

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних відносин
ім. Б. Д. Гаврилишина
Кафедра міжнародних економічних відносин

ФТЬОМОВ Ярослав Андрійович

ВИКОРИСТАННЯ ХЕАДХАНТІНГУ В HR

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Міжнародний менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав(ла) студент(ка)
групи МЕНМ-41
ФТЬОМОВ Ярослав Андрійович

підпис

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, Р. Р. Баглей

підпис

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__»_____ 20__р.
Завідувач кафедри

підпис

Тернопіль - 2024

АНОТАЦІЯ

Фтьомов Я. Використання хедхантингу в HR. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», освітньо-професійна програма. – Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, 2024.

У роботі здійснено теоретичний огляд ключових аспектів хедхантингу. Описано соціально-економічну характеристику підприємства. Здійснено оцінку ефективності системи підбору персоналу на прикладі ТОВ "Лампа Софтвер". Запропоновано шляхи вдосконалення методів підбору персоналу на підприємстві. Акцент робиться на інноваційних методах, які можуть підвищити ефективність відбору та знизити витрати на підтримку кадрових процесів.

ANNOTATION

Yaroslav Ftyomov. Use of Headhunting in HR. – Manuscript.

Qualification work for the education level «bachelor» with the title 073 Management. – West Ukrainian National University, Ternopil, 2024.

The work provides a theoretical overview of the key aspects of headhunting. The socio-economic characteristics of the enterprise are described. An evaluation of the effectiveness of the personnel selection system was carried out on the example of "Lampa Software" LLC. Ways to improve methods of personnel selection at the enterprise are proposed. Emphasis is placed on innovative methods that can increase the efficiency of selection and reduce the costs of supporting personnel processes.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ХЕДХАНТИНГУ В HR.....	5
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	14
2.1. Соціально-економічна характеристика підприємства.....	14
2.2. Оцінка ефективності системи підбору персоналу ТОВ «Лампа Софтвр» .	21
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	28
ВИСНОВКИ.....	34
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	38
ДОДАТКИ.....	41

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному бізнес-середовищі, особливо в галузях з високим рівнем технологічного розвитку, конкуренція за кваліфікованими та досвідченими працівниками стає дедалі жорсткішою. Талановиті фахівці зазвичай не перебувають в активному пошуку роботи, тому традиційні методи рекрутингу можуть виявитися малоефективними. Хедхантинг дає змогу виявити та залучити найкращих спеціалістів, які вже працюють у конкурентів. Використання хедхантингу значно скорочує час, необхідний на пошук і залучення кандидатів.

Хедхантери мають доступ до широкої мережі професійних контактів і можуть швидко знайти відповідного кандидата, що особливо важливо для критичних позицій, де простій може дорого коштувати компанії. Деякі галузі вимагають специфічних знань і досвіду, знайти фахівців у яких складно. Хедхантери, які спеціалізуються у певних секторах, мають глибокі знання ринку і можуть залучити спеціалістів з унікальними навичками.

Використання хедхантингу в HR допомагає компаніям ефективніше управляти своїми кадровими ресурсами, залучати найкращих працівників і залишатися конкурентоспроможними в умовах швидкозмінюваного ринку праці.

Вивченню проблем використання хедхантингу присвячені роботи науковців П. Беленка, Г. Баранова, О. Батуркіна, І. Клокова, С. Соловйова, Т. Хохлова, Л. Науменка, М. Табекова. Усі ці вчені зосередилися на розробці різних технологій та принципів хедхантингу. Однак питання впливу цього методу на ефективність розвитку вітчизняних компаній не отримали достатньої уваги.

Метою дослідження є вивчення використання хедхантингу в HR шляхом розгляду теоретичних основ цього методу, аналізу системи управління персоналом на підприємстві та розробки шляхів вдосконалення методів підбору персоналу.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

- розглянути теоретичні основи хедхантингу в HR;
- здійснити аналіз системи управління персоналом на підприємстві;

- запропонувати шляхи вдосконалення методів підбору персоналу на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процеси управління персоналом на підприємстві.

Предметом дослідження є використання хедхантингу як методу підбору персоналу в HR-менеджменті та його вплив на ефективність розвитку підприємств.

Для досягнення мети та виконання завдань дослідження були застосовані такі методи: теоретичні (для вивчення наукових праць, монографій і статей), порівняльний аналіз різних методів підбору персоналу, статистичний аналіз для виявлення тенденцій та аналіз ефективності системи управління персоналом на підприємстві.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх використання для вдосконалення процесів підбору персоналу на підприємствах. Розроблені рекомендації та виявлені ефективні методи хедхантингу можуть бути застосовані HR-відділами для підвищення ефективності управління персоналом. Це сприятиме залученню висококваліфікованих фахівців, зниженню витрат на пошук кадрів і підвищенню конкурентоспроможності компаній на ринку.

Апробація результатів дослідження. Результати наукового дослідження були апробовані на науковому круглому столі «Глобальні перспективи розвитку України: я живу в майбутньому (Б. Гаврилишин)». Тернопіль: ЗУНУ, 30 листопада 2023 року.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ХЕДХАНТИНГУ В HR

У сучасних умовах розвитку підприємницької діяльності під управлінням підприємства розуміється керівництво всіма його основними складовими: виробництвом, фінансами, персоналом, якістю продукції (послугами) і т. д. Управління підприємством полягає в координації діяльності різних систем, які повинні бути взаємопов'язаними. Ефективність будь-якої організації значною мірою визначається розвитком її персоналу. Тому все більше уваги приділяється HR-менеджменту порівняно з іншими аспектами управління підприємством. Питання HR-менеджменту стають все актуальнішими для керівників підприємств через пряму залежність між ефективністю управління людськими ресурсами, працездатністю і показниками загальної діяльності підприємства.

HR-менеджмент, або управління людськими ресурсами, є напрямом управління підприємством, який має за мету забезпечити залучення відповідного кваліфікованого персоналу, управляти їхньою діяльністю та потенціалом, враховуючи стратегію підприємства та морально-етичні принципи. Основне завдання HR-менеджменту полягає у максимально ефективному використанні навичок та знань персоналу відповідно до стратегічних цілей підприємства. Цей напрямок управління також має забезпечувати реалізацію економічних та соціальних заходів, спрямованих на створення сприятливих умов для нормального функціонування та розвитку потенціалу робочої сили на рівні підприємства. Головним об'єктом HR-менеджменту є працівники конкретного підприємства.

Персонал підприємства - це всі працівники, як постійні, так і тимчасові, як виробничого, так і управлінського персоналу, що виконують робочі обов'язки та функції, покладені на них роботодавцем [13, с.7].

Останніми роками відбувся значний прискорений розвиток у галузі управління людськими ресурсами (HR). Цей прогрес був спричинений швидким розвитком процесів автоматизації виробництва, зростаючою актуальністю питань підвищення ефективності управління персоналом, зверненням уваги

суспільства на проблеми толерантності та трудової дискримінації, а також усвідомленням важливості корпоративної культури. Підкреслення значення людських ресурсів як ключових елементів конкурентоспроможності підприємства передбачає потребу у вдосконаленні та розвитку функції управління персоналом, що свідчить про необхідність формування системи управління людськими ресурсами у підприємстві [24].

Функції системи управління персоналом охоплюють:

- розробка та узгодження стратегії управління людськими ресурсами підприємства;
- планування потреби в персоналі з урахуванням стратегічних цілей організації;
- організація та забезпечення процесів пошуку, відбору та привернення персоналу з урахуванням професійно-кваліфікаційних вимог;
- регулювання процесів вивільнення, ротації та трудових переміщень; забезпечення ефективності процесів адаптації, соціалізації та зниження плинності кадрів;
- організація атестації, навчання та професійного розвитку персоналу;
- визначення заробітної плати та можливих додаткових пільг для працівників з метою залучення та збереження кадрів;
- створення та підтримка системи мотивації персоналу для підвищення ефективності праці та зниження ймовірності «морального зносу»;
- впровадження корпоративної культури та забезпечення позитивного морально-психологічного клімату;
- регулювання трудових відносин та відповідність вимогам психофізіології, етики, естетики та економіки праці [5, с.15].

Система управління людськими ресурсами на підприємстві спрямована на формування стабільного та ефективного трудового колективу, що допомагає знижувати текучість кадрів та підвищувати продуктивність праці. Однією з основних цілей є досягнення високого рівня конкурентоспроможності організації, що досягається за допомогою ефективного управління персоналом

та його мотивації. Крім того, система HR-менеджменту спрямована на підвищення прибутковості підприємства та формування позитивного іміджу на ринку праці та серед споживачів.

Існує один ефективний принцип управління персоналом – застосування різноманітних підходів і стилів керівництва для різних груп працівників і навіть для окремих співробітників у різних обставинах. При цьому певний метод впливу, набір операцій та процедур у процесі формування та реалізації трудового потенціалу називають персонал-технологією або технологією управління персоналом.

Згідно із загальнонауковими позиціями, персонал-технологія являє собою механізм взаємодії керівників усіх рівнів управління зі своїм персоналом для ефективного використання обмежених економічних ресурсів, зокрема робочої сили та трудового потенціалу всіх категорій працівників. У сучасному виробництві технологія управління персоналом є наукою про керування людьми, механізмом взаємодії між суб'єктом та об'єктом управління персоналом, системою співпраці між керівником і працівником, а також стратегією прийняття рішень і тактикою їх реалізації для ефективної зайнятості працівників і управління кадровим складом підприємства.

За результатами аналізу наукових публікацій персонал-технології можна систематизувати за групами (див додаток А).

У сучасному управлінні персоналом широко використовуються аут-технології, які у вітчизняній практиці визначаються як форма позичкової праці. Аут-технології поділяються на дві групи: передача окремих функцій спеціалізованим компаніям (аутсорсинг) та передача працівників підприємства спеціалізованій компанії (аутстаффінг або лізинг персоналу). Саме ці технології дозволяють реалізувати такі принципи управління персоналом, як оптимальність та гнучкість.

Кожне підприємство самостійно обирає методи підбору персоналу, враховуючи ринкові умови та свої цілі. Основне завдання менеджерів полягає у

забезпеченні оптимальності та ефективності цього процесу, зберігаючи високу якість без зайвих витрат.

Під час відбору персоналу важливо дотримуватися об'єктивних критеріїв та оцінювати відповідність кандидатів потребам посади, уникати суб'єктивних оцінок. Тому для підвищення ефективності відбору рекомендується застосовувати комплексні технології, які включають послідовне використання різних методик. Тільки такий підхід забезпечує необхідні результати для підприємства, мінімізуючи затрати часу і коштів та компенсуючи можливі недоліки будь-яких методів.

У сучасній практиці зовнішнього підбору кандидатів найчастіше використовують технології, такі як скринінг, рекрутинг і хедхантинг [4, с. 26].

У науковій літературі поняття хедхантингу часто використовується для опису пошуку та відбору рідкісних кадрів, незважаючи на їхній фах чи рівень професіоналізму. При розгляді хедхантингу важливо точно зрозуміти його сутність.

Хедхантинг з'явився в середині минулого століття в Америці як один з напрямів управлінського консалтингу і визначав один з аспектів кадрового бізнесу. Термін "хедхантинг" (від англійської "Head-hunting" - "полювання за головами" або "executive search" - "пошук керівників") описує технологію цілеспрямованого пошуку та відбору менеджерів вищого рівня та ексклюзивних фахівців, а також переманювання висококласних працівників з однієї компанії в іншу за допомогою посередника, який називається хедхантером [25].

Хедхантинг використовується для пошуку дуже рідкісних та цінних фахівців, таких як ключові менеджери і спеціалісти. Цей процес передбачає "якісний" пошук, який включає аналіз кваліфікації, досвіду та інших важливих аспектів кандидата, а також збір всієї необхідної інформації про нього. Крім того, хедхантинг враховує особисті та ділові якості кандидата, а також особливості підприємства. Головною особливістю хедхантингу є те, що не проводиться відбір серед претендентів, а замість цього конкретному фахівцю пропонується змінити місце роботи [20, с.33].

За Л. Чернишовою, поняття хедхантингу можна розширити, описавши його як одну з цілеспрямованих та сучасних технологій пошуку, відбору та переманювання фахівців із винятковим рівнем професійності, відповідно до вимог замовника-роботодавця. Ці дії спрямовані на формування людського капіталу підприємства, що підвищує його рівень конкурентоспроможності та закріплює його позиції на ринку [16, с.143].

Виділяють три види хедхантингу як методу пошуку талантів для організацій:

1. Прямий. Прямий хедхантинг - це стратегія внутрішнього залучення талантів, коли організації використовують свою власну команду з рекрутингу або менеджерів з найму, щоб ідентифікувати та привернути потенційних кандидатів на конкретні посади без зовнішньої допомоги. Цей метод передбачає прямий контакт хедхантерів з кандидатом за допомогою обраного засобу зв'язку, зазначеного в їх резюме. Організація повністю контролює весь процес найму, від ідентифікації кандидатів до остаточних рішень щодо прийняття на роботу. Хоча для цього потрібні внутрішні ресурси, прямий хедхантинг може бути економічно вигідним.

2. Непрямий. Непрямий хедхантинг включає використання зовнішніх мереж і відносин для ідентифікації потенційних кандидатів. Цей підхід ґрунтується на існуючих контактах галузі, рекомендаціях та мережах для непрямого залучення талантів. У цьому методі хедхантери зазвичай розглядають профіль, який рекомендується внутрішніми працівниками. Вони перевіряють придатність кандидата та відповідність його навичок вимогам посади. Силу відносин у галузі вважається ключовою для успішного непрямого хедхантингу.

3. Третина. Третинний хедхантинг передбачає залучення зовнішніх агентств з рекрутингу або професійних хедхантерів для здійснення процесу залучення талантів. Організації залучають послуги цих зовнішніх експертів для ідентифікації та найму кандидатів на конкретні посади. У цьому методі компанія використовує зовнішні суб'єкти, які надають рекомендації/профілі кандидатів на

підставі їхніх критеріїв. Після рекомендації хедхантери проводять повну перевірку.

Хедхантинг існує у двох основних варіантах. Найскладніший - перший варіант, коли замовник конкретно вказує ім'я особи, яку він бажає побачити в своїй компанії. У другому методі хедхантер отримує вимоги до кандидата і самостійно створює цілісний образ "мішені" на підставі цих вимог [22, с. 135].

Технологія пошуку претендентів має визначену структуру [1], яку наведено у табл.1.1.

Таблиця 1.1

Етапи методу хедхантинг та їх значення [22]

Етапи хедхантингу	Характеристика етапів	Значення кожного етапу для процесу УЗ
1	2	3
1 етап. Контрактинг	Переговори з кандидатом та встановлення його затребуваності для роботодавця. Підписання договору про виконання робіт, що включає паспорт посади, вимоги до переліку компетенцій кандидату, вартість по етапах.	Встановлення потенційно професійної придатності фахівця з метою очікуваного отримання необхідних знань, можливості використання його думок й новизни ідей при прийнятті рішень, проекції існуючого професійного досвіду на вирішення існуючих проблем підприємства.
2 етап. Пошук кандидатів	Ідентифікація потенційних кандидатів цілям підприємства. Закінчується цей етап формуванням переліку підприємств, де можуть працювати потенційні кандидати.	Визначення фахівців, які приносять високі результати в роботі та мають цінність для підприємства.
3 етап Оцінка кандидатів	Запрошення здобувачів на інтерв'ю з метою з'ясування їх компетенцій, потенційних можливостей, мотивації, а також можливості переманювання. Скорочення переліку кандидатів, які найбільш задовольняють умовам пошуку.	Ідентифікація наявності потрібних знань для можливості досягнення певних цілей підприємства, їх високого рівня.
4 етап. Мотивація кандидата	Виявлення структури мотивів та стимулів претендентів, які могли б обумовити їх перехід з одного підприємства до іншого.	Виявлення можливості та бажання передавати свої знання та досвід на передбачуваній посаді, працювати з натхненням та проявом креативності.

Продовження таблиці 1.1

5 етап Перехід кандидата	Укладання грамотного та привабливого для кандидата запрошення на роботу з описанням завдань, які буде він вирішувати, з встановленням необхідних компетенцій та передбачуваної системи оплати праці. Вихід фахівця на нову роботу.	Встановлення мотивів та стимулів претендента на передбачуваній посаді як отримання необхідних знань для подальшої співпраці з ним та досягнення поставлених цілей.
6 етап. Інтеграція кандидата	Розробка заходів щодо адаптації нового співробітника у нових виробничих умовах. Підтримка позитивного інтеграційного періоду цього співробітника зі сторони хедхантеру.	Прискорення очікування передачі необхідних знань у діяльність підприємства на основі оптимізації процесу інтеграції кандидата.

Результати дослідження технології методу хедхантингу показують, що він є одним з варіантів процесу бенчмаркінгу у сфері підбору персоналу. Подібність між процесами бенчмаркінгу та хедхантингу полягає в тому, що обидва способи спрямовані на адаптацію досвіду та досягнень найкращих практик і використання їх у роботі на власній практиці. У хедхантингу цей процес проявляється у пошуку фахівців з конкретними знаннями, які можуть бути використані у діяльності підприємства, яке їх залучає.

В результаті дослідження виявлені позитивні і негативні риси хедхантингу. До переваг можна віднести

1. Доступ до висококласних талантів. Охота за головами дозволяє організаціям звертатися до осіб, які вже успішні у своїх посадах і можуть не активно шукати нові можливості. Цей підхід розширює базу талантів, надаючи доступ до фахівців високого класу з доведеними результатами. Він дає можливість привернути осіб з спеціалізованими навичками та експертизою та залучити кандидатів, які можуть не бути видимими через традиційні методи набору персоналу.

2. Конфіденційність та дискретність. Охота за головами часто проводиться на високому рівні конфіденційності, що є важливим при наборі персоналу на виконавчі або чутливі посади. Ця дискретність захищає як поточне положення кандидата, так і стратегічні плани наймальної організації.

3. Індивідуальний та цілеспрямований пошук. Охота за головами передбачає індивідуальний підхід, зосереджений на конкретних потребах та культурі наймальної організації. Рекрутери налаштовують пошук для ідентифікації кандидатів, які не лише мають необхідні навички, але й відповідають цінностям організації. Це адаптує пошук до унікальних вимог організації.

4. Глибина експертизи у галузі. Охотники за головами часто спеціалізуються у певних галузях, набуваючи глибоких знань про динаміку ринку, конкурентів та ландшафт талантів. Ця експертиза покращує їх здатність ідентифікувати кандидатів, які не лише мають необхідні навички, але й розуміють особливості галузі.

5. Ефективність у часі. Охота за головами може значно скоротити час до найму, активно звертаючись до потенційних кандидатів. Процес оптимізований, зосереджений на залученні та оцінці кваліфікованих осіб ефективно. Це забезпечує швидке виявлення та залучення відповідних кандидатів та скорочує загальний час до найму.

За допомогою хедхантіngu компанії можуть ефективно залучати найкращих кандидатів, що відповідають їхнім унікальним потребам і культурі, тим самим підвищуючи свою конкурентоспроможність на ринку праці.

Проте, окрім зазначених переваг хедхантінг має також недоліки:

1. Фінансові витрати. Послуги хедхантіngu можуть бути витратнішими, ніж традиційні методи набору персоналу або внутрішні процеси найму. Витрати, пов'язані з залученням зовнішніх хедхантерів, особливо в агентствах, можуть значно впливати на загальний бюджет на найм персоналу. Це призводить до збільшення витрат на найм і може надто напружувати бюджет організації.

2. Обмежений контроль над процесом. Залучення зовнішніх хедхантерів означає відмову від частини контролю над процесом набору персоналу. Організація може мати менше впливу на конкретні методи, що використовуються хедхантерами, і на темп, в якому розгортається процес. Це призводить до зменшення контролю і може призвести до викликів у вирішенні

вироблення стратегії набору персоналу, що відповідає унікальній культурі та цінностям організації.

3. Потенційне неузгодження з корпоративною культурою. Зовнішні хедхантери можуть не повністю розуміти складність культури наймальної організації, що може призвести до неузгодженості між найманим кандидатом та цінностями компанії.

4. Залежність від зовнішніх мереж. Успішність хедхантингу в значній мірі залежить від сили зовнішніх мереж, особливо у непрямому і агентстві третьої сторони. Якщо мережа хедхантингу обмежена або не різноманітна, це може призвести до вузького кола потенційних кандидатів. Це призводить до обмеженого доступу до різноманітних баз талантів, що може заважати досягненню мети організації у підтримці інклюзивності.

5. Обмеження часу. Хоча хедхантинг може прискорити процес пошуку, все ж не є він ідеальним щодо вирішення обмежень часу. Переговори, оцінка кандидатів та інші етапи можуть займати час, особливо якщо виникають складнощі у вирішенні очікувань як з боку кандидата, так і організації.

Таким чином, для будь-якого підприємства найважливішою є його кадрова база. Саме тому відбору персоналу потрібно приділяти особливу увагу. Високий рівень професіоналізму, талант і креативність персоналу є ключем до інноваційного розвитку підприємства, що надає йому конкурентні переваги. Для пошуку ефективних керівників і висококваліфікованих спеціалістів на практиці використовують метод хедхантингу, що означає залучення найкращих фахівців з інших конкуруючих підприємств або успішних компаній інших галузей.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Соціально-економічна характеристика підприємства

Лампа Софтвер – провідна аутсорсингова ІТ-компанія, яка застосовує сучасні технології для розробки та впровадження інноваційних рішень. Повна назва компанії – Товариство з обмеженою відповідальністю «Лампа Софтвер». Компанія заснована в 2016 року.

Юридична адреса: 21029, Вінницька область, місто Вінниця, вул. Соборна, будинок 38, офіс 303. Директором є Євгеній Анатолійович Горобей.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Лампа Софтвер» є юридичною особою, яка діє згідно із законодавством України. У своїй діяльності товариство керується вимогами Цивільного та Господарського кодексів, а також іншими чинними нормативно-правовими актами України. Головний документ, який регулює особливості діяльності товариства, – це Статут. Статут ухвалюється на початку роботи товариства його засновниками. Він встановлює правила, визначає правовий статус і порядок взаємовідносин між працівниками, партнерами та громадянами.

Основний вид діяльності – виробництво інструментів і обладнання для вимірювання, дослідження та навігації, розробка програмного забезпечення, зокрема мобільних додатків, веб-платформ, додатків для Smart TV та інших сервісів. Компанія спеціалізується на розробці програмного забезпечення для комерційних і виробничих підприємств, розробці мобільних додатків для платформ Android та iOS, а також на дизайні, розробці та підтримці HTML5 та JavaScript.

Станом на 01.07.2021 власниками є Євгеній Анатолійович Горобей (98% внеску), Роман Олегович Тимошук (1%) та Борис Аронович Барський (1%). Лампа Софтвер є одним з провідних підприємств на українському ринку та надає свої ІТ-послуги іншим країнам світу, зокрема США, Ізраїлю, країнам Європи, Сходу, Німеччині, Італії.

Варто відзначити, що досліджуване підприємство перебуває на третій стадії життєвого циклу – стабільності (зрілості). Це зумовлено метою його діяльності, яка включає стабільний ріст та створення позитивного іміджу. Основне завдання підприємства – розвиток у різних сферах і збільшення ринкової частки з урахуванням різноманітних інтересів. Організація роботи включає поділ праці, кооперацію та надання премій за індивідуальні результати.

Протягом цього часу Lamp Software досягла значних успіхів як на вісницькому ІТ-ринку, так і на всеукраїнському рівні, отримавши численні нагороди. Завдяки професіоналізму та ефективній розробці ІТ-рішень, «Lamp» увійшла до ТОП-100 найкращих розробників України.

Керівник Товариства управляє господарською діяльністю та контролює роботу працівників виробничих підрозділів відповідно до умов Статуту. У цьому йому допомагають менеджери підрозділів.

Організаційна структура ТОВ «Лампа Софтвр» включає такі відділи: планово-економічний, бухгалтерія, економічний, інженерний, маркетингово-логістичний та інформаційний.

На ТОВ «Лампа Софтвр» використовується лінійно-функціональний тип організаційної структури (рис. 2.1).

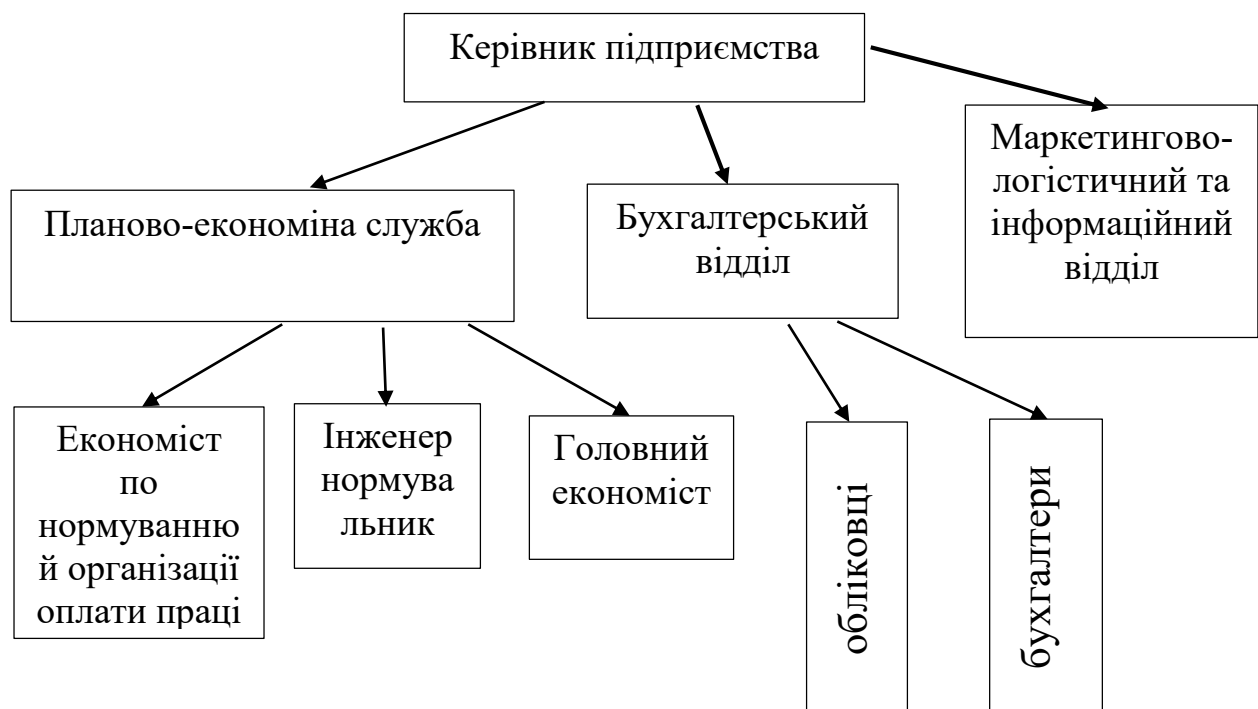


Рис.2.1. Організаційна структура ТОВ «Лампа Софтвр»

Ключові задачі підрозділів подано в таблиці 2.1.

Талиця 2.1

Ключові задачі підрозділів

Підрозділ	Ключові задачі
Планово-економічний відділ	Планування та аналіз економічної діяльності підприємства.
Бухгалтерія	Ведення бухгалтерського обліку, складання фінансової звітності.
Економічний відділ	Оцінка економічної ефективності проектів, бюджетування.
Інженерний відділ	Розробка та впровадження технічних рішень.
Маркетингово-логістичний відділ	Проведення маркетингових досліджень, управління логістикою.
Інформаційний відділ	Підтримка інформаційних систем, управління ІТ-інфраструктурою.

Джерело: побудовано автором за даними компанії

Далі, ми розглянемо основні характеристики кожного підрозділу організації (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Основні характеристики підрозділів організації:

Підрозділ	Чисельність	Середній вік	Освіта працівника	Характер роботи	Стаж роботи	Оснащеність оргтехнікою
Планово-економічний відділ	10	35	Вища економічна	Планування, аналіз, фінансовий аналіз	3-15	Комп'ютери, принтери
Бухгалтерія	8	40	Вища економічна або бухгалтерська	Бухгалтерський облік, фінансова звітність	5-20	Комп'ютери, принтери
Економічний відділ	6	32	Вища економічна	Оцінка ефективності, бюджетування	2-10	Комп'ютери, офісна техніка
Інженерний відділ	15	28	Вища технічна	Розробка технічних рішень	1-8	Комп'ютери, спец. обладнання
Маркетингово-логістичний відділ	12	33	Вища економічна або маркетингова	Маркетингові дослідження, логістика	3-12	Комп'ютери, програмне забезпечення

Продовження таблиці 2.2

Інформаційний відділ	9	31	Вища технічна	Підтримка інформаційних систем, управління IT-інфраструктурою	4-15	Комп'ютери, серверне обладнання, ПЗ
----------------------	---	----	---------------	---	------	-------------------------------------

Джерело: побудовано автором на основі даних компанії

Розглянувши характеристики кожного підрозділу організації можна відмітити, що відділи мають достатньо кваліфікований персонал, оснащення офісною технікою і програмним забезпеченням, що необхідне для виконання їх завдань. Співробітники усіх відділів мають різний рівень досвіду, що дозволяє забезпечити баланс між новаторством та стабільністю у роботі. Існує чітка організаційна структура з розподілом обов'язків і повноважень між підрозділами, що сприяє ефективності управління. Кожен відділ спеціалізується на своїй області діяльності, що сприяє концентрації зусиль і підвищенню продуктивності.

Для організації роботи та комунікації між відділами Lampa Studio застосовуються сучасні технічні програми, такі як Jira та ASANA. Jira - це універсальний інструмент, який допомагає планувати, відстежувати та надавати підтримку, включаючи кілька продуктів, спрямованих на різні дії. Наприклад, для випуску ПЗ, планування та відстеження завдань використовується Jira Software, а Jira Service Desk підключає службу підтримки, що надає IT-послуги. Щодо управління результативністю, використовується ASANA - безкоштовний таск-менеджер, який допомагає не загубитися у потоці завдань, збирати файли та контролювати прогрес. ASANA дозволяє розділяти великі плани на маленькі, зрозумілі таски, що сприяє кращому контролю та організації робочого процесу.

Розглянемо середню заробітну плату співробітників за певними категоріями. Проте варто зазначити, що ці дані є орієнтовними, оскільки кожен працівник має індивідуальну заробітну плату, що розраховується на основі різноманітних факторів, таких як рівень знань технології, участь у конкретних проектах, бонуси за менторство та навчання інших працівників, виплати за понаднормові години, мовні навички, рівень володіння програмним

забезпеченням та інші. Подана в таблиці медіана є загальним показником по всій компанії, а дані були отримані в результаті аналізу анкет працівників, які мають досвід роботи від 1 до 7 років.

Таблиця 2.3

Заробітна плата працівників ТОВ «Лампа Софтвр»

Посада	Медіана заробітної плати
Software Engineer	\$2500
Project Manager	\$1200
QA Engineer	\$1400
HR	\$800
Sales Manager	\$700
Designer	\$1000

У цілому, показники заробітної плати вказує на певні тенденції розвитку компанії, зростання її діяльності та популярності серед фахівців у відповідних галузях.

У компанії Lampa Studio вкладено значні зусилля у створення ефективної системи нематеріальної мотивації праці. Однією з ключових складових цієї системи є проведення перегляду ефективності, що є системним методом підвищення продуктивності організації. У цьому процесі кожен працівник має можливість обговорити свої досягнення, отримати оцінку та отримати конкретні рекомендації щодо подальшого розвитку, які допомагають зосередитися на важливих проектах та особистісних якостях. Крім того, в рамках цього процесу також проводиться перегляд заробітної плати, що створює мотиваційну базу для працівників, допомагаючи їм краще розуміти свої здібності та можливості для подальшого росту.

Компанія Lampa Studio використовує мотиваційні картки розвитку для своїх співробітників. Ці картки є персоналізованими та містять інформацію про всі рівні кар'єрних сходинок, а також необхідні вміння та навички для переходу на наступний рівень. Вони допомагають співробітникам зрозуміти їх поточний стан у кар'єрному розвитку та чітко визначити, які аспекти їм потрібно підвищити для досягнення просування. Кожна картка включає в себе перелік hard skills (технічні

навички, наприклад, мова програмування JavaScript або вміння користуватися репозиторієм Git) та soft skills (навички міжособистісного спілкування, критичного мислення, менторства, співпраці в команді, навички презентації, тайм-менеджмент тощо).

Загалом, наявність добре підготовленого персоналу, належного оснащення та ефективної організаційної структури свідчать про потенційну успішність організації в досягненні своїх цілей і завдань.

Для оцінки фінансової стійкості компанії розглянемо основні показники діяльності.

Талиця 2.4

Фінансові показники ТОВ «Лампа Софтвр»

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відносне відхилення 2023р. до 2022р., %
Доходи компанії до оподаткування	7 971 000	13 181 000	18 071 000	37.13
Доходи компанії після оподаткування	7 174 000	11 863 000	16 264 000	37.11
Витрати на заробітну плату	5 311 000	9 481 000	13 231 000	39.53
Загальні та адміністративні витрати	211 000	236000	246 000	4.24
Інші витрати	144 000	161 000	170 000	5.59
Чистий прибуток	1 511 000	1 988 000	2 620 000	31.80

Протягом трьох років, з 2021 по 2023 рік, ТОВ "Лампа Софтвр" показало вражаючу динаміку фінансових показників. Доходи компанії до оподаткування зросли на 37.13%, з 7,971,000 до 18,071,000 гривень. Також варто відзначити, що доходи компанії після оподаткування збільшилися на 37.11%, з 7,174,000 до 16,264,000 гривень. Витрати на заробітну плату виросли на 39.53%, з 9,481,000 до 13,231,000 гривень. Загальні та адміністративні витрати зросли на 4.24%, а інші витрати на 5.59%. Однак найбільш вражаючим було зростання чистого прибутку компанії на 31.80%, з 1,988,000 до 2,620,000 гривень.

Така позитивна динаміка спричинена тим, що компанія Lampa Studio розширила свої горизонти та вийшла на міжнародний ринок. В даний момент компанія встановила співпрацю з семи країнами світу, включаючи Америку, Ізраїль, Ісландію, Нідерланди, Норвегію, Нову Зеландію та Францію. Важливо відзначити, що за цей період часу кількість працівників зросла вдвічі, що в значній мірі сприяло позитивним результатам компанії.

Один з ключових факторів зовнішнього середовища, що має прямий вплив на діяльність, - це конкурентна обстановка. У сфері інформаційних технологій конкуренція стає все більш жорсткою, оскільки компанії змагаються не лише за клієнтів, а й за кваліфікованих спеціалістів. На вінницькому ринку ІТ складається складна ситуація, оскільки важко знайти фахівців середнього та вищого рівня, а компанії пропонують конкурентні умови та заробітну плату, що робить розробників непрагнучими до зміни місця роботи. Серед основних конкурентів Lampa Studio можна виділити такі компанії як EPAM Systems - американська ІТ-компанія з аутсорсинговим профілем, Ciklum - датська ІТ-компанія, Delphi - українська компанія з аутсорсинговим і продуктовим профілями, SkySoft.tech - міжнародна ІТ-компанія з аутсорсинговим профілем, Magisoft - вінницька ІТ-компанія, Gemicle - українська продуктова ІТ-компанія, а також інші учасники ринку.

Lampa Studio встановлює продуктивну співпрацю з різними клієнтами, враховуючи їхні побажання та спрямовуючи їх у відкриття нових ринкових можливостей. Основна мета компанії - стати надійними партнерами своїх клієнтів і разом з ними досягти успіху в бізнесі. Lampa Studio відома своїм успішним розробленням інноваційних рішень «під ключ» для різних сфер діяльності, зокрема бізнесу, медіа, сервісних та рекламних платформ, освіти, онлайн-торгівлі та інших галузей.

Останніми проєктами, над якими працювала Lampa Studio, є:

1. Розробка мобільного додатка "Gastro family" для мережі ресторанів Дмитра Борисова, який спрямований на створення єдиної платформи для програм лояльності у різних закладах мережі.

2. Партнерство з компанією "1+1 Медіа" у створенні додатка «1+1 Video», який надає доступ до медійного контенту та трансляцій українських телеканалів.

3. Участь у розробці кешбек-сервісу «Letyshops», де команда Lampa Studio забезпечила створення швидкого та зручного додатка, який протягом трьох місяців використали понад 150 000 користувачів.

Оскільки компанія є аутсорсинговою, вона надає ІТ-послуги на умовах субпідряду, беручи на себе частину завдань чи процесів.

Lampa Studio співпрацює з постачальниками високоякісного програмного забезпечення, включаючи комп'ютерні програми, різноманітні додатки та операційні системи, необхідні для безперебійної та законної роботи компанії. Ці постачальники включають інші міжнародні ІТ-компанії, які розробляють відповідне програмне забезпечення. Співпраця з ними зазвичай полягає в покупці ліцензій на програми або річних підписок на їх використання.

2.2. Оцінка ефективності системи підбору персоналу ТОВ «Лампа Софтвр»

Методи підбору персоналу відіграють ключову роль у системі управління персоналом. Давайте проаналізуємо, як ТОВ "Лампа Софтвр" застосовує ці методи. Ця процедура варіюється в залежності від конкретного підприємства, тому в цій компанії також існують свої унікальні аспекти (рис.2.2).

Серед усіх методів пошуку та підбору персоналу в ТОВ "Лампа Софтвр" найчастіше використовується класичний рекрутинг. Водночас, провідні позиції займають Head-hunting та Executive Search.

Ще одним поширеним методом пошуку спеціалістів є рекрутинг за рекомендаціями, при якому вакансії заповнюються завдяки рекомендаціям. Основною перевагою цього підходу є можливість залучення кандидатів, які не шукають роботу, але є цінними для підприємства. З розвитком технологій став популярним інтернет-рекрутинг, який надає широкі можливості для вибору відповідних кандидатів.

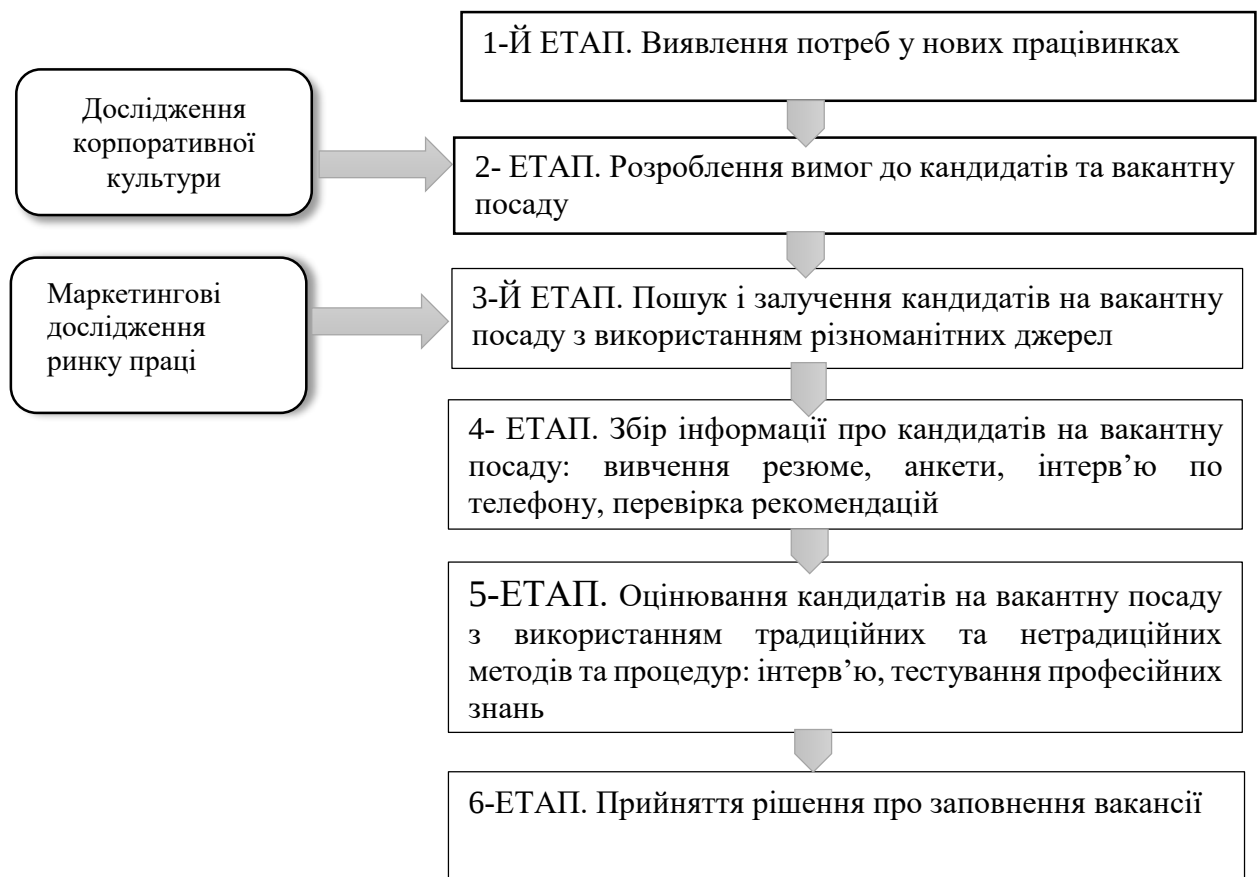


Рис. 2.2. Основні етапи підбору персоналу ТОВ «Лампа Софтвер»

Рекрутинг поділяється на кілька видів залежно від поставлених завдань: залучення, пошук і відбір персоналу тощо (рис. 2.3). Для ТОВ "Лампа Софтвер" набір і відбір персоналу є одним із пріоритетних завдань відділу управління персоналом. Від знань, навичок і надійності працівників залежить розвиток компанії.

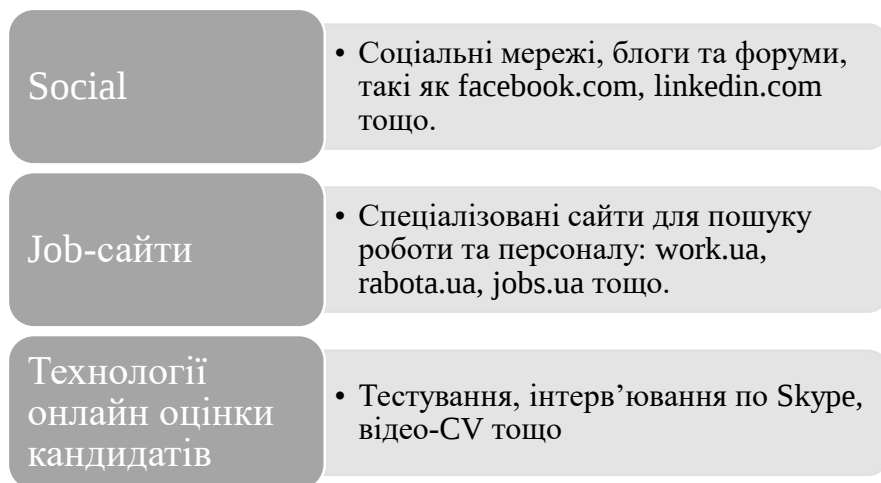


Рис. 2.3. Джерела пошуку персоналу в ТОВ «Лампа Софтвер»

Під час пошуку персоналу в компанії задіяні зовнішні джерела, вибір яких залежить від специфіки вакантної посади. Для зовнішнього пошуку кандидатів використовують корпоративні акаунти у соціальних мережах, кадрові портали, співпрацю з вищими навчальними закладами, а також, рідше, кадрові агентства.

Підприємство ТОВ "Лампа Софтвр" використовує кілька інструментів для оцінки придатності претендента на певну посаду. До них належать вивчення документів, аналіз особистих даних претендента, проведення співбесіди з кандидатом, перевірка навичок кандидата на практиці, а також перевірка знань і навичок під час виконання тестових завдань.

Компанія знайомиться з кандидатами на відповідну посаду, аналізуючи їх анкети, резюме, дані про робочий досвід, освіту та рекомендації з попередніх місць роботи. Вона використовує метод біографічних даних, що дозволяє оцінити, наскільки кандидат відповідає вимогам та потребам компанії, зокрема за освітою, кваліфікацією, кар'єрним шляхом, зміною місць проживання та її причинами і т.д.

Основна мета проведення бесіди з кандидатом полягає в оцінці його особистих якостей та навичок. Зазвичай HR-менеджер спочатку проводить телефонну розмову з кандидатом, задаючи уточнюючі питання для визначення його особистості та компетентності. На цьому етапі більше 70% претендентів відсіюються через невідповідність потребам компанії. І лише з 30% проводиться очна бесіда, яка дозволяє зрозуміти, чи підходить кандидат на дану посаду. Ця розмова допомагає визначити зацікавленість кандидата у вакансії та забезпечує повну інформацію про компанію та обов'язки на посаді. Очна розмова також дозволяє обговорити очікування обох сторін і визначити, чи відповідає майбутня посада інтересам і очікуванням кандидата.

Спільний план розмови між керівником та кандидатом визначається заздалегідь. Під час практичних випробувань кандидату ставлять завдання для перевірки його знань та навичок. Це дозволяє оцінити якість виконання завдання та його відповідність очікуванням компанії. Цей етап відбору ефективніший за

усні розмови, оскільки дозволяє чітко оцінити навички та відповідність кандидата вимогам посади.

Для оцінки інтелектуальних якостей та реакції кандидата на поставлені завдання часто використовують технічне тестування. Цей спосіб дозволяє оцінити не лише знання, а й швидкість реагування на завдання та увагу до зауважень. Такі тести можуть проводитись онлайн або на місці.

На рисунку 2.4 подані технічні вимоги для відбору працівників у ТОВ "Лампа Софтвер", конкретно для посади Senior Back-end Developer (Node.js).

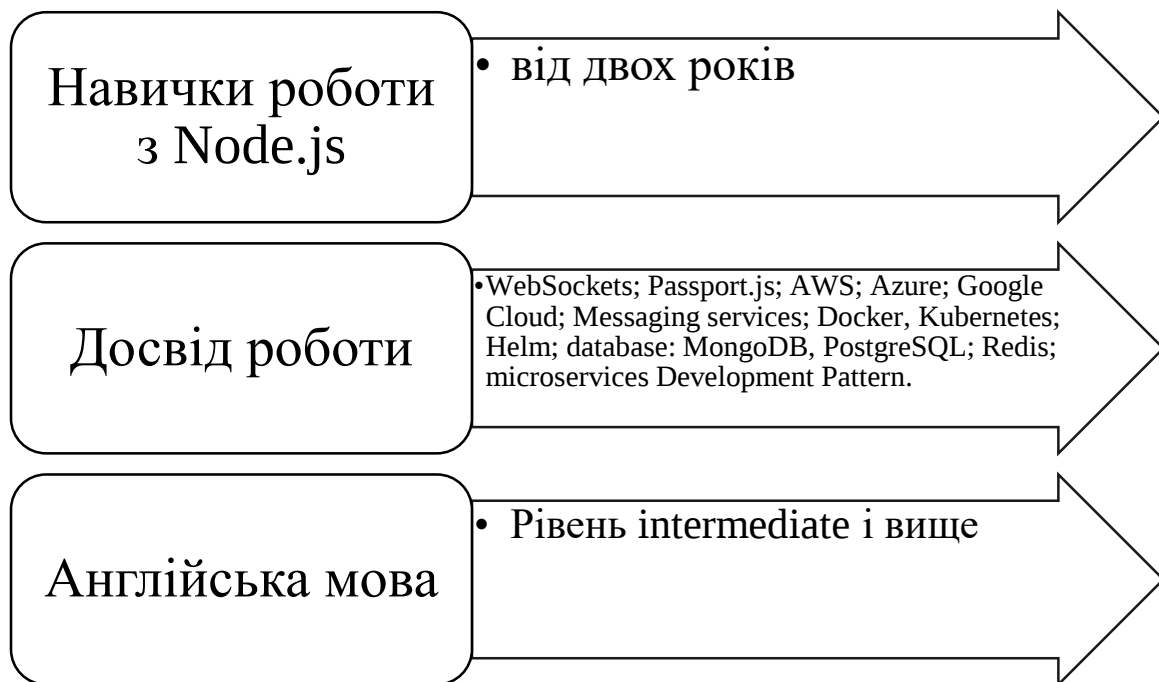


Рис. 2.4. Технічні вимоги для відбору працівників у ТОВ "Лампа Софтвер", конкретно для посади Senior Back-end Developer (Node.js).

Отже, на етапі відбору кандидатів, що базується на використанні професіограми, обираються претенденти, які можуть виконувати поставлені завдання. Потім відбувається відсіювання претендентів, які на даний момент не підходять. З них формується резерв кандидатів, який можна використати у майбутньому. Кандидата перевіряють за допомогою детального аналізу документів, проведення співбесід, тестування та застосування інших методів відбору.

Для аналізу ефективності рекрутингу в ТОВ "Лампа Софтвр" досліджуються наступні показники:

- воронка персоналу;
- ефективність джерел кандидатів;
- активність та ефективність рекрутерів;
- аналіз потоку кандидатів.

На час проведення дослідження воронка персоналу включала 7 вакансій: junior QA, middle project manager, senior backend (node.js), middle frontend (react.js), middle android\ios developer, java backend developer. Для аналізу ефективності воронки персоналу розглянуто звіт щодо вакансії middle android developer.

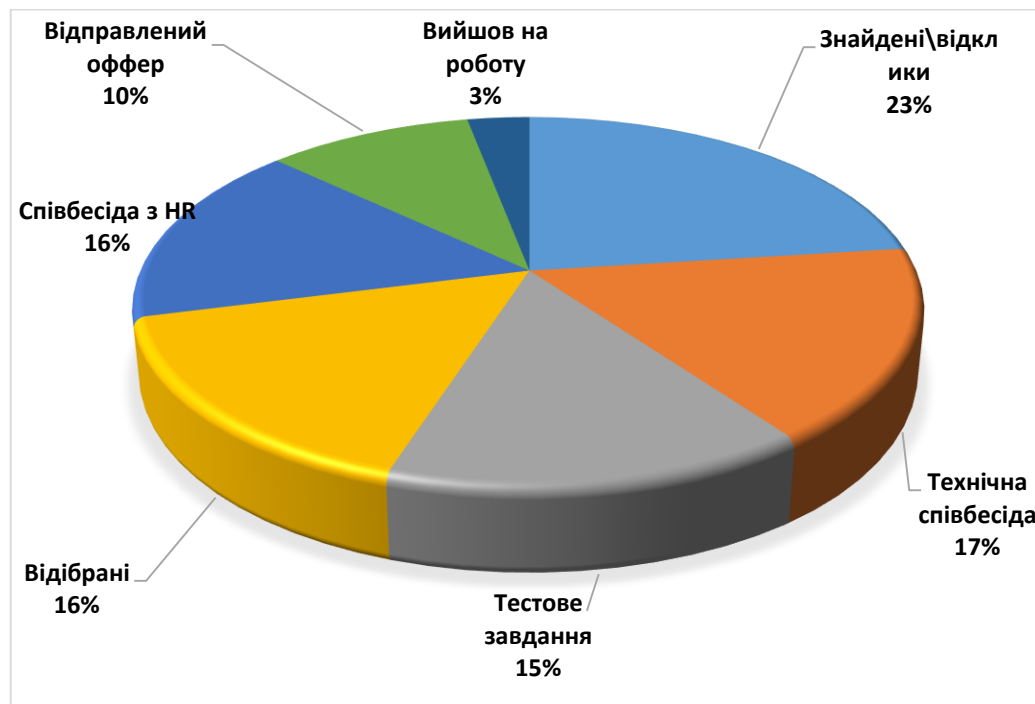


Рис.2.5. Показники воронки персоналу ТОВ «Лампа Софтвр»

З рисунку 2.5, можемо зробити висновок про конверсію воронки персоналу. Хороша конверсія заощаджує багато часу, оскільки для закриття вакансії потрібно шукати менше кандидатів і менше з ними працювати. Етапи з низькою конверсією є зоною зростання продуктивності роботи. Конверсія відображає ефективність кожного етапу у відсотковому співвідношенні. Відносна конверсія показує результат порівняно з попереднім етапом, а абсолютна конверсія

відображає результат кожного етапу порівняно з першим у вакансії. За даними вакансії можна зазначити, що відносна конверсія на першому етапі відкликів та відібраних складає 100%, а на завершальному етапі - 30%. Абсолютна конверсія на першому етапі становить 100%, а на етапі прийняття пропозиції - 14%. Це свідчить про низьку ефективність закриття даної вакансії, що може бути зумовлено невірно складеним портретом кандидата на етапі розміщення вакансії та початку пошуку.

Наступним показником, на який ми звернули увагу, є ефективність джерел пошуку кандидатів. Це важливий критерій, оскільки для розширення бази джерел пошуку кандидатів і економії бюджету вакансії необхідно ретельно дослідити всі доступні джерела, які використовує компанія.

Таблиця 2.5

Звіт про ефективність джерел пошуку персоналу для ТОВ "Лампа Софтвр"

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

Отже, з таблиці 2.5 видно, що аналіз показує малоефективність джерела Rabota.ua для IT-сфери, хоча воно є досить ефективним для промислових вакансій. Найбільший потік кандидатів спостерігається у внутрішній базі рекрутера, що свідчить про наявність кадрового резерву та потенційно активних кандидатів у базі. Також варто зазначити, що соціальна мережа LinkedIn є одним із ключових інструментів для закриття вакансій.

ТОВ «Лампа Софтвр» використовує кілька інструментів для підбору персоналу. Booling Search дозволяє шукати кандидатів через Google, знаходячи їхню контактну інформацію. X-Ray Search допомагає знаходити профілі в

LinkedIn, а TurboHiring підтягує кандидатів, які активно шукають роботу. Платформа Djinni надає можливість вільного пошуку та отримання відгуків на вакансії. Сайт DOU.ua дозволяє кандидатам переглядати профіль компанії та її рейтинг серед IT-роботодавців, а Телеграм-канали використовуються для розміщення активних вакансій. Платна версія LinkedIn для рекрутерів допомагає ефективно фільтрувати кандидатів за різними критеріями.

Таким чином, узагальнюючи особливості методів управління персоналом у ТОВ «Лампа Софтвер», можна стверджувати, що відбір персоналу є одним з пріоритетних напрямків діяльності компанії, пов'язаних з роботою з людьми. Він складається з кількох елементів: розрахунку потреби в персоналі, створення моделі компетенцій, підбору кандидатів за особистісними та професійними характеристиками, і, в результаті, створення резерву кадрів.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Сфера ІТ є досить специфічною щодо підбору персоналу, тому вона вимагає більше уваги до функцій HRM. З кожним днем зростає потреба в технологіях підбору та інструментах автоматизації, тому важливо стежити за тенденціями. Запрошення на співбесіди кандидатів, які мають рекомендації від друзів або співробітників, та використання внутрішнього рекрутингу, тобто пошуку кандидатів серед працівників компанії, які добре зарекомендували себе, а також добре знання особливостей функціонування та корпоративної культури компанії сприятимуть легкій та швидкій адаптації на нових посадах, що позитивно вплине на швидкість роботи та якість результатів.

Аналізуючи діяльність ТОВ «Лампа Софтвер», можна запропонувати кілька заходів для покращення підбору персоналу та розширення кола потенційних кандидатів:

1. Розробити чіткий бренд роботодавця. Це виділить компанію серед інших і покаже кандидатам, чому варто працювати саме тут. Бренд має відображати місію, культуру та цінності бізнесу. Сторінки компанії, соціальні мережі та реклама повинні відповідати цьому бренду.

2. Створити вакансії, які відображають компанію. Оголошення про вакансію – це перше враження про компанію. Щоб зацікавити потенційних кандидатів, важливо правильно доносити інформацію у тексті вакансії.

3. Використовувати соціальні мережі. Соціальний рекрутинг стає все популярнішим, особливо для залучення мілленіалів. Використання соціальних мереж для пошуку талантів, оголошення про роботу та спілкування з потенційними кандидатами – ефективний підхід, яким успішно користуються такі компанії, як Uber, Apple і Zappos.

4. Інвестувати в систему відстеження заявників (ATS). ATS – це програмний інструмент, що автоматизує процес розміщення вакансій та пошуку

кваліфікованих кандидатів, включаючи розміщення вакансій на кількох сайтах, сортування кандидатів та планування співбесід.

5. Дослідити актуальні дошки вакансій. Залежно від посади, важливо використовувати спеціалізовані сайти працевлаштування, які присвячені лише одному виду роботи і мають спільноту шукачів роботи та рекрутерів.

6. Розпочати набір на навчання при компанії. Набір персоналу з внутрішнього резерву допомагає виявити майбутні таланти для галузі, а також провести конкурс і визначити найкращих кандидатів серед заявлених учасників.

7. Сформувати базу пасивних кандидатів. Пасивні кандидати, які зараз працевлаштовані та не активно шукають роботу, часто є найкваліфікованішими. Особисте спілкування з ними та використання соціальних мереж допоможе визначити цих кандидатів і підвищити обізнаність про компанію.

8. Проводити професійні інтерв'ю. Співбесіда – це двосторонній процес. Важливо створити умови, в яких кандидат не відчуватиме стресу. Співбесіду слід проводити відповідно до вимог посади.

9. Застосування методу прийому персоналу за допомогою "sign-on bonus". Деякі роботодавці пропонують бонуси за підписання контракту, які можуть становити від 5 до 25% типової річної зарплати. Хоча це підвищує витрати на найм, такий метод ефективний для важкодоступних або високотехнічних посад.

З метою вдосконалення методів роботи та технологій підбору персоналу, ТОВ «Лампа Софтвр» має застосовувати сучасні підходи, оскільки активне використання цифрових технологій відбору (HR Digital) є найпопулярнішим трендом на ринку. Цифрові технології активно впроваджуються в сферу рекрутингу: багато компаній вже використовують прогнозну аналітику, машинне навчання та штучний інтелект. Технології дозволяють автоматизувати процес скринінгу та найму співробітників, а співбесіди тепер можуть проводити не лише спеціалісти, але й чат-боти та роботи. Ми детально вивчили питання переходу рекрутингової функції в цифрову сферу та визначили кілька ключових тенденцій, які можна використовувати для покращення якості та ефективності підбору персоналу:

Штучний інтелект і роботизація є одним із найперспективніших напрямів розвитку сучасного ринку рекрутингу. Робот-рекрутер може проводити живу бесіду з кандидатом через аудіо або відеозв'язок, слідувати заздалегідь розробленим алгоритмом, розпізнавати емоції під час інтерв'ю, записувати розмову, надсилати SMS, листи та запрошення. Це значно підвищує ймовірність відповіді на вакансію та скорочує час і витрати на підбір персоналу в 10 разів.

Компанія Skillaz показує, що роботизація може застосовуватися не лише у стандартному процесі підбору персоналу для типових вакансій, але й при обробці складних запитів роботодавців.

У сфері рекрутингу поряд з роботами стали популярними чат-боти, які збирають важливу інформацію від кандидатів за заданим алгоритмом (документи, обмеження на допуск до роботи, персональні дані, готовність до розгляду вакансій), обробляють її та повідомляють здобувача про прийняте рішення. Чат-боти також можуть виконувати адміністративну роботу, планувати зустрічі, формувати детальні анкети кандидатів і вести списки претендентів. Можна підключити календар для організації зустрічей з кандидатами.

Сьогодні чат-боти ведуть діалог у популярних месенджерах, таких як Telegram, Viber, WhatsApp, Facebook Messenger, Slack тощо. На світовому ринку найбільш відомі боти від таких розробників, як Mya, XOR, Wade & Wendy, і TalkPush.

З точки зору автоматизації бізнес-процесів можна виділити три основні напрями: відео- та аудіоінтерв'ю, тестові програми та системи оцінки персоналу. Для роботодавців автоматизація має безсумнівні переваги, такі як можливість дистанційного пошуку та відбору кандидатів, для кандидатів – зручність проходження онлайн-співбесід і тестування в будь-який час, а для рекрутерів – можливість перегляду записів співбесід і результатів тестів. Ці технології значно економлять час і створюють комфортні умови для всіх учасників процесу. Дистанційна робота з кандидатами особливо актуальна при роботі з регіонами. Найпоширенішими сервісами для відеоінтерв'ю є VCV (проведення відеоінтерв'ю), Navicon (набір стажерів), Preinterview (відеоопитування

кандидатів) та Skillaz (комплексна хмарна платформа для автоматичного пошуку, запрошень, онлайн-опитувань, кейсів, квестів і ведення картотеки відео- та аудіоінтерв'ю). Серед тестових програм особливо виділяються Skill Tech і Retra Tech, які часто використовуються для перевірки знань ІТ-спеціалістів, а також SHL (словесні та числові тести), Talent Q (числові, словесні та логічні тести), Cut-e (тест на здібності) та Kenexa (логічні, технічні, словесні та обчислювальні тести).

Новий напрямок HR-аналітики, що включає прогностичну аналітику та роботу з великими даними, є потужною технологією майбутнього. Завдяки аналітичним інструментам можна прогнозувати важливі чинники, які впливають на ефективність роботи компанії, такі як поведінка співробітників, ймовірність звільнення, плинність кадрів та мотивацію працівників на основі їхніх особистісних характеристик.

Приклади таких технологій включають Sabbe, Xerox, Walmart, Bullhorn Reach Rada (аналіз соціальної активності друзів для визначення потенційних пропозицій роботи), Соціальне резюме (збір та аналіз інформації про соціальну активність кандидатів), Taleo Radar (мобільний додаток для виявлення кандидатів у безпосередній близькості), а також систему аналізу даних з Twitter (наприклад, для оцінки емоційного стану користувачів). Вбудована та когнітивна аналітика значно зменшує час та обсяг роботи рекрутерів, дозволяючи отримувати звіти в режимі реального часу. Аналітичні додатки забезпечують можливість впровадження HR-аналітики з урахуванням особливостей конкретного регіону та створення моделей для прогнозування та визначення пріоритетів у підборі персоналу (Oracle, ADP, Workday, Ultimate, Saba, Skillsoft, SuccessFactors). Також варто відзначити порівняльну аналітику, яка допомагає кандидатам шукати роботу анонімно, аналізуючи їх професійний досвід та особистісні характеристики, і пропонує відповідні вакансії. За згодою користувача платформа може використовувати дані з соціальних мереж і звертатися до роботодавців (наприклад, Workey, Tel Aviv).

Агрегація та уберизація в сфері рекрутингу відображають два важливі аспекти еволюції цього сегменту. Агрегатори резюме дозволяють об'єднати дані про кандидатів з різних джерел, таких як сайти для пошуку роботи, а також профілі у соціальних мережах та професійні спільноти. Наприклад, Indeed.com - один з таких сервісів на Заході. Також на ринку існують AmazingHiring, Друг працює рекрутер та Go Recruit. AmazingHiring збирає дані з понад 80 джерел і дозволяє переглядати інформацію про IT-спеціалістів, які неактивно шукають роботу.

У той же час, спостерігається тенденція уберизації, що полягає в зміні взаємодії між роботодавцями та сторонніми рекрутерами. Портфоліо рекрутерів збираються на цифрових платформах, що відображається у моделі подібній до Uber. Наприклад, сервіс HRspace / біржі дозволяє роботодавцям публікувати вакансії, а рекрутерам надсилати свої пропозиції. Такі сервіси, як HRspace (сервіс HeadHunter), Jungle Jobs та HRTIME, сприяють обміну HR-замовленнями.

Враховуючи наведені вище рекомендації, компанія "Лампа Софтвер" та її відділ кадрів можуть збудувати позитивну репутацію серед кандидатів і клієнтів, а також зростити авторитет на ринку. Накопичений досвід у великому розмаїтті методів пошуку та найму дає змогу застосовувати інноваційні підходи, що відповідають потребам і можливостям компанії.

Автоматизація процесу відбору персоналу може значно полегшити та прискорити цей процес, зменшити ймовірність помилок та підвищити ефективність вибору кандидатів. Програмне забезпечення CleverStaff - це інструмент для автоматизації процесів управління персоналом і відбору кандидатів. З його допомогою можна здійснювати весь цикл рекрутингу, від розміщення вакансій і ведення бази даних кандидатів до аналізу ефективності рекрутингових кампаній. Ця система призначена для використання HR-службами підприємств, які займаються набором персоналу, а також кадровими агентствами.

Система Clever-Staff дозволяє зберігати історію переходів контактних осіб від одного клієнта до іншого. Робота з вакансіями є одним із ключових

компонентів системи. Залежно від бізнес-процесу, що використовується в компанії, вакансії можуть створюватися вручну користувачем Clever-Staff, заповнюватися ініціатором підбору на спеціальній Web-сторінці або завантажуватися з електронних документів резюме у форматі Word чи PDF.

Щодо функціоналу системи, переваги включають:

- Миттєва інтеграція з LinkedIn, поштою та сайтами пошуку роботи.
- Можливість додавати кандидатів через розширення для браузера.
- Швидкі звіти з вакансій.
- Автоматичне створення всіх звітів для замовників/керівників, що значно економить час рекрутера.
- Рекомендації відповідних кандидатів.
- Алгоритми системи пропонують кандидатів із бази, які максимально відповідають критеріям вакансії.
- Налаштування шаблонів листів до кандидатів.
- Надсилання автоматичних листів кандидатам за налаштованими шаблонами.
- Технологія парсингу резюме.

Впровадження системи підбору CleverStaff значно збільшило ефективність закриття поточних вакансій, зменшивши час на цей процес майже в 4 рази. Особливо помітно, що швидкість проведення наукових досліджень зросла в 1,5 рази, що призвело до зменшення трудовитрат рекрутерів і витрат на закриття вакансій.

ВИСНОВКИ

Управління підприємством включає координацію всіх його основних складових, зокрема виробництва, фінансів, персоналу та якості продукції. Ефективне управління персоналом, або HR-менеджмент, стає все більш важливим, оскільки воно впливає на працездатність і загальні показники діяльності підприємства. Основні функції HR-менеджменту охоплюють планування потреб у персоналі, відбір, адаптацію, навчання, мотивацію та підтримку корпоративної культури. Ефективна система управління персоналом сприяє формуванню стабільного і продуктивного колективу, що підвищує конкурентоспроможність та прибутковість підприємства.

Персонал-технологія являє собою механізм взаємодії керівників усіх рівнів зі своїм персоналом для ефективного використання економічних ресурсів, зокрема робочої сили та трудового потенціалу. У сучасному виробництві ця технологія спрямована на керування людьми, співпрацю між керівником і працівником, а також на стратегію прийняття рішень і тактику їх реалізації для ефективної зайнятості працівників. Аутсорсинг і аутстафінг як форми персонал-технології дозволяють підприємствам оптимізувати та гнучко керувати своїм персоналом.

Хедхантинг, або "полювання за головами," є важливою технологією для пошуку і залучення рідкісних та висококваліфікованих фахівців. Він передбачає цілеспрямований пошук та переманювання цінних працівників, використовуючи зовнішніх або внутрішніх рекрутерів. Цей метод сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства завдяки залученню найкращих талантів.

Попри численні переваги, такі як доступ до висококласних талантів, конфіденційність та індивідуальний підхід, хедхантинг має і недоліки, зокрема високу вартість, обмежений контроль над процесом і можливе неузгодження з корпоративною культурою. Ефективне управління персоналом, включаючи використання хедхантингу, є ключовим фактором інноваційного розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

ТОВ "Лампа Софтвер" - провідна аутсорсингова ІТ-компанія, заснована у 2016 році, що спеціалізується на розробці програмного забезпечення, мобільних додатків, веб-платформ, додатків для Smart TV та інших сервісів. Юридична адреса компанії: Вінниця, вул. Соборна, 38, офіс 303. Директором є Євгеній Анатолійович Горобей, який володіє 98% компанії, а співвласниками є Роман Олегович Тимошук і Борис Аронович Барський, які володіють по 1%.

Компанія надає свої ІТ-послуги клієнтам у США, Ізраїлі, Німеччині, Італії та інших країнах. Вона спеціалізується на розробці програмного забезпечення для комерційних і виробничих підприємств, а також на дизайні, розробці та підтримці HTML5 та JavaScript. "Лампа Софтвер" досягла значних успіхів на українському ІТ-ринку, увійшла до ТОП-100 найкращих розробників України та отримала численні нагороди.

Компанія використовує сучасні інструменти, такі як Jira та ASANA, для ефективного управління проектами та комунікації між відділами. Організаційна структура включає планово-економічний відділ, бухгалтерію, економічний, інженерний, маркетингово-логістичний та інформаційний відділи. В "Лампа Софтвер" впроваджено систему нематеріальної мотивації праці, включаючи перегляд ефективності та використання мотиваційних карток розвитку для співробітників.

Протягом 2021-2023 років ТОВ "Лампа Софтвер" показало значне зростання фінансових показників: доходи до оподаткування зросли на 37.13%, а після оподаткування - на 37.11%. Витрати на заробітну плату збільшилися на 39.53%, а загальні та адміністративні витрати зросли на 4.24%. Чистий прибуток виріс на 31.80%, що сприяло розширенню діяльності компанії на міжнародний ринок, включаючи співпрацю з США, Ізраїлем, Ісландією, Нідерландами, Норвегією, Новою Зеландією та Францією.

Компанія збільшила кількість працівників удвічі, що позитивно вплинуло на її розвиток. Основними конкурентами "Лампа Софтвер" є EPAM Systems, Ciklum, Delphi, SkySoft.tech, Magisoft та Gemicle. Серед останніх проєктів компанії - мобільний додаток "Gastro family" для мережі ресторанів Дмитра

Борисова, додаток "1+1 Video" для "1+1 Медіа" та кешбек-сервіс "Letyshops". "Лампа Софтвер" співпрацює з постачальниками високоякісного програмного забезпечення для забезпечення безперебійної роботи.

Методи підбору персоналу в ТОВ "Лампа Софтвер" включають класичний рекрутинг, head-hunting та executive search, рекрутинг за рекомендаціями та інтернет-рекрутинг. Компанія активно застосовує ці методи для залучення висококваліфікованих спеціалістів та керівників, що відповідають її потребам. Використання різноманітних підходів до підбору персоналу дозволяє "Лампа Софтвер" забезпечувати свою потребу у кадрах із різних сфер діяльності та рівнів кваліфікації.

У ТОВ "Лампа Софтвер" процес підбору персоналу включає кілька етапів, таких як аналіз резюме, співбесіди, практичні випробування та технічне тестування. Ці етапи допомагають оцінити кандидатів як за їхніми особистими якостями, так і за їхніми професійними здібностями.

Крім того, компанія аналізує ефективність своїх методів підбору персоналу, використовуючи показники, такі як воронка персоналу, ефективність джерел кандидатів та активність рекрутерів. Це допомагає компанії зрозуміти, як покращити свої стратегії підбору персоналу та залучити найбільш якісних кандидатів.

Сфера ІТ вимагає специфічних підходів до підбору персоналу через швидкий темп розвитку та високі вимоги до кваліфікації. Тенденція до зростання потреб у технологіях підбору та автоматизації вказує на важливість використання новітніх інструментів у рекрутингу. Запрошення кандидатів з рекомендаціями та внутрішній рекрутинг сприяють швидкій та успішній адаптації нових працівників до корпоративної культури.

Штучний інтелект та роботизація в рекрутингу пропонують ряд переваг, включаючи проведення живих бесід з кандидатами через аудіо або відеозв'язок та автоматизацію ряду процесів, що зменшує час та витрати на підбір персоналу. Наприклад, компанія Skillaz успішно використовує роботизацію як у стандартному, так і у складних випадках найму.

Чат-боти також стали популярними в сфері рекрутингу, збираючи та обробляючи важливу інформацію від кандидатів, а також виконуючи адміністративні функції, що спрощує взаємодію зі співробітниками.

Поєднання штучного інтелекту та аналітики дає можливість прогнозувати ефективність роботи, виявляти ключові чинники впливу та оптимізувати процес найму, що допомагає компаніям, таким як Sabbe, Xerox та Walmart, у виявленні потенційних кандидатів.

Автоматизація процесу відбору персоналу за допомогою системи CleverStaff сприяє ефективності та швидкості вибору кандидатів, знижуючи час та витрати на цей процес, що веде до оптимізації роботи рекрутерів та збільшення продуктивності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бей Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Економіка і організація управління. 2019. № 34. С. 93–101.
2. Борданова Л.С., Мельничук В.Е., Рощина Н.В., Семенченко Н.В.. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с.
3. Брінцева О. Інформаційні технології в управлінні персоналом підприємства: сучасні тенденції. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. Київ. 2018. № 1. С. 264-271.
4. Гончарова О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб підвищення ефективності управління. URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/>
5. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства : навч. посіб. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.
6. Лопушняк Г. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. Вип. 24. С. 10–16.
7. Офіційному веб-сайті ТОВ «Лампа Софтвер». URL: <https://lampalampa.net/en/>
8. Підбір персоналу ІТ-сфери. URL: http://gloria.in.ua/ua/list/podii_ta_fakti_rekrutingu/pidbir_personalu_it_sferi.html
9. Райш С. Штучний інтелект і управління: парадокс автоматизації та розширення. *The Academy of Management Review*. 2021. № 46 (1). С. 192–210.
10. Рекрутинг в соціальних мережах: 8 ефективних способів пошуку співробітників. Cleveestaff. 2020. URL: <https://cleverstaff.net/blog/uk/rekruting-v-sotsialnih-merezhah-8-efektivnih-sposobiv-poshuku-spivrobitnikov/>
11. Савченко М. В. Системний підхід до інтегральної оцінки ефективності управління персоналом підприємства. *Економіка і організація управління*. № 2 (42). 2021. С.39-45.

12. Семенчук О. Алгоритми найму в hr: ефективність і вигода для компаній. URL: <https://www.everest.ua/ai-platform/aibusiness/algoritmi-najmu-v-hr-efektivnist-i-vigoda-dlya-kompanij/>
13. Серьогін С. М., Бородин Є. І., Комарова К. В., Липовська Н. А., Тарасенко Т. М.. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.
14. Фтьомов Я., Братко О. Використання хедхантингу *В HR. Глобальні перспективи розвитку України: я живу в майбутньому* (Б. Гаврилишин): матеріали наукового круглого столу. Тернопіль:ЗУНУ, 30 листопада 2023 року. С. 105-106.
15. Черненко Н. Штучний інтелект в управлінні персоналом. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. С. 76-83.
16. Chernyshova L., Melnikova, Ye., Balenkova, K. (2016). Khedkhanting kak instrument formirovaniya chelovecheskogo kapitala dlya ukrepleniya konkurentnykh pozitsiy predpriyatiya. *Naukoviy visnik* [Odeskogo natsionalnogo ekonomichnogo universitetu], 10, 143-154.
17. Emma Kennedy. How VR is transforming HR. CNN Business. URL: <https://edition.cnn.com/2019/02/26/tech/vr-transforming-hr-intl-bizevolved/index.html>
18. HR Technology Trends Shaping the Future of Work. SAP Insights. 2020. URL: <https://insights.sap.com/hr-technology-trends>
19. Human Resource Software. Capterra. 2021. URL: <https://www.capterra.com/human-resourcesoftware/>
20. Lustina T.N., Panova A.G. (2018). Ispolzovanie sovremennykh personal-tekhnologiy v industrii gostepriimstva (na primere gostinichnykh predpriyatiy goroda Moskvy). *Servis plus*. T. 12. 1. 33–45.
21. Pitajkina I. A. Zakonomernosti razvitija gosudarstvennykh unitarnykh predpriyatij v rynochnoj jekonomike : avtoref. dis. ... kand. jekon. nauk. Penza, 2006. 23 s.

22. Pletsan Kh.V. (2016). Zastosuvannya khedkhaningu v suchasnomu menedzhmenti industrii turizmu: sutnist, rol ta funktsionalni kharakteristiki. Gostinnist, servis, turizm: dosvid, problemi, innovatsii: tezi dop. III Mizhnar. nauk.-prakt. konf., Kiiv, 196–201.
23. Rathod J. Social media, a reliable HR tool? // peplematters. 2021. URL: <https://www.peplematters.in/blog/social-media/social-media-a-reliable-hr-tool-29058>
24. Raymond Noe, John Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick Wright. Human Resource Management 11th Edition NY. McGraw-Hill, 2018. 350 p.
25. Tkach Yu.V. (2020). Khedkhaning u sistemi vidboru personalu v goteli. Gotelno-restoranniy ta turistichniy biznes: realii i perspektivi: tezi dopovidey VI Vseukr. stud. nauk. konf, Kiiv.
26. Waddill D.D. Digital HR: A Guide to Technology-Enabled Human Resources. Society for Human Resource Management. USA. 2018. 256 p.
27. Waddill, D. Leading with Technology: Digital HR Strategy. SHRM Executive Network Blog. 2020. URL: <https://blog.shrm.org/executive/blogpost/Leading-with-Technology-Digital-HR-Strategy>

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут міжнародних відносин
ім. Б. Д. Гаврилишина**

Кафедра міжнародних економічних відносин

Фтьомов Ярослав

ВИКОРИСТАННЯ ХЕДХАНТИНГУ В HR

спеціальність 073 Менеджмент

освітньо-професійна програма «Міжнародний менеджмент»

Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «бакалавр»

Частина 2

ДОДАТКИ

Тернопіль – 2024

Характеристика персонал-технологій

Персонал-технологія	Особливості технології	Підсистема управління персоналом
1	2	3
Аутсорсинг	Передача здійснюваних завдань, функцій і процесів у межах підприємства. Пов'язано це з тим, що окремі функції (інформаційні, маркетингові, фінансові тощо) працівники спеціалізованих компаній можуть виконати краще або швидше	Підбір та наймання персоналу, його аналіз. Організація трудових відносин та атестація персоналу
Аутстафінг	Співробітники, що раніше числилися в штаті компанії-замовника, переводяться в організацію, що надає послуги з аутстафінгу, тобто дана організація оформлює у свій штат вже наявний персонал підприємства і стає формальним роботодавцем (Це дає змогу вирішити питання тимчасового вивільнення працівників, для яких на даний момент немає праці)	
Лізинг персоналу	Форма тимчасового або строкового залучення персоналу, що дає змогу вирішити проблеми підприємства в умовах зміни пріоритетних напрямів діяльності; в умовах необхідності зменшення витрат на персонал. (Залучення персоналу для тимчасової зайнятості)	
Навчальні персонал-технології		
Коучинг	Метод безпосереднього навчання менш досвідченого працівника більш досвідченим в процесі їх взаємодії. Відбувається у формі наставництва, консультування. Використовується як ефективний інструмент персонального та особистого розвитку, який сприяє реалізації внутрішнього потенціалу людини, й підвищенню ефективності праці.	Мотивація персо-налу. Підвищення кваліфікації та навчання персоналу
Персонал-технології підбору та найму персоналу		
Хедхантинг	Кадрові агентства здійснюють пошук висококваліфікованих фахівців вищої ланки з урахуванням особливостей діяльності замовника, вимог до кандидатів, робочого середовища, використовуючи прямі методи пошуку	Підбір та наймання персоналу, оцінювання персоналу
Рекрутинг	Кадрові агентства здійснюють пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів надаючи об'яви в ЗМІ	
Скрининг	Кадрові агентства здійснюють пошук необхідного допоміжного та обслуговуючого персоналу нижньої ланки, враховуючи формальні ознаки: стать, вік, освіту, досвід роботи тощо. Кадрові агентства отримують резюме кандидатів й віддають їх замовнику, який сам приймає рішення щодо відбору персоналу	