішень. Фахівці використовують новітні технології і сучасні технологічні рішення, а саме: HTML 5, JS, CSS 3, PHP 7, Frameworks (Angular JS), LESS. Також використовуються такі системи автоматизації процесів як - Ruby on Rails, Elasticsearch, Solr, Sidekiq, RabbitMQ (AMQP), DashBoard, Redis, WebSocket, GIT. Усі ці проекти ретельно тестуються.

Проаналізуємо економічну сторону діяльності ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс». В таблиці 2.1 наведено основні показники економічної діяльності ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс» у 2020-2022 рр.

Таблиця 2.1

Основні показники економічної діяльності ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс» у 2020-2022 рр., грн.

	2020	2021	2022	Відхилення, +/-	
				2022/2021	2022/2020
Дохід	681000	1219500	1388200	168700	707200
Чистий прибуток	14400	265200	-97500	-362700	-111900
Активи	47600	341200	412200	71000	364600
Зобов'язання	3200	31600	200100	168500	196900

Проведений аналіз основних показників діяльності ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс» показав, що у аналізованому періоді відбулося зростання

більшості показників фінансово-господарської діяльності даної компанії.

Так дохід компанії у 2022 році зріс на 168700 грн. (або на 13,83%) і склав 1388200 грн. (рис. 2.1). Зростання відносно 2020 року ще більше – 103,85%. Це відбулося за рахунок зростання обсягів замовлень молоді компанії.

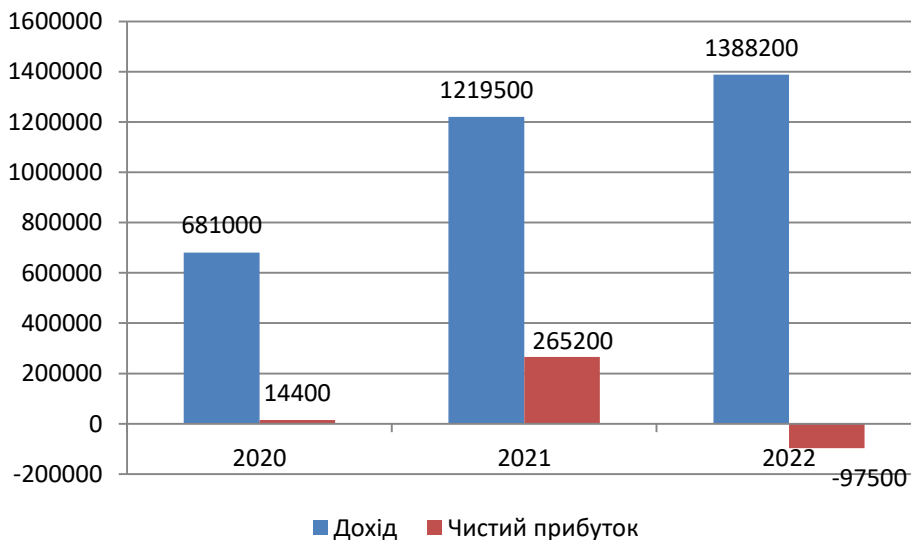


Рис. 2.1. Динаміка доходу та чистого прибутку ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс» у 2020-2022 рр., грн.

Водночас, обсяги чистого прибутку у 2022 році знизились на 362700 грн. і ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс» показала збиток у 97500 грн. Це зумовлено зростанням собівартості і переходом розрахунків від замовників за частину виконаних робіт на 2023 рік.

Активи компанії як і її дохід зростали у всьому аналізованому періоді і склали у 2022 році 412200 грн., що на 71000 грн. (або на 20,81%) більше, ніж у 2021 році. Зростання відносно 2020 року ще більше – 364600 грн. або 765,97 %.

Зобов'язання ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс» зростали також, навіть вищими темпами, ніж активи. Так, у 2022 році у порівнянні із 2020 роком темп зростання склав 6153,13%. Водночас, у всьому аналізованому періоді активи компанії були вищими, ніж її зобов'язання (рис. 2.2).

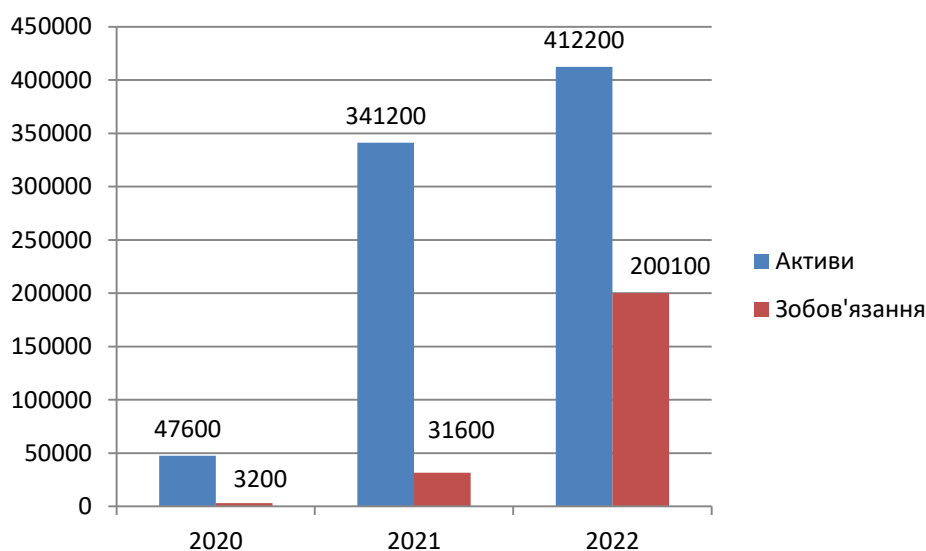


Рис. 2.2. Динаміка доходу та чистого прибутку ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс» у 2020-2022 рр., грн.

Отже, загалом, результати діяльності ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс» показують помітну позитивну тенденцію. Зростання показників доходу дозволяють говорити про розширення обсягів діяльності аналізованої ІТ-компанії. Водночас, зниження чистого прибутку зумовлене не тільки переходом низки замовлень, а відповідно і розрахунків за них на 2023 рік, а й зростанням собівартості. В структурі витрат будь якої ІТ-компанії, а тому числі і ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс» основну частину витрат становлять витрати із оплати праці, тобто робота компанії є працемісткою.

Таким чином, основною сферою діяльності компанії є створення, просування і оптимізація сайтів, надання послуг в області Інтернет-маркетингу і впровадження корпоративних порталів, покликаних підвищити ефективність роботи Вашої компанії. Високих результатів у областях Інтернет-маркетингу та електронної комерції компанія досягла, використовуючи в своїй роботі передові технології, ефективні програмні рішення і сучасні методи Інтернет-маркетингу, професійний і креативний веб-дизайн, надійний хостинг і оперативну підтримку.

2.2. Аналіз системи управління персоналом в ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс»

Головним ресурсом ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс» є згуртована команда професіоналів. В компанії існує принцип – набирати талановитих молодих працівників (нехай вони ще не все і вміють) – і пропонувати їх навички замовникам. Співробітники ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс» – це кваліфіковані програмісти, креативні веб-дизайнери, досвідчені менеджери і професійні оптимізатори. Кожен з них має багатий досвід і унікальними знаннями в своїй області.

Загалом організаційну структуру ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс» можемо відобразити наступними чином (рис. 2.3). Вона є лінійно-функціональною.



Рис. 2.3. Організаційна структура ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс»

Загальне керівництво компанією здійснює директор, який займається організаційними питаннями, однак, не бере особливої участі у безпосередній роботі відділів веб-розробки та Інтернет-маркетингу.

Офіс-менеджер займається організацією роботи офісу, прийомом відвідувачів, роботою з кореспонденцією. До функцій бухгалтера входить

ведення бухгалтерського обліку, підготовка та подача фінансової та податкової звітності.

Фінансовий аналітик відповідає за коректне складання бюджету, фінансове планування та контроль, збирає дані для фінансової звітності. Фінансовий аналітик також займається внутрішніми рахунками, ціноутворенням. Розраховує майбутні витрати та доходи та стежить за їх розподілом.

Юрисконсульт відповідає за вирішення правових питань, бере участь у переговорах, разом з директором стежить, щоб договори/контракти захищали інтереси компанії та відповідали їм.

Менеджер з персоналу займається всіма функціями пов'язаними із системою управління персоналом. Сюди входить і ведення кадрової документації, і організація всіх функцій щодо підбору та відбору персоналу.

Важлива роль в компанії належить ІТ-директору. Він є одним із керівників компанії, який відповідає за інформаційні технології, у його віданні знаходиться вся інформаційна частина компанії, а саме відділи веб-розробки та Інтернет-маркетингу.

У той час як перехід на електронні канали продажу та швидка розробка програмного забезпечення набирають темпи, для ІТ-директора стає все більш важливим постійне вдосконалення, а значить і створення культури інновацій у сфері бізнесу. ІТ-директор несе відповідальність за те, щоб ІТ управління було ефективним та здійснювалося відповідно до стратегії компанії.

Менеджер з розвитку бізнесу відповідає за розробку операційної моделі ІТ-компанії, її відповідність професійним вимогам та оптимальні види її функціонування.

Менеджер з інформаційної безпеки дотримується, щоб до рішень та інформації мали доступ лише певні користувачі або групи користувачів. Менеджер з інформаційної безпеки стежить, щоб дотримувалися його інструкції з практики та політики інформаційної безпеки.

Менеджер з управління якістю – керівник, який приймає в роботі методи управління якістю та відповідає за якість ІТ-рішень. У світі цифрових технологій досвід взаємодії з клієнтом розцінюється як один із найважливіших показників якості рішень. Виходячи з цих переконань, кожне бізнес-рішення має належним чином функціонувати, бути простим у використанні і найголовніше — надавати необхідну інформацію.

Архітектор рішень для корпорацій несе відповідальність за аналіз бізнес-архітектури та процесів усередині компанії, планує рішення для клієнтів корпоративного ринку, визначає технології, додатки та інформацію, а разом – рішення, необхідні для їх виконання. Після аналізу він веде розробку бізнес-функцій стосовно бізнес-стратегії.

Характеристику персоналу компанії почнемо з розгляду динаміки його чисельності і структури - таблиця 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка чисельності та структура персоналу ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс»

Категорії персоналу	Чисельність, чол.			Відхилення, %
	2020	2021	2022	2022/2020
Адміністрація	1	2	2	100,00%
Фахівці	4	4	6	50,00%
Основні працівники	8	10	11	37,50%
Всього працівників	13	16	19	46,15%

Як бачимо із таблиці 2.2, у аналізованому періоді чисельність персоналу зросла із 13 до 19 осіб. Приріст чисельності персоналу був рівномірним – щороку по 3 особи. І загальне зростання склало 46,15 %. За критерієм чисельності розглянута компанія відноситься до мікропідприємств.

При розгляді структури персоналу (рисунок 2.4) видно, що у аналізованому періоді більшу частину персоналу ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс» становила категорія «Основні працівники». Так, їх частка у загальній

чисельності персоналу в аналізованому періоді перевищувала 60%. А у 2022 році вона склала 84,62%.

Крім категорії «Основні працівники», в структурі персоналу в аналізованому періоді були також категорії «Адміністрація» і «Фахівці». При цьому їх частка у загальній чисельності персоналу на кінець розглянутого періоді становила, відповідно 15,38 % і 46,15 %.

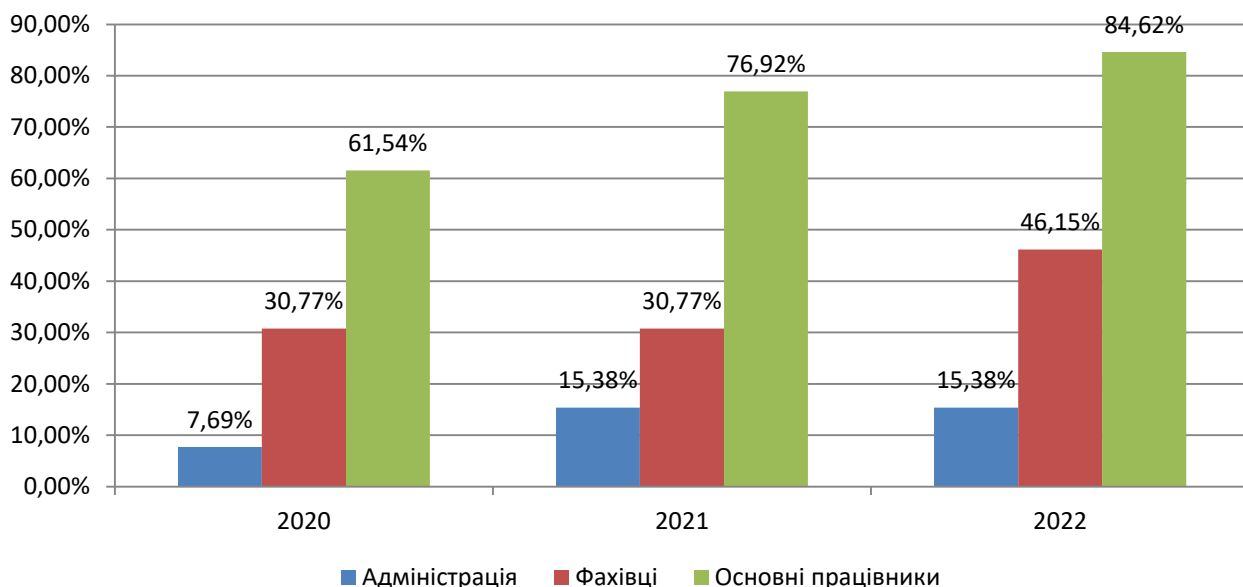


Рис. 2.4. Структура персоналу ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс» за категоріями в 2020 - 2022 рр.,%

Далі проаналізуємо структуру персоналу ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс» за віком, статтю, рівнем освіти. В таблиці 2.3 наведено аналіз структури персоналу ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс» за віком.

Таблиця 2.3

Аналіз структури персоналу ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс» за віком

Вік	Чисельність, ос.			Питома вага, %		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
18 - 24 років		1	1	-	6,25	5,26
25 - 29 років	6	7	8	46,15	43,75	42,11
30 - 34 років	3	4	4	23,08	25,00	21,05
35 - 40 років	3	3	4	23,08	18,75	21,05
40 - 50 років	1	1	2	7,69	6,25	10,53
Всього працівників	13	16	19	100,00	100,00	100,00

При проведенні аналізу структури персоналу компанії за віком видно, що більша частина працівників перебуває у віці 25 - 50 років (рис. 2.5).

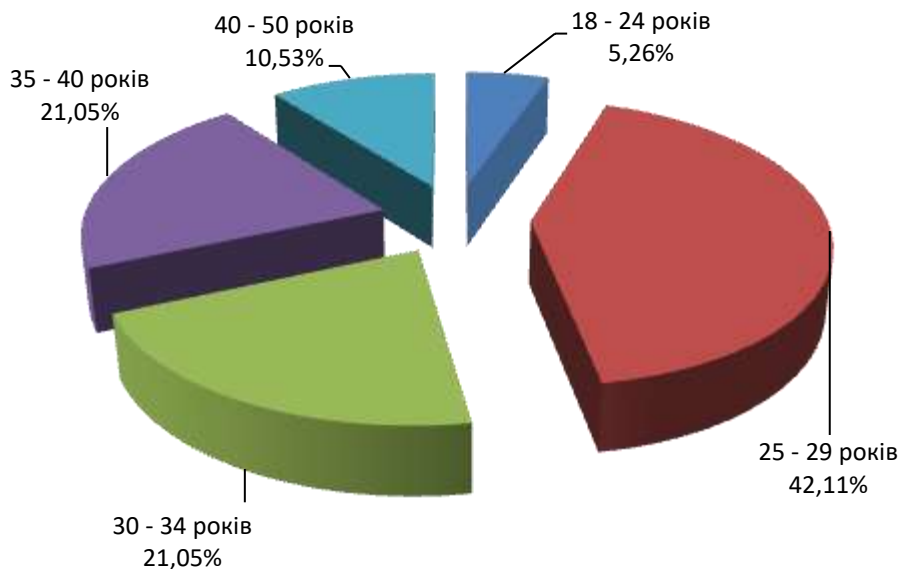


Рис. 2.5. Вікова структура персоналу ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс» за 2022 рік, %

При проведенні аналізу структури персоналу за гендерною ознакою – таблиця 2.4 – видно, що більшу частину колективу складають чоловіки.

Таблиця 2.4

Аналіз структури персоналу ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс» за статтю

Рік	2020	2021	2022
Абсолютні показники, чол.			
Чоловіків	11	13	16
Жінок	2	3	3
Всього працівників	13	16	19
Питома вага, %			
Чоловіків	84,62%	81,25%	84,21%
Жінок	15,38%	18,75%	15,79%
Всього працівників	84,62%	81,25%	84,21%

При цьому до кінця розглянутого періоду відбулося зниження частки чоловіків в загальній чисельності, і, відповідно, збільшення частки жінок (нехай і не значно у абсолютному вимірі) (рис. 2.6).

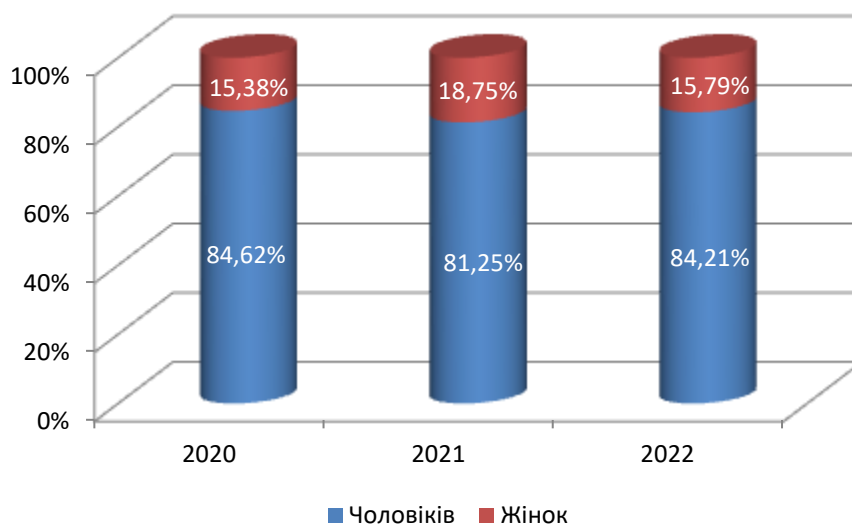


Рис. 2.6. Структура персоналу ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс» за гендерною ознакою у 2020 - 2022рр., %

Аналіз структури персоналу компанії за рівнем освіти проведемо в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз структури персоналу за рівнем освіти ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс»

Рівень освіти	Чисельність, чол.			Питома вага, %		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Вища освіта	7	8	12	53,85	50,00	63,16
Середня професійна	6	7	6	46,15	43,75	31,58
Повна загальна середня	0	1	1	0,00	6,25	5,26
Всього працівників	13	16	19	100,00	100,00	100,00

Як видно з таблиці 2.5 і рисунка 2.7, в компанії немає працівників в неповною середньою освітою, і всього 1 працівник (в 2021-2022 році) мав тільки загальну середню освіту (здобуваючи при цьому вищу на заочній формі навчання). Зростання до кінця розглянутого періоду частки працівників із вищою освітою та середньою спеціальною та говорить про те, що в даній компанії працівники мотивовані до отримання необхідного для роботи рівня освіти. Як позитивний момент можна відзначити той факт, що на кінець 2022 року понад 73% працівників компанії мають вищу освіту.

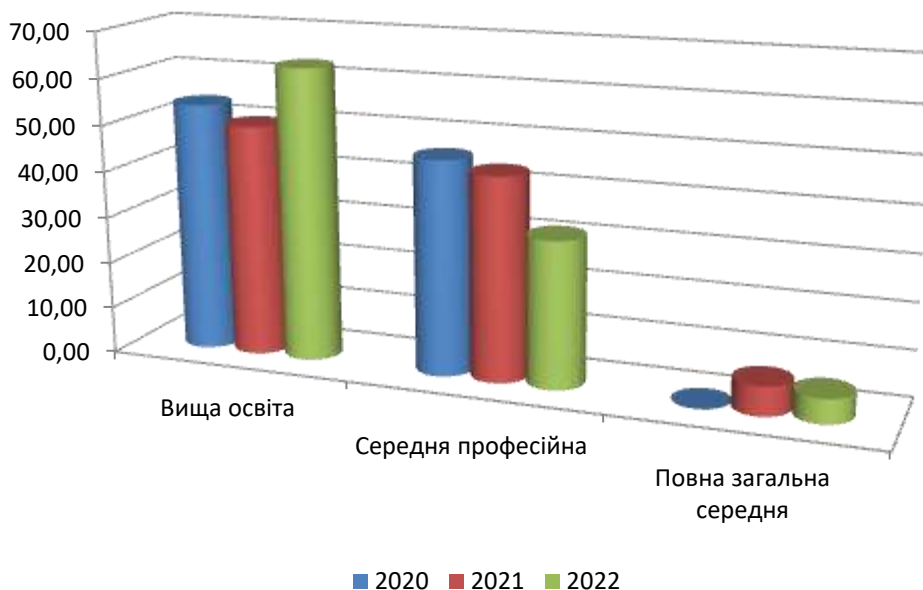


Рис. 2.7. Структура персоналу ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс» рівнем освіти за 2020 - 2022 рр.,%

Далі проведемо аналіз структури персоналу компанії за стажем роботи – він наведений в таблиці 2.6. З неї видно, що до кінця розглянутого періоду зростає частка більш досвідчених працівників, і, відповідно, знижується частка менш досвідченого персоналу (рис. 2.8). В цілому, до кінця 2022 року частка працівників, які мають стаж роботи від 5 років і вище, перевищує 53%.

Таблиця 2.6

Аналіз структури персоналу ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс» за стажем роботи

Тривалість роботи / рік	Чисельність, чол.			Питома вага, %		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
До 1 року	-	1	1	-	6,25%	6,25%
Від 1 до 3 років	1	1	2	7,69%	6,25%	12,50%
Від 4 до 5 років	6	6	7	46,15%	37,50%	43,75%
Від 6 до 9 років	4	5	6	30,77%	31,25%	37,50%
10 років і більше	2	3	3	15,38%	18,75%	18,75%
Всього працівників	13	16	19	100,00%	100,00%	118,75%

Це говорить про те, що на роботу в компанію намагаються брати людей, які мають досвід роботи. Крім того, працюючи в компанії тривалий час,

працівники підвищують кваліфікацію, здобувають необхідний стаж і досвід роботи.

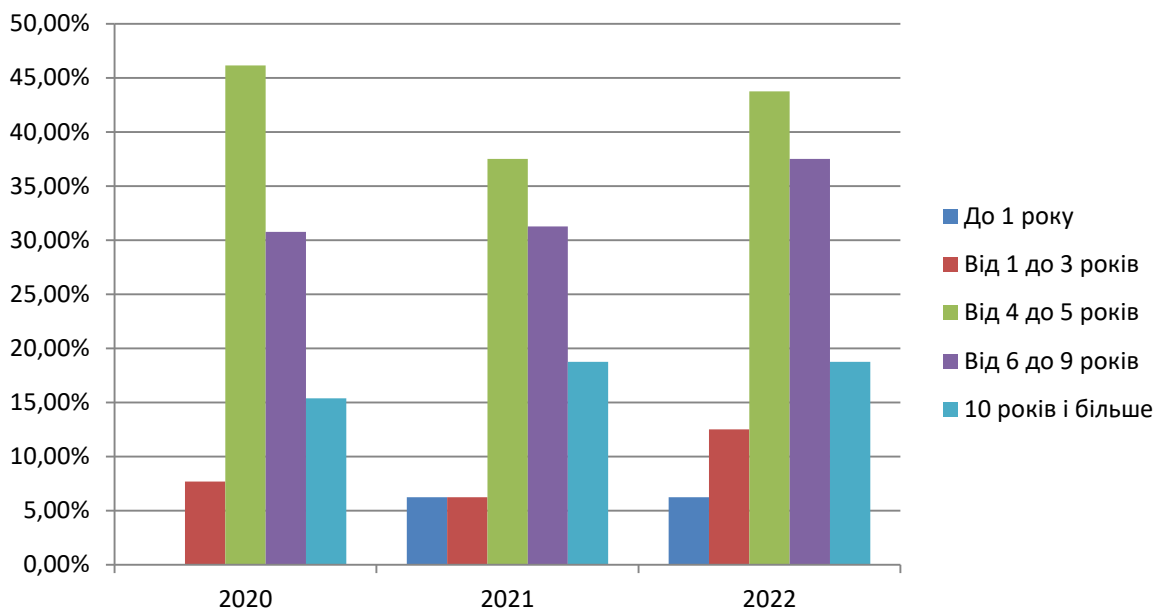


Рис. 2.8. Структура персоналу ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс» за стажем роботи за 2020-2022 рр., %

Таким чином, проведений аналіз дозволив визначити, що організаційна структура управління в ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс» є лінійно-функціональною. При проведенні аналізу структури персоналу компанії за віком видно, що більша частина працівників перебуває у віці 25 - 50 років, за гендерною ознакою – більшу частину колективу складають чоловіки. Більшість працівників – люди з вищою освітою, позитивом є також те, що освітній рівень працівників постійно зростає. Аналіз структури персоналу компанії за стажем роботи показав, що до кінця розглянутого періоду зростає частка більш досвідчених працівників, і, відповідно, знижується частка менш досвідченого персоналу

2.3. Аналіз стану рекрутменту персоналу в ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс»

В ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс» питаннями рекрутменту як і низкою

інших питаннями щодо управління персоналом займається менеджер з персоналу, який підпорядкований безпосередньо директору.

Серед його обов'язків є і аналіз динаміки показників, що характеризують рух і ефективність використання персоналу ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс». Даний аналіз за 2020-2022 рр., наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка показників руху і ефективності використання персоналу ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс» у 2020-2022 рр.

Показник	Рік	Значення показників			Відхилення	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	
Чисельність на початок року, ос.	12	13	16	1	3	
Прийнято, ос.	5	9	6	4	-3	
Звільнено, ос.	4	6	3	2	-3	
Чисельність на кінець року, ос.	13	16	19	3	3	
Абсолютне відхилення, ос.	1	3	3	2	0	
Середньооблікова чисельність персоналу, ос	13	15	18	2	3	
Коефіцієнт плинності,%	30,77	40,00	16,67	9,23	-23,33	

З таблиці 2.7 видно, що до кінця розглянутого періоду середньооблікова чисельність персоналу збільшилася з 13 до 18 осіб.

При цьому по даній компанії відзначається високий рівень коефіцієнта плинності кадрів - 30,77 у 2020 році, 40,00 у 2021 році, і 16,67 % у 2022 році. Варто відзначити як позитивний момент зниження даного показника у 2022 році.

В цілому, не дивлячись на наявність деяких негативних моментів, можна судити про відносно ефективне управління кадровими ресурсами компанії. У ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс» не лякаються звільняти працівників, якщо ті не відповідають вимогам компанії, хоча, сам показник плинності кадрів, може

свідчити про негативність даного процесу. Водночас, ми бачимо вивільнення персоналу триває і необхідно здійснювати найм ІТ-фахівців в компанію.

Менеджер з персоналу, який виступає в ролі рекрутера, виконує ряд важливих функцій у процесі найму нового персоналу для компанії. Ось деякі з даних функцій:

- ✚ організація роботи з пошуку кандидатів на вакантні позиції;
- ✚ розміщення інформації про вакантні позиції в різних ресурсах (сайти з пошуку праці, газетні видання, рекламні банери);
- ✚ участь у відборі кадрів за заявленими вимогами;
- ✚ участь у розробці систем первинної оцінки кандидатів на етапі відбору кандидатів;
- ✚ проведення первинних інтерв'ю по телефону на основі відібраних резюме;
- ✚ перевірка посадових обов'язків та вимог у співпраці із ІТ-відділів для визначення точних вимог до вакансії та формування профілю кандидата;
- ✚ організація формування та ведення зведення даних про кількісний та якісний склад кандидатів, їх рух;
- ✚ ведення звітності та статистики щодо роботи з кандидатами;
- ✚ інформування кандидатів про результати інтерв'ю та відповіді на їхні запитання;
- ✚ проведення дослідження щодо виявлення причин відмов кандидатів на різних етапах працевлаштування;
- ✚ супровід кандидатів на всіх етапах працевлаштування (співбесіда із лінійним керівником, підготовка необхідних документів для працевлаштування, укладення договору);
- ✚ ведення базу даних кандидатів для подальшого використання при майбутніх вакансіях.

Також в окремих випадках менеджер з персоналу може звертатися до колишніх роботодавців кандидатів для отримання додаткової інформації про

їхній досвід та характер.

Загалом діяльність рекрутменту у компанії ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс» можна розділити на 3 напрямки, які наведені на рисунку 2.9.



Рис. 2.9. Напрямки рекрутменту в ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс»

Як видно із рисунку 2.9, основними напрямками рекрутменту в ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс» є: рекрутинг студентів та випускників, рекрутинг досвідчених фахівців, а також масовий рекрутинг.

На рисунку 2.10 схематично зображено етапи бізнес-процесу підбору персоналу. Весь період роботи над вакансією можна умовно поділити на 7 етапів.

Рекрутмент ІТ-фахівців вимагає ретельного планування та розгляду різних джерел для привернення найкращих талантів. Ось деякі з основних джерел рекрутменту ІТ-фахівців, які використовують в ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс»:

1. Особисті контакти. Серед них насамперед, це внутрішні рекомендації від поточних співробітників. Вони можуть бути дуже ефективними, оскільки вони дозволяють визначити потенційних кандидатів з відповідним досвідом та навичками.

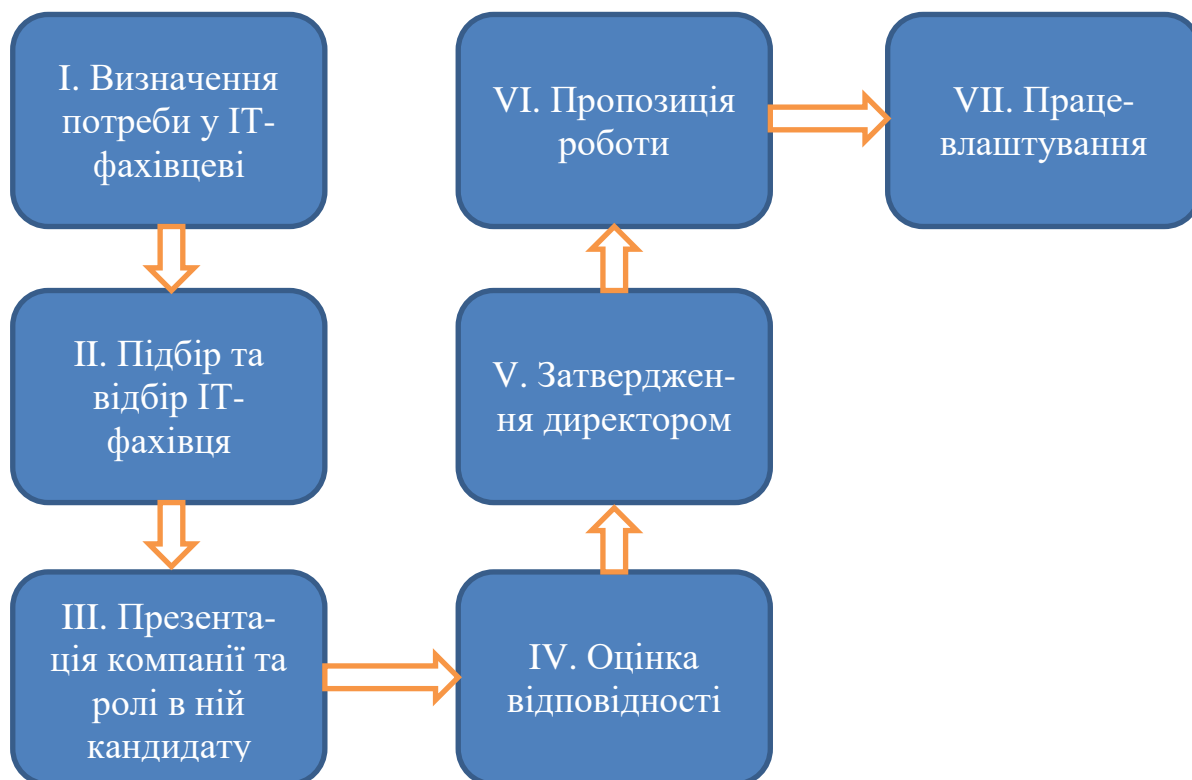


Рис. 2.10. Схема бізнес-процесу рекрутменту у ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс»

2. Оголошення на спеціалізованих веб-сайтах. Популярні веб-сайти, спеціалізовані на роботі в ІТ-галузі, такі як LinkedIn, Djinni, GitHub Jobs, Stack Overflow Jobs, Dice та інші, дозволяють розміщувати вакансії та знаходити ІТ-фахівців. В компанії найбільше орієнтуються на LinkedIn та Djinni.

3. Оголошення на неспеціалізованих веб-сайтах. На веб-сайтах, які не спеціалізовані на роботі в ІТ-галузі, зокрема, robota.ua, work.ua дозволяють компанії відбирати фахівців без досвіду, які виконуватимуть на початку просту роботу, зокрема, тестування тощо.

4. Університети та коледжі. Зв'язок із академічними закладами дозволяє виявити молодих талановитих ІТ-фахівців через стажування, програми практики тощо. В компанії постійно проходять практику студенти ВНЗ м. Івано-Франківська.

5. Професійні конференції та заходи. Участь у конференціях та заходах у галузі ІТ дає можливість встановлювати контакти зі спеціалістами та потенційними кандидатами.

6. Співпраця із рекрутинговими агентствами. Рекрутингові агентства, спеціалізовані на ІТ-рекрутменті, дозволяють знайти кваліфікованих кандидатів на платній основі.

7. Форма на власному веб-сайті компанії [42]. Розміщення вакансій на веб-сайті компанії також привертає увагу зацікавлених кандидатів.

8. Внутрішні резерви. Розглядаються можливості розвитку внутрішніх співробітників на більш високі посади та ролі в ІТ-галузі.

9. Хакатони та конкурси. Організація або участь у хакатонах та конкурсах дозволяє знайти обдарованих ІТ-фахівців, які вже мають практичний досвід.

Важливо розглядати комбінацію цих джерел та виробляти стратегію рекрутменту, яка відповідає потребам аналізованої компанії в конкретний момент часу та під конкретний проект.

Таким чином, рекрутмент у ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс» має свою специфіку:

- підбір здійснюється з допомогою різних джерел;
- завдання менеджера не тільки знайти відповідного співробітника у узгоджений термін, а й допомогти керівнику вже у процесі підбору скласти реальний профіль кандидата, продемонструвати аналітику ринку галузі та запропонувати джерела пошуку, часто допомогти кандидату з вирішенням та розумінням своєї мотивації.

Тобто наявності описаного бізнес-процесу та розробки інструментів для підбору та оцінки персоналу недостатньо для закриття вакансії відповідним кандидатом у встановлений термін.

В умовах роботи у молодій ІТ-компанії, що швидко розвивається, потреба в фахівцях змінюється швидко і значно, що іноді змінює терміни підбору, виключає існуючу послідовність етапів підбору, їх кількісне збільшення або скорочення, підлаштовуючись під потреби бізнесу.

Якщо говорити про технологію розвитку рекрутменту ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс», вона на даний момент існує на процесуально-описовому рівні, де відбувається опис цілей, завдань, методів, засобів, форм і змісту процесу для отримання заздалегідь планованих результатів діяльності.

Таким чином, проведений аналіз технології розвитку рекрутменту в організації демонструє наявність наступних проблем:

- наявність тільки одного менеджера з персоналу, який також виконує й інші функції;
- відсутність єдиної систематизованої бази додаткових джерел та інструментів для роботи над конкретною вакансією;
- низький рівень залучення учасників процесу підбору, відсутність підтримуючого середовища, яке може дозволити оптимізувати ресурси, збільшити продуктивність та продуктивність менеджера;
- бізнес-процес підбору персоналу не передбачає зміни потреби під час роботи над вакансією.

Виявлені вище проблеми у технології рекрутменту ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс» є центральним напрямком для удосконалення даної технології та розробки практичних рекомендацій для компанії.

Висновки до розділу 2

1. Проведено діагностику діяльності ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс». Відзначено, що «Інсіліко Софт Плюс» є компанією із розробки програмного забезпечення (ПЗ), яка спеціалізується на створенні та реалізації цифрових продуктів та послуг. Наведено основні та додаткові види діяльності ІТ-компанії. Відзначено, що аналізоване підприємство може пропонувати замовникам повний комплекс ІТ-послуг в сфері програмних рішень і наведено його складові. Як окремий напрямок роботи ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс» виділено маркетингову підтримку Інтернет-проектів.

Проаналізовано економічну сторону діяльності ІТ-компанії «Інсіліко

Софт Плюс». Дохід компанії зростав у цьому аналізованому періоді і в 2022 році зростання склало 13,83% або 1388200 грн. Водночас, обсяги чистого прибутку в 2022 році знизилась на 362700 грн. і компанія показала збиток у 97500 грн., що зумовлено зростанням собівартості. Активи компанії також зростали у всьому аналізованому періоді і у всьому аналізованому періоді були вищими, аніж її зобов'язання. Отже, загалом, результати діяльності ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс» показують позитивну тенденцію.

2. Проведено аналіз системи управління персоналом в ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс». Відзначено, що головним ресурсом ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс» є згуртована команда професіоналів. Охарактеризовано організаційну структуру ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс» і показано, що вона є лінійно-функціональною. Проаналізовано динаміку чисельності та структуру персоналу ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс». Проаналізовано структуру персоналу ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс» за категоріями, віком, за гендерною ознакою, за рівнем освіти, за стажем роботи і виявлено їх динаміку.

3. Проведено аналіз стану рекрутменту персоналу в ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс». Проаналізовано динаміку показників руху і ефективності використання персоналу ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс». Відзначено відносно ефективне управління кадровими ресурсами компанії. Визначено основні функції менеджера із персоналу, який виступає в ролі рекрутера. Визначено напрямки рекрутменту у компанії ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс». Сформовано схему бізнес-процесу рекрутменту у ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс». Визначено специфіку рекрутменту в ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс». Виявлено основні проблеми рекрутменту у компанії.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РЕКРУТМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ІТ-КОМПАНІЇ

3.1. Рекомендації щодо вдосконалення технології рекрутменту в ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс»

Оцінка існуючого стану рекрутменту персоналу в ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс» проведена у попередньому розділі дозволила виявити існуючі недоліки та, одночасно, і напрями для удосконалення рекрутменту в компанії та розробки рекомендацій.

Як було відзначено, процесуально-описовий рівень технології розвитку рекрутменту в даний час не забезпечує повноцінну ефективність даного процесу. Існуючі методи, інструменти, бізнес-процес застосовуються не завжди повною мірою і менеджер з персоналу, реагуючи на потреби бізнесу, змушений самостійно адаптувати технологію під роботу над конкретною вакансією. Таким чином, технологію рекрутменту слід перевести на процесуально-дієвий рівень, де здійснення технологічного процесу можливе при функціонуванні усіх особистісних, інструментальних та методологічних засобів. Тобто в бізнес-процесі будуть додатково прописані етапи підбору, які можуть з'явитися у разі, наприклад, недостатньої кількості кандидатів на вітчизняному ринку при підборі співробітників на унікальний для компанії проект чи функціонал.

Однією із основних проблем рекрутменту в ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс» є відсутність єдиної бази даних (БД) для роботи над вакансіями. Тому пропонується створити БД про підбір спеціалістів різних категорій у вигляді папки з файлами у загальному доступі на сервері компанії під назвою «Database».

База даних передбачає систематизоване сховище файлів у спільному доступі із можливістю її наповнення в усіх учасників. Це дозволить розширити

перелік працівників, які займаються рекрутингом у компанії і полегшить роботу менеджеру з персоналу. На рисунку 3.1 зображено структуру наповнення «Database». Всю інформацію умовно поділено на 3 основні напрямки рекрутменту в ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс». Внутрішня папка кожного напрямку міститиме інформацію щодо черговості опрацювання джерел кандидатів, представлений список компаній-донорів/список відповідних спеціальностей для посади, аналітика ринку в період роботи над вакансією, шаблони опису вакансії тощо.

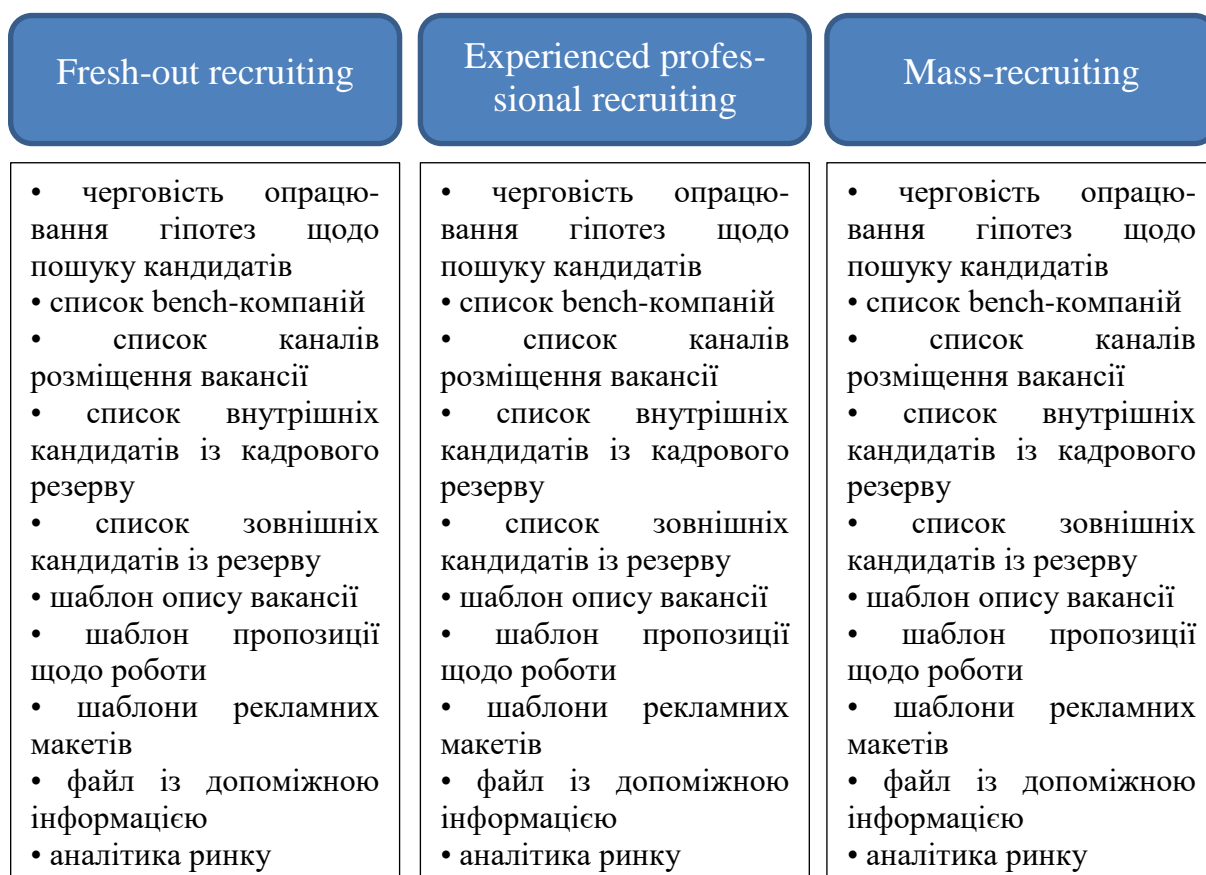


Рис. 3.1. Структура наповнення «Database»

Однією з основних переваг даного способу систематизації та обміну інформацією є доступність інформації у будь-який час, скорочення часу на занурення у новий напрямок добору, а також виключення можливості втрати інформації про внутрішніх кандидатів, які перебувають у кадровому резерві.

При отриманні в роботу нової вакансії менеджер зможе оцінити зміну ринку праці на основі наявної аналітики та сформулювати вже на старті

джерело пошуку, інструменти залучення кандидатів та надати керівнику алгоритм пошуку. Робота з даних сховищем займатиме багато часу і не потребуватиме первинних консультацій у колег, оскільки, вони цю базу даних також наповнюють.

Крім того, ведення даної системи зберігання інформації не вимагає однієї конкретної відповідальної особи, кожен з працівників зможе самостійно доповнювати інформацію в папці. Також створення такої бази буде хорошим помічником менеджеру з персоналу, який шукає нові інструменти або джерела пошуку персоналу або який залишає компанію і має передати справи новому менеджеру.

За результатами дослідження також було виявлено, що за процес складання заявки на підбір кандидата відповідає менеджер з персоналу. В результаті він витрачає свій час на процеси, які можна оптимізувати. У разі оптимізації скоротиться час на проходження однієї ітерації щодо даного бізнес-процесу.

Для вирішення вищеописаної проблем можна запропонувати наступне рішення. Бізнес-процес подання заявки є наступними (рис. 3.2).

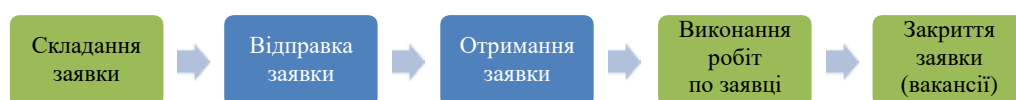


Рис. 3.2. Бізнес-процес подання заявки на підбір персоналу

Такі процеси як «Складання заявки», «Виконання робіт із заявки», «Закриття заявки (вакансії)» несуть у собі кінцеву цінність, як для внутрішнього замовника, так і компанії в цілому. У свою чергу ті процеси, які знаходяться між процесом «Складання заявки» та «Виконання робіт по заявці» не несуть за собою кінцевої цінності, тому їх варто оптимізувати настільки, щоб вони займали якнайменше часу та ресурсів.

При складанні заявки на підбір ІТ-фахівця необхідно приділяти увагу наступним основним пунктам:

- детальний опис проекту/продукту, який включає використовувані технології та мови програмування в роботі над проектом/продуктом;
- терміни проекту;
- рамки заробітної плати;
- використовуються технології та мови програмування в роботі компанії в цілому;
- вичерпна інформація про компанію, у т.ч. графік роботи, формат роботи (віддалена чи офіс), договірні зобов'язання;
- бонуси, які компанія може надавати своєму співробітнику;
- вимоги до кандидата: необхідний стек технологій та мов програмування; досвід використання в роботі необхідних технологій та мов програмування (тут можна вказати рівень професійної кваліфікації розробника); вимоги до рівня знання мови; необхідні м'які навички (soft skill) для роботи у конкретній компанії;
- особливі навички та знання, необхідні для роботи;
- географічне розташування кандидата;
- терміни закриття вакансій.

Метою складання заявки на підбір персоналу є опис портрета ідеального кандидата, тому вся інформація має бути вичерпною.

Також необхідно, щоб внутрішній замовник розумів, який кандидат йому потрібен. Важливо, щоб менеджер та внутрішній замовник бачили однаковий портрет кандидата.

Для прискорення процесу рекрутингу та розвантаження менеджера необхідно, щоб система подачі заявки від внутрішнього замовника була строго регламентована та оптимізована. Варто відзначити, що процес подання навіть заповненої заявки може тривати багато часу, що, у свою чергу, несе за собою економічні втрати компанії.

На сьогоднішній день існує безліч різних способів оптимізації складання заявок на підбір персоналу. Одним із таких є сервіс збору заявок на підбір, який

можна реалізувати власноруч за допомогою SharePoint Online у рамках Office 365.

Розглянувши ту частину бізнес-процесу, яка створює кінцеву цінність для кінцевого продукту, а саме нового співробітника компанії, необхідно оптимізувати етапи, які неможливо вилучити з процесу, але які не несуть цінності, а саме: відправлення та отримання заявки.

Ці етапи повинні нести мінімальні витрати за вартістю. Мінімізації вартості можна досягти за рахунок зменшення витрат часу виконання даних операцій і низькими витратами часу на адміністрування даних ділянок.

Настроєний робочий процес на SharePoint Online, після того, як замовник подає заявку на підбір персоналу, забезпечує наступне:

1. Замовнику та співробітнику, який відповідає за рекрутинг персоналу, надходять автоматичні сповіщення про створення нової заявки на підбір.

2. Заявці автоматично надається унікальний номер, статус, заповнюється відповідальний (в даному випадку менеджер з персоналу) або автоматично за задалегідь налаштованим процесом, або в ручному режимі співробітником, який відповідає за рекрутинг. І в тому, і в іншому випадку витрати на адміністрування мінімальні, особливо в порівнянні з ручним збором заявок поштою, телефоном, особисто або в Excel-файлі.

3. Заявка виявляється в базі даних (список SharePoint), яка має різні переваги: версійність, відкат до попередньої версії, контроль внесених змін, можливість спільного редагування, що у свою чергу дозволяє оперативно дізнаватися про зміни у заявці на підбір.

Два останні етапи бізнес-процесу подачі та збору заявок на підбір також додають цінність до кінцевого результату. У бізнес-процесах є такі роботи, які часто залишають поза увагою, а саме – накопичення даних та подальша аналітика по роботі із заявками.

Єдина база даних всіх заявок потрібна як замовнику, так і виконавцю. У такій базі існують свої переваги:

1. З боку виконавця:

- розуміння поточного завантаження: загальна кількість заявок, розподіл заявок за виконавцями, за статусами. Динаміка кількості заявок: зростання, зниження, зміна за місяцями, періодами;

- аналіз активності конкретного замовника для прогнозування власного завантаження на майбутні періоди.

2. З боку замовника:

- наявність єдиного вікна для роботи зі своїми заявками;
- при зміні співробітника всі дані для подальшої роботи залишаються у робочому стані;
- розуміння поточного завантаження.

Описані переваги аналітики можна здійснити за допомогою Microsoft Power BI, який легко підключається до бази даних заявок на SharePoint Online та виводить на загальну панель усі необхідні дані.

Результатом запропонованої оптимізації бізнес-процесу подання заявки на підбір персоналу буде таке:

1. Скорочення часу на проходження однієї ітерації з даного бізнес-процесу.
2. Зниження вартості бізнес-процесу та його адміністрування за рахунок автоматизації на платформі Office 365.
3. Збільшення підсумкової цінності внутрішньої послуги для внутрішнього замовника, і, як наслідок, для підприємства.

Таким чином, переваги оптимізації бізнес-процесу подання заявки на підбір персоналу є очевидними.

Також за результатами дослідження було виявлено, що в ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс» рідко вдаються до тестових завдань при оцінюванні кандидатів. Даний спосіб оцінки відмінно підходить для відсівання кандидатів із невеликим досвідом. Такий спосіб оцінки кандидатів також дозволяє оптимізувати процес рекрутингу, що у свою чергу спричинить зниження витрат часу на весь процес підбору кандидата, збільшення швидкості розгляду заявок.

В умовах, коли ринок праці IT-фахівців належить кандидатам, тестові завдання перед співбесідою з досвідченим кандидатом краще не використовувати, якщо необхідно перевірити кандидата на Hard skills, краще це зробити під час технічної співбесіди. Також під час технічних співбесід можна пропонувати невеликі тестові завдання. Ще однією причиною не давати тестові завдання є те, що самі кандидати їм не довіряють та вважають їх експлуатацією їхнього робочого часу. Зовсім не вдаватися до тестових завдань теж не варто, оскільки цей інструмент дозволяє відсіяти невідповідних кандидатів. Тестові завдання можна використовувати для кандидатів рівня Junior (без досвіду, або з маленьким досвідом), у цьому випадку це дозволить рекрутерам не витратити час на співбесіди з кандидатами, які не пройдуть технічну співбесіду.

Проведення тестових завдань для кандидатів без досвіду або з невеликим досвідом можна здійснювати за допомогою різних способів автоматизації даного процесу.

Основні проблеми, з якими стикаються IT-рекрутери та HR при оцінці кандидатів за допомогою тестових завдань:

1. Технічні фахівці, які працюють у компанії, беруть участь практично у всіх етапах оцінки технічних навичок: складання тестового завдання, перевірка тестового завдання, проведення технічного інтерв'ю. Вони витрачають на процес підбору багато часу, процес стає довгим і дорогим.

2. Підбір іноді непередбачуваний за термінами — наприклад, якщо на проектах є термінові завдання, зворотний зв'язок за виконаним кандидатом тестовим завданням можна чекати довше, ніж зазвичай. Хочеться сказати, що разом із рекрутерами в цьому випадку чекатимуть і кандидати, але, як відомо, в IT-сфері кваліфіковані кандидати довго не чекають.

Існує цілий ринок платформ для автоматизованого технічного скринінгу IT-фахівців. Наприклад:

- DevSkiller;
- HackerRank;
- Codility;

- Coderbyte;
- Hackerearth.

Механізм їх роботи, наступний: рекрутер створює в системі тест за потрібними технологіями, відправляє посилання на нього кандидату, чії навички необхідно перевірити, він виконує тест, платформа автоматично оцінює результат виконання завдання та повертає рекрутеру виражений у цифрах результат.

Слід зазначити, що тест є не просто питанням, де потрібно вибрати правильну відповідь із кількох, однак такий варіант теж можливий за необхідності. Тест включає завдання з програмування, де кандидату потрібно писати код у стандартному середовищі розробки. Типове завдання у тому, що потрібно дописати існуючий клас чи додати метод, який відповідає вимогам завдання. Тривалість тесту, кількість завдань, рівень складності можуть бути обрані за потребою.

Для того щоб створити тестове завдання необхідно:

- відфільтрувати завдання за рівнем складності та технологіями, подивитися те, що є на платформі, вибрати найкраще
- налаштувати тест.

Слід зазначити, що платформи також дозволяють створювати свої завдання та питання.

Оцінка відбувається так:

1. Кожен тип завдань має свою вагу. Наприклад, завдання на заповнення пропуску в коді та вибір правильної відповіді з кількох варіантів мають меншу вагу, а завдання програмування — більшу.

2. Завдання з програмування оцінюються за кількома основними параметрами:

- функціональність коду: він працює та виконує те, що має відповідно до завдання;
- якість коду: наскільки він відповідає загальноприйнятим стандартам;
- наявність помилок та їх серйозність;

- самостійність виконання: система перевіряє завдання на плагіат.

За результатами тесту надходить звіт, в якому представлено загальний бал та оцінку того, як кандидат впорався із завданням у порівнянні з іншими людьми, які його виконували, також є оцінка рівня володіння різними навичками та час, витрачений на виконання завдань з кожної секції та результати по секціях.

Результати від використання таких платформ можуть бути такими:

- зниження витрат часу на весь процес підбору кандидата;
- збільшення швидкості розгляду заявок;
- зниження витрат часу технічних фахівців на оцінку невідповідних кандидатів.

На шляху до автоматизації важливо розуміти, що платформи з оцінки кандидатів дають інформацію та дані для аналізу та спрощує проходження деяких етапів рекрутингу. Однак, рішення про прийом людини на роботу або відмову в прийомі має залишатися за директором, менеджерами проектів та технічними фахівцями.

Також при проведенні аналізу бізнес-процесу підбору персоналу було виявлено його недосконалість за умови будь-яких змін (вимог, термінів, учасників тощо). Для вирішення цієї проблеми пропонується застосування Agile-технології. Так під використанням методики Agile розуміється, що вакансія – це окремий проект, розділений на кілька дрібних частин, які будуть завершені до певного прогнозованого терміну, замість тривалого виконання всього проекту. Мета застосування даного методу полягає у скороченні ризиків при змінах у процесі добору.

Технологія Agile сприяє підвищенню інтересу до проекту всіх учасників, при цьому в усіх залишається та сама зона відповідальності у процесі. Із застосуванням даного підходу до колективу співробітників приходиться розуміння, що вони працюють заради однієї спільної мети.

У разі зміни потреби бізнесу у фахівцях для рекрутменту важливий якісний та своєчасний зворотний зв'язок від замовника. Адже завдяки цьому

можна коригувати швидко, адаптуючи весь бізнес-процес під проект.

В результаті застосування даного підходу покращується внутрішньофірмова комунікація, зменшується кількість конфліктів усередині організації.

Таким чином, реалізація запропонованих рекомендацій дозволить покращити рекрутмент персоналу в ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс», зокрема, щодо створення єдиної БД щодо кандидатів, оптимізації бізнес-процесу подання заявки на вакансію від внутрішнього замовника, впровадження тестування для кандидатів з малим досвідом роботи, а також використання Agile-технологій в рекрутменті.

3.2. Розвиток автоматизації процесів рекрутменту персоналу ІТ-компанії

Тенденція автоматизації бізнес-процесів стає повсякденною для учасників зі всіх сфер економічної діяльності. Оптимізація, прискорення бізнес-процесів є ключовим завданням збереження конкурентоспроможності компанії. В даний час вже неможливо уявити бухгалтерію, процеси логістики, закупівель та відділів продажів без впроваджених систем автоматизації їх функцій, які налаштовані під індивідуальні запити компанії. У сфері управління персоналом також вже існує багато розробок в напрямку автоматизації, на ринку використовуються платформи, що допомагають спростити процеси рекрутингу, кадрового діловодства, систем навчання, оцінки співробітників тощо.

Автоматизація процесів рекрутменту є важливим питанням не тільки для початківців в даній сфері, але і для досвідчених фахівців. Особливо цікавим є питання практики підбору та налаштування автоматизованої рекрутингової програми для ІТ-компаній.

Програмне забезпечення процесу рекрутменту – англ. ATS («applicant tracking system») [49]) – дає змогу компаніям автоматизувати розміщення вакансій, оформлення заявок, отримання юридично необхідної згоди на

обробку персональних даних кандидатів, роботу із «воронкою» кандидатів та відповідні кожному етапу автоматичні повідомлення, професійне тестування, а також комунікація у межах даної системи між керівником, який наймає кандидата та рекрутером, для одержання необхідних погоджень тощо [49].

Також такі HR інструменти називають CRM-системами для підбору персоналу.

У світі налічується десятки різних ATS-систем. Серед сучасних ATS-систем можна зустріти як окремі сервіси, і модулі у складі складних HR-платформ. CRM для підбору персоналу можуть використовуватися виключно рекрутерами, а можуть охоплювати всіх учасників процесу найму, включаючи керівників відділів та фахівців з кадрового діловодства. Одні ATS-системи доступні в «хмарі» і постійно оновлюються, інші встановлюються на ваших серверах і не змінюються роками. Часто ATS-системи є окремими модулями комплексних систем автоматизації процесів управління персоналом як SAP SuccessFactors, Workday, Oracle HCM.

На глобальному ринку у 3 кв. 2023 року популярні такі спеціалізовані рекрутмент системи [47]:

1. «Greenhouse» ATS /CRM-система;
2. «BambooHR» PPM / ATS-система;
3. «Pinpoint» ATS-система;
4. «Trakstar Hire» Топ ATS-система для МСБ;
5. «Recruitee» ATS-система для МСБ;
6. «ClearCompany» Управління талантами і ATS- система;
7. «Lever» ATS /CRM-система;
8. «Teamtaylor» : ATS-система і управління брендом;
9. «Manatal» : ATS-система на основі штучного інтелекту для МСБ;
- 10.«VidCruiter»: ATS-система / система для відеоінтерв'ювання.

На вітчизняному ринку популярними є наступні системи [37]:

1. «Cleverstaff».
2. «PersiaHR».

3. «Datex Recruit».
- 4 «PeopleRecruit».
5. «TalentSearch».
6. «HRM Creatio»
7. «Zoho Recruit».

Для вибору однієї із систем, яка найкраще підходить для конкретної компанії можна скористатись наступним переліком, що дозволять оцінити ATS-систему та зробити її вибір:

- 1) розвинена функціональність ATS-системи;
- 2) надійність й безпека системи;
- 3) наявність регулярних оновлень;
- 4) зручність інтерфейсу;
- 5) наявність підтримки;
- 6) швидкість впровадження ATS-системи;
- 7) зрозуміла тарифна політика;
- 8) зручність оплати;
- 9) наявність безкоштовної тестової версії ATS-системи;
- 10 відповідність ATS-системи бізнес-цілей компанії.

Ольга Юрга директор з рекрутменту «Avenga Ukraine» пропонує доповнити даний список наступними критеріями [39]:

1. Швидкість роботи ATS-системи.
2. Можливість зручної адаптації ATS-системи під бізнес-процеси конкретного підприємства.
3. Аналітичні можливості ATS-системи.
4. Ринок для обирається ATS-система (вітчизняний чи глобальний).
5. Наявність в ATS-системі відкритого API з метою реалізації інтеграцій з додатковим програмним забезпеченням.
6. UI/UX-дизайн ATS-системи.
7. Оптимальне співвідношення ціна / якість.

При впровадженні будь-якого інструменту автоматизації потрібно

виходити з особливостей бізнесу та галузі, де працює компанія. Від цього залежить, наскільки критичними виявляться інші чинники вибору ATS-системи: її функціональність, вартість та терміни застосування.

Як ми вже відзначали, робота рекрутерів за останні кілька десятиліть досить сильно змінилася під впливом нових технологій. Ще у середині 90-років минулого століття з'явилися сайти для пошуку роботи (job boards), а на початку 2000-х перші професійні соціальні мережі.

Зараз кількість онлайн-джерел пошуку кандидатів різних професій обчислюється десятками – тільки для IT-галузі, окрім, вже згадуваних нами, це також GitHub, StackOverflow, BitBucket, Behance, Dribbble та багато інших спеціалізованих ресурсів.

Для прийняття правильних рішень щодо найму співробітників рекрутерам доводиться аналізувати безліч різних даних – від резюме і профілів в соціальних мережах, до екаунтів на професійних ресурсах. Обсяг інформації може бути надто великим — рекрутери рідко самі можуть проаналізувати всі ресурси, у результаті можуть не знайти перспективних кандидатів і вакансію не вдається закрити.

Нові технології можуть бути використані не тільки для отримання величезної кількості даних, в яких ще потрібно розібратися, а й для їхнього ефективного аналізу. Одним із нових інструментів для цього є штучний інтелект (AI).

Системи Artificial Intelligence (AI) вже зараз можуть аналізувати величезні обсяги даних та приймати рішення на основі цих даних. Розроблена в Google AI-система DeepMind обіграла найкращу у світі людину-гравця в Go, тепер перемогти один комп'ютер спробує відразу ціла група людей-чемпіонів.

Вже з'явилися нейронні мережі, які можуть створювати зображення високої чіткості на основі їх текстових описів і навпаки, створювати описи на основі зображень – це вже вміє робити Facebook.

Зростає популярність голосових помічників Siri, Alexa, Google Voice, у яких активно застосовуються технології AI та машинного навчання.

Ці успіхи пояснюються низкою чинників, серед яких величезні обсяги згенерованих людством big data «великих даних», розвитком алгоритмів паралельних обчислень, які використовуються під час роботи нейронних мереж, і навіть появою потужного і щодо дешевого апаратного забезпечення для паралельних обчислень (GPU).

Аналітики McKinsey розробили модель визначення масштабності впливу автоматизації на той чи інший професію. Цей ступінь визначається низкою чинників, таких як:

- технічна можливість застосування автоматизації;
- вартість розробки відповідного софту та заліза;
- поточні витрати на оплату праці людей;
- можлива віддача - фінансовий зиск, підвищення якості роботи (наприклад, автоматичний аналіз величезної кількості даних, знаходження нетривіальних взаємозв'язків між різними чинниками);
- обмеження з боку держави та ставлення суспільства до заміни людей «роботами».

Тема наслідків, які викликає масова заміна працівників машинами, широко обговорюється в усьому світі. Звучать побоювання про можливі проблеми із вбудовуванням персоналу, що вивільнився, в ринок праці, що змінився (наприклад, ким підуть працювати водії після початку масового використання безпілотних машин). Проведене McKinsey дослідження потенціалу автоматизації в різних галузях показало, що в найближчі роки машини зможуть повністю замінити людину лише в малій кількості професій. При цьому в інших, навпаки, стануть інструментом підвищення ефективності людей.

Нові інструменти дозволять фахівцям з підбору персоналу більш якісно і точно знаходити кандидатів, а також моделювати їхній можливий розвиток усередині компанії, і, наприклад, можливість переходу до іншого роботодавця.

Якість пошуку підходящих під опис вакансії кандидатів може бути значно покращена за допомогою впровадження AI-технологій та машинного навчання. Комп'ютер може аналізувати більше інформації, ніж людина, припуститься менше помилок і зробить це швидше.

Наведемо деякі приклади реалізації проектів в даній сфері.

При пошуку IT-розробника рекрутеру необхідно заздалегідь оцінити його професійний рівень. Сервіс AmazingHiring, що використовує механізми машинного навчання, може автоматично проаналізувати мільйони коммітів на ресурсі GitHub для виявлення найбільш активних та кваліфікованих програмістів. Рекрутеру важко буде зробити це самостійно.

Також існують інструменти, які дають змогу доповнювати профілі кандидатів даними із соціальних мереж, вибудовувати залежності між досвідом роботи кандидата, його навичками та освітою, а також ефективно шукати відповідних кандидатів за базами раніше надісланих до компанії резюме.

Крім того, використання передиктивних моделей може бути корисним для оцінки перспектив кандидата в рамках відведеної йому позиції. Наприклад, AI-система може розраховувати ймовірність того, що людина пропрацює на потрібній посаді заданий час – це важливий чинник для позицій з великою плінністю кадрів (менеджер кол-центру).

Використовуючи модель McKinsey можна оцінити можливість автоматизації кожного кроку процесу рекрутменту, який описано нами в попередніх розділах. Таким чином AI-система може ефективно знаходити підходящих під опис вакансії кандидатів: аналізувати доступну онлайн інформацію та ранжувати профілі претендентів. У результаті на співбесіду потраплять тільки ті, хто найбільше підходить для конкретної роботи. Однак, при ухваленні рішення про перехід у нову компанію розмову з її керівництвом, представниками та майбутніми колегами не замінить жоден штучний інтелект чи робот.

Іншим перспективним напрямком автоматизації рекрутингу є використання чат-ботів. В даний час поступово автоматизується весь цикл

рекрутингу – від розміщення оголошень про вакансії, скринінг резюме, поетапного відбору кандидатів до погодження умов виходу на роботу тощо. Наприклад, на даний момент вже застосовуються технології, які самостійно проводять скринінг резюме з різних джерел. Рекрутер задає необхідні параметри пошуку, а система на підставі даних параметрів уже самостійно складає довготривалий кандидат. Все більш популярним стає використання в процесі рекрутменту технології чат-ботів

За даними Talview (міжнародна компанія у сфері AI у HR) [41], за допомогою чат-ботів можна автоматизувати 75% процесу найму. У процесі відбору можуть забезпечити взаємодію з кандидатами у режимі 24/7, з допомогою можна відстежувати статус потрібних кандидатів, і деякі чат-боти можуть запланувати очні співбесіди чи дзвінки з потенційними кандидатами.

На думку фахівців Talview використання чат-ботів дозволить [41]:

- 1) Зберегти час рекрут ера завдяки автоматизації ручних завдань протягом всього процесу відбору кандидатів і їх найму;
- 2) максимальне використання мобільних пристроїв– веб-сайт, мобільний пристрій, текстові повідомлення тощо;
- 3) зручності для кандидатів – полегшення для претендентів на роботу підключення, подання заявок і тестування на відкриті вакансії;
- 4) постійна приступність – можливість відповідей на прості запитання кандидатів 24 години на добу, 7 днів на тиждень.

Прикладами інструментів автоматизації підбору персоналу є Clear Company, Jazz HR, Paycor, RUN та Workable.

Таким чином, автоматизація процесів рекрутменту є великою перевагою при пошуку та підборі персоналу. Автоматизація дозволяє знизити обсяг ручної праці, скоротити часові та інші витрати, підвищити продуктивність працівників та швидкість прийняття рішень. Автоматизувавши такі рутинні процеси, як розміщення оголошень про вакансію, скринінг резюме та складання розкладу співбесід, рекрутери зможуть не тільки зосередитися на більш значущій роботі,

такій як побудова відносин із кандидатами, а й скоротити фінансові витрати компанії.

Висновки до розділу 3

1. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення технології рекрутменту в ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс». На основі виявлених проблем в рекрутменті компанії визначено напрямки його вдосконалення. Серед них переведення технології рекрутменту на процесуально-дієвий рівень, а також формування БД про підбір спеціалістів різних категорій у вигляді папки з файлами у загальному доступі на сервері компанії під назвою «Database». Визначено структуру наповнення «Database». Також удосконалено бізнес-процес подання заявки на підбір персоналу, на основі єдиної бази даних. Відзначено її переваги. Також удосконалено процедуру тестування при відборі кандидатів на основі платформ для автоматизованого технічного скринінгу ІТ-фахівців. Також при проведенні аналізу бізнес-процесу підбору персоналу було виявлено його недосконалість за умови будь-яких змін. Для вирішення цієї проблеми пропонується застосування Agile-технології.

2. Визначено перспективи розвитку автоматизації процесів рекрутменту персоналу ІТ-компанії. Відзначено важливість підбору та налаштування автоматизованої рекрутингової програми для ІТ-компаній. Розглянуто різні їх типи. Проаналізовано популярні спеціалізовані рекрутмент системи на глобальному та вітчизняному ринках. Визначено критерії, які необхідні для вибору однієї із ATS-систем. Відзначено важливість використання штучного інтелекту як нового інструменту в оцінці кандидатів. Наведено приклади реалізації успішних проектів в даній сфері.

ВИСНОВКИ

Мета випускної кваліфікаційної роботи полягала в узагальненні та систематизації теоретико-методологічних засад рекрутингу та рекрутменту і розробці рекомендацій щодо вдосконалення систем рекрутменту ІТ-фахівців.. Підводячи підсумок проведеним дослідженням у цій випускній кваліфікаційній роботі необхідно зробити низку висновків. Зокрема:

1. Проаналізовано сутність та основні поняття рекрутменту персоналу. Проаналізовано понятійний апарат досліджуваної теми. Систематизовано науково-методичні принципи рекрутингу. Відзначено, що рекрутмент є сукупністю певних методів рекрутингу. Визначено мету та основні завдання рекрутменту. Проведено порівняльний аналіз ключових дій підбору та відбору персоналу.

2. Проаналізовано основні етапи процесу рекрутменту персоналу, його методи та технології. Охарактеризовано залучення та онбординг персоналу як складові процесу рекрутменту. Описано етапи циклу рекрутменту. Відзначено, що найпоширенішим методом відбору кандидатів є інтерв'ю і визначено його форми.

3. Визначено особливості рекрутингу в ІТ-компаніях. Виділено ключові елементи рекрутменту ІТ-персоналу. Конкретизовано процес підбору та адаптації для ІТ-персоналу і виділено особливості роботи з персоналом в ІТ-компаніях. Уточнено сутність підбору ІТ-персоналу. Виділено особливості рекрутингу в продуктових, аутсорсингових і аутстафінгових компаніях.

4. Проведено діагностику діяльності ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс». Наведено основні та додаткові види діяльності ІТ-компанії. Відзначено, що аналізоване підприємство може пропонувати замовникам повний комплекс ІТ-послуг в сфері програмних рішень і наведено його складові. Проаналізовано економічну сторону діяльності ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс». Відзначено, що результати діяльності ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс» показують позитивну тенденцію.

5. Проведено аналіз системи управління персоналом в ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс». Охарактеризовано організаційну структуру компанії і показано, що вона є лінійно-функціональною. Проаналізовано динаміку чисельності та структуру персоналу компанії. Проаналізовано структуру персоналу ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс» за категоріями, віком, за гендерною ознакою, за рівнем освіти, за стажем роботи і визначено їх динаміку.

6. Проведено аналіз стану рекрутменту персоналу в ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс». Проаналізовано динаміку показників руху і ефективності використання персоналу компанії. Визначено основні функції менеджера із персоналу, який виступає в ролі рекрутера. Визначено напрямки рекрутменту у компанії. Сформовано схему бізнес-процесу рекрутменту та специфіку рекрутменту в компанії. Виявлено основні проблеми рекрутменту у компанії.

7. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення технології рекрутменту в ІТ-компанії «Інсіліко Софт Плюс». На основі виявлених проблем в рекрутменті компанії визначено напрямки його вдосконалення. Серед них переведення технології рекрутменту на процесуально-дієвий рівень, формування єдиної БД про підбір спеціалістів різних категорій «Database». Визначено структуру її наповнення. Також удосконалено бізнес-процес подання заявки на підбір персоналу, процедуру тестування при відборі кандидатів на основі платформ для автоматизованого технічного скринінгу ІТ-фахівців. Запропоновано при проведенні аналізу бізнес-процесу підбору персоналу застосовувати Agile-технології.

8. Визначено перспективи розвитку автоматизації процесів рекрутменту персоналу ІТ-компанії. Розглянуто різні типи ATS-систем. Проаналізовано популярні спеціалізовані рекрутмент системи на глобальному та вітчизняному ринках. Визначено критерії, які необхідні для вибору однієї із ATS-систем. Відзначено важливість використання штучного інтелекту як нового інструменту в оцінці кандидатів. Наведено приклади реалізації успішних проектів в даній сфері.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Божанова В. Ю., Русінко М. І. Вплив розвитку консалтингу на підвищення ефективності організаційного процесу на підприємстві. *Економічний простір*. 2008. № 12/2. С. 35–40.
2. Болквадзе Н., Гетьман Т. Сучасні методи мотивації персоналу ІТ-компанії. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. № 22. С. 72-83.
3. Брінцева О.Г., Біловус О.С. Інформаційні технології в управлінні персоналом підприємства: сучасні тенденції. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2018. № 1. С. 264–271.
4. Ващенко В.В. Дослідження понятійно-категоріального апарату рекрутингу на промислових підприємствах. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2016. Випуск 14. С. 282-286.
5. Вініченко І.І., Дьяченко Н.К., Лапа В.О. Інформаційне забезпечення управління кадровим потенціалом аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 5–6. С. 34–41.
6. Владика А.А., Баран Р.Я. Основні етапи процесу рекрутменту персоналу Збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Актуальні проблеми глобалізованого світу», 19 жовтня 2023 року – Івано-Франківськ : НАІР, 2023. С. 160-161.
7. Владика А.А., Баран Р.Я. Основні поняття рекрутингу персоналу. Збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Сучасні детермінанти соціально-економічного розвитку», 18 травня 2023 року – Івано-Франківськ : НАІР, 2023. С. 157-160.
8. Вонберг Т. В., Кудименко Д. М. Особливості рекрутингу персоналу в ІТ-компаніях. *Бізнес Інформ*. 2020. № 7. С. 287–292.
9. Гадецька З.М, Гунько В.В. Створення системи рекрутингу ІТ-персоналу. *Інфраструктура ринку*. 2023. Випуск 70. С. 73-77.

10. Гончаренко А. Грейдуйорованна шкала. *Бізнес*. 2018. №49 (672). С. 55-56.
11. Гуцуляк Н.П. Сучасні технології управління персоналом. *Економіка і організація управління*. 2019 № 3 (35). С. 111–118.
12. Данилевич Наталія, Рудакова Світлана, Щетініна Людмила, Касяненко Ярослав. Діджіталізація HR-процесів у сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник. ТНТУ*. 2020. № 3 (64). С. 147–156.
13. Дьомкіна О.В. Ризики при інвестиціях у розвиток персоналу сфери інформаційних технологій. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 5(167). С. 454–461.
14. Жавела К.А., Жавела А.К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73–78.
15. Жуковська В. М., Миколайчук І. П., Марняло А. М., Шома М. С. Рекрутмент як технологія ефективного залучення й онбордингу персоналу. *Бізнес Інформ*. 2021. №12. С. 257–262.
16. Жуковська В.М. Цифрові виклики кадрового забезпечення підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. Том 1. № 2. С. 10–17.
17. Журан О. А. Лінгур Л. М., Філатова Т. В. Особливості управління персоналом в ІТ-сфері на засадах корпоративної соціальної відповідальності. *Економіка і суспільство*. 2021. Вип. № 30. С. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/626> (дата звернення: 04.05.2023).
18. Збрицька Т.П., Сало Я.В. Аудит персоналу : навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, 2019. 381 с.
19. Інсіліко Софт Плюс. Youcontrol. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/43626080/ (дата звернення 02.10.2023 р.)

20. Кальна-Дубінюк Т.П., Корінець Р.Я. Словник-довідник з дорадництва. Львів : Українські технології, 2008. 208 с.
21. Качан Є.П., Шушпанов Д.Г. Управління трудовими ресурсами : навч. посібник. К. : Видавничій Дім «Юридична книга», 2009. 358 с.
22. Коди видів економічної діяльності за КВЕД-2010. *Дебет-Кредит*. URL: <https://services.dtkk.ua/classifiers/kved/search?q=86.22> (дата звернення 02.10.2023 р.)
23. Коефіцієнт плинності кадрів: як рахувати і роль в бізнесі. *Hr-security*. URL: <https://hr-security.ua/ua/koefitsient-plinnosti-kadriv-yak-rahuvatj-rol-v-biznesi> (дата звернення 21.09.2023 р.)
24. Кулакова С. Ю., Копейкіна В. В., Зотова О. М. Управління процесом рекрутингу на підприємствах в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2018/47.pdf (дата звернення 25.08.2023 р.)
25. Лавріненко О. В. Суспільні відносини з добору кадрів як складник предмета галузі трудового права: дискусійні аспекти правової характеристики та механізму їхньої реалізації. *Проблеми правознавства та правоохоронної діяльності*. 2009. № 3. С. 174–182.
26. Лисак У. Управління персоналом у Сполучених Штатах Америки. *Довідник кадровика*. 2010. № 09 (99). С. 78 – 80.
27. Могильна Л., Орехова А., Хромушина Л. Використання інноваційних ІТ технологій для HR-менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-56> (дата звернення: 04.05.2023)
28. Назарова Г. В., Гончарова С. Ю., Водницька Н. В. Управління соціально-трудовою сферою підприємства : монографія. Х. : Вид. ХНЕУ, 2010. 328 с.
29. Орлова О. М. Особливості управління персоналом в ІТ-сфері. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія:*

Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Випуск 11. С. 117-120.

30. Рекало Т. Формування рекрутингу в ІТ-сфері. *Економічний аналіз*. 2021. Т. 31. № 3. С. 166–172.

31. Рекрут. *Вікіпедія*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Рекрут> (дата звернення 29.08.2023 р.)

32. Рекрутинг в ІТ: специфика продуктовых компаний, аутсорсинга, аутстаффинга. *Budni*. URL: <https://budni.rabota.ua/ua/recruiting/rekruting-v-it> (дата звернення 29.08.2023 р.)

33. Романчукевич М.Й., Баран Р.Я. Особливості сучасного підбору персоналу як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Інфраструктура ринку*. Випуск №30. 2019. с. 210-217.

34. Сагайдак М.П. Рекрутмент у забезпеченні внутрішнього маркетингу. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 9(147). С. 119-124.

35. Сметанюк О. А., Вітюк А. В., Мукоїд Д. Д. Місце і значення сучасних персонал-технологій при побудові HR-бренду вітчизняних організацій. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2021/75.pdf (дата звернення: 04.05.2023)

36. ТОВ «Інсіліко Софт Плюс». *Opendatabot*. URL: <https://opendatabot.ua/c/43626080> (дата звернення 02.10.2023 р.)

37. Топ 10: Програми для рекрутингу (для України). *Livebusiness*. URL: <https://www.livebusiness.com.ua/ua/tools/recruit/> (дата звернення 04.10.2023 р.)

38. Хитра О. В., Чаплій А. В. Особливості застосування рекрутингу в системі управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 4(15). С. 230–238.

39. Як обрати систему автоматизації рекрутингу для ІТ-компанії. *Crmium*. URL: <https://crmium.com/uk/yak-obraty-systemu-avtomatyzacziyi-rekrutynu-dlya-it-kompaniyi/> (дата звернення 04.10.2023 р.)

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

41. Gen AI-Powered Interviewing and Proctoring Platform for Hiring & Exam Delivery. Talview. URL: <https://www.talview.com/> (дата звернення 04.10.2023 р.)
42. InsilicoSoft. *Insilico-soft*. URL: <http://insilico-soft.com/> (дата звернення 02.10.2023 р.)
43. Job offer: секрети та підводні камені. *Indigo*. URL: <https://indigo.co.ua/ua/blog/job-offer-sekrety-i-podvodnye-kamni> (дата звернення 29.08.2023 р.)
44. Lauby Sh. The Recruiter's Handbook: A Complete Guide for Sourcing, Selecting, and Engaging the Best Talent. *Society For Human Resource Management*, 2018. 288 p.
45. Poole, M.. Human resource management in an international perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 1990. № 11. P. 1–15.
46. Roberts G. Recruitment and selection: a competency-based approach. CIPD Publishing. London, 1997. 254 p.
47. The 16 Best Applicant Tracking Systems (ATS) in Q3 2023. *Selectsoftwarereviews*. URL: <https://www.selectsoftwarereviews.com/buyer-guide/applicant-tracking-systems> (дата звернення 04.10.2023 р.)
48. The recruitment process - Recruitment and selection - National 5 Business management Revision. BBC Bitesize.
49. What is an applicant tracking system? *Techtarget*. URL: <https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/definition/applicant-tracking-system-ATS> (дата звернення 02.10.2023 р.)
50. What is Full Cycle Recruiting and How Does It Help Businesses with Their Recruiting Process? *Playhunt*. URL: <https://playhunt.io/blog/full-cycle-recruiting> (дата звернення 29.08.2023 р.)
51. Zojceska Anja. Inbound vs. Outbound Recruiting: Which One is Better for You? *Talentlyft*. URL: <https://www.talentlyft.com/en/blog/article/84/inbound-vs-outbound-recruiting-which-one-is-better-for-you> (дата звернення 29.08.2023 р.)