

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»
Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА**

Менеджмент персоналу

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 – Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 - Менеджмент

Форма навчання: заочна
очна (денна), заочна, дистанційна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «Сучасні технології добору ІТ фахівців»

здобувача Степанової Катерини Сергіївни

Науковий керівник к.е.н., доц. Даниленко Олена Авксентіївна

(підпис)

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: доктор економічних наук, професор Лопушняк Г.С.

(підпис)

Київ – 2022

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»**

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент персоналу
07 – Управління та
адміністрування
073 - Менеджмент**

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

Ю.М.

Маршавін

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 2022 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Г.С.

Лопушняк

*(підпис) (ініціали,
прізвище)*

_____ 2022 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Степанової Катерини Сергіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему

«Сучасні технології добору ІТ фахівців»

Тему затверджено наказом ректора Університету від " ____ "2021 р .№ _

**Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах
компанії «Inventorsoft Nordic»**

План кваліфікаційної магістерської роботи	
Розділ 1	Теоретико-методичні засади технологій добору ІТ-фахівців в організації
Розділ 2	Аналіз та оцінка сучасних технологій добору ІТ-фахівців в компанії «Inventorsoft Nordic»
Розділ 3	Заходи щодо вдосконалення сучасних технологій добору ІТ-фахівців в компанії «Inventorsoft Nordic»

Об'єкт дослідження:	Процеси сучасних технологій добору ІТ-фахівців на підприємстві «Inventorsoft Nordic».
Предмет дослідження:	Теоретико-методичні та прикладні аспекти сучасних технологій добору ІТ-фахівців в компанії «Inventorsoft Nordic».
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	Критичне узагальнення теоретичних положень, аналіз практичних аспектів та розроблення пропозицій щодо удосконалення сучасних технологій добору ІТ-фахівців на підприємстві.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	Теоретико-методичні засади технологій добору ІТ-фахівців в організації
--------------------	---

1. Визначити сутність технологій добору ІТ-фахівців та їхнє місце в управлінні персоналом,
2. Розглянути та охарактеризувати сорсинг-стратегії та джерела добору ІТ-фахівців,
3. Визначити етапи і сучасні методи поповнення та оновлення ІТ-фахівців,
4. Дослідити методики для аналізу та оцінки сучасних технологій добору ІТ-фахівців.

У розділі 2**Аналіз та оцінка сучасних технологій добору ІТ-фахівців в компанії «INVENTORSOFT NORDIC»**

1. Провести діагностику проблем у діяльності компанії «Inventorsoft Nordic» та у сфері управління персоналом,
2. Провести аналіз сучасних технологій добору ІТ-фахівців в компанії «Inventorsoft Nordic»,
3. Оцінити ефективність сучасних технологій добору ІТ-фахівців.

У розділі 3**Заходи щодо вдосконалення сучасних технологій добору ІТ-фахівців в компанії «INVENTORSOFT NORDIC»**

1. Розробити пропозиції та рекомендації щодо усунення проблем технології добору ІТ-фахівців в компанії «Inventorsoft Nordic»,
2. Розробити пропозиції для вдосконалення технології добору ІТ-фахівців в компанії «Inventorsoft Nordic»,
3. Дати оцінку ефективності запропонованих заходів.

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

Даниленко О.А.

(ініціали, прізвище)

«26» 06 2021 р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

Степанова К.С.

(ініціали, прізвище)

«26» 06 2021 р.

Реферат

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ ДОБОРУ ІТ-ФАХІВЦІВ

Робота складається з 3 розділів, кожний з яких має по 3 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти теми сутності та значення добору працівників в управлінні персоналом організації, другий розділ є аналітичним, третій – рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи – 93 аркуші, включаючи список використаних джерел. У дипломній роботі є 21 таблиця та 19 рисунків. Під час написання роботи використано 52 джерела. Робота містить 1 додаток. Також робота містить результати практичної наукової діяльності:

-Тези, опубліковані у матеріалах конференції «Актуальні тенденції наукових досліджень у сфері розробки і використання моделей економічної поведінки суб'єктів господарювання».

Об'єктом дослідження є процеси сучасних технологій добору ІТ-фахівців на підприємстві «Inventorsoft Nordic». **Предметом дослідження** є теоретико-методичні та прикладні аспекти сучасних технологій добору ІТ-фахівців в компанії «Inventorsoft Nordic». **Мета дослідження** – критичне узагальнення теоретичних положень, аналіз практичних аспектів та розроблення пропозицій щодо удосконалення сучасних технологій добору ІТ-фахівців на підприємстві.

Для досягнення мети потрібно вирішити наступні **завдання**:

- визначити сутність технологій добору ІТ-фахівців та їхнє місце в управлінні персоналом,
- розглянути та охарактеризувати сорсинг-стратегії та джерела добору ІТ-фахівців,
- визначити етапи і сучасні методи поповнення та оновлення ІТ-фахівців,
- дослідити методики для аналізу та оцінки сучасних технологій добору ІТ-фахівців,
- провести діагностику проблем у діяльності компанії «Inventorsoft Nordic» та у сфері управління персоналом,
- провести аналіз сучасних технологій добору ІТ-фахівців в компанії «Inventorsoft Nordic»,

- оцінити ефективність сучасних технологій добору ІТ-фахівців,
- розробити пропозиції та рекомендації щодо усунення проблем технології добору ІТ-фахівців в компанії «Inventorsoft Nordic»,
- розробити пропозиції для вдосконалення технології добору ІТ-фахівців в компанії «Inventorsoft Nordic»,
- дати оцінку ефективності запропонованих заходів.

Дані завдання вирішуються за допомогою наступних методів дослідження: системно-функціональний, емпіричний, абстрактно-логічний, діалектичний, порівняльний аналіз тощо.

Практичне значення дослідження полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення добору ІТ-фахівців в компанії «Inventorsoft Nordic» та використанні сучасних технологій у цьому процесі, які дозволять підприємству підвищити свою конкурентоспроможність, збільшити частку ринку та покращити показники фінансово-господарської діяльності.

Ключові слова: технології добору ІТ-фахівців, добір ІТ-фахівців, етапи добору ІТ-фахівців, джерела добору, канали пошуку.

В і д г у к
про кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та
психології освітньо-професійної програми «Менеджмент
персоналу»

Степанової Катерини Сергіївни

на тему «Сучасні технології добору ІТ-фахівців»

1. Актуальність теми:

У сучасних умовах діджиталізації практично усіх сфер діяльності великого значення набуває професіоналізм та компетентність ІТ-фахівців, що досягається за умов використання сучасних технологій їх добору. Виявлення даної проблеми та її дослідження в компанії «Inventorsoft Nordic» має не тільки теоретичне, але і практичне значення.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи:

- Рецензована кваліфікаційна магістерська робота виконана відповідно до мети, поставлених завдань та у повному обсязі.
- В 1-му розділі висвітлені теоретичні аспекти досліджуваної теми.
- В розділі 2 використана тільки та інформація, яка сприяє досягненню цілей аналізу.
- 2 - ий розділ КМР присвячено визначенню стану справ з досліджуваної теми в конкретній організації за період 3-х років, а саме: досягнень та проблем, а також виявлено причини виявлених проблем.
- Аналіз актуальності предмета дослідження та стану справ з досліджуваної теми представлений текстом, аналітичними розрахунками, таблицями, рисунками та відповідними тлумаченнями і висновками.
- 2 – й розділ закінчується систематизацією виявлених проблем і причин з графічним відображенням їх зв'язку між собою.
- В 3-му розділі висвітлено рекомендації щодо усунення виявлених у ході аналізу проблем.
- Текст 3-го розділу супроводжується графічним відображенням (таблиці) зв'язку виявлених проблем і відповідних їм рекомендацій.
- В авторських рекомендаціях зазначено: назви виявлених проблем, назви заходів, виконавців, терміни виконання, суми коштів, необхідних для розроблення та впровадження рекомендацій в практику.
- Авторські рекомендації обгрунтовані кількісними та якісними розрахунками витрат, економічної ефективності впровадження рекомендацій.
- При підготовці 3 - го розділу використано економіко-математичні методи, якісні та кількісні методи прогнозування.

- У роботі дотримано логічності в ланцюгу тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки.
- Актуальність дослідження обґрунтована та пов'язана з об'єктом дослідження.
- Вступ та реферат містять усі необхідні елементи.

3. Наявність самостійних розробок автора

Авторський підхід до розробки заходів із вдосконалення технології добору ІТ фахівців в компанії Inventorsoft Nordic в розрізі запровадження сучасних технологій добору.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій:

Полягає у можливості застосування запропонованих заходів із вдосконалення технології добору ІТ фахівців в українській ІТ-галузі.

5. Наявність недоліків:

- В 1-му розділі не повною мірою висвітлені теоретичні аспекти досліджуваної теми, є посилання не на усі зазначені в списку літератури джерела, особливо це стосується п.1.2.
- Не обґрунтовано вибір методик аналізу досліджуваної проблеми.
- Не кожне твердження, не кожен цифровий матеріал, факт тощо проаналізовані з визначенням позитивних та негативних моментів.
- Не завжди наведено власну авторську позицію щодо критично проаналізованої інформації та способів розв'язання виявлених проблем.
- Недостатньо використано репрезентативний масив сучасних класичних, полемічних вітчизняних та зарубіжних літературних джерел.
- У 2 - му розділі КМР недостатньо визначено стан справ з досліджуваної теми в конкретній організації за період не менше 3-х років, а саме: досягнень та проблем.
- Зв'язок діяльності організації з обраною темою встановлено частково.
- В 3-му розділі не достатньо обґрунтовано подані рекомендації щодо усунення виявлених у ході аналізу проблем.
- Висновки не повністю відображають зміст КМР і власні здобутки автора щодо досліджуваної теми.
- Мають місце несуттєві змістовні та редакційні недоліки.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК 48 балів

Науковий керівник: канд.екон.наук, доц. Даниленко О.А.

(посада, учене звання, науковий ступінь)

(підпис)

“07 _____” лютого 2022 _____ р.

Рецензія

На кваліфікаційну магістерську роботу здобувача вищої освіти

Степанової Катерини Сергіївни

Тема: Сучасні технології добору ІТ-фахівців

Обрана тема є актуальною, адже всесвітній ринок ІТ зараз зазнає змін і попит на українських ІТ фахівців стрімко зростає. Компаніям необхідно швидко адаптуватися до нових реалій та змінювати свої підходи до надання належних умов праці, утримання працівників, їх мотивації, а найголовніше – змінювати та покращувати процес добору кандидатів на вакантні посади, використовуючи більше технологій.

Автором було проведено якісне дослідження на основі наданої інформації про компанію. Були виявлені як і позитивні моменти, так і недоліки добору ІТ фахівців у компанії Inventorsoft Nordic.

На основі аналізу автор розробила систему заходів та запропонувала технології добору фахівців, що покращать процес найму в компанії, розрахувала витрати та визначила відповідальних за реалізацію заходів. Також було запропоноване програмне забезпечення для автоматизації процесів та доведена ефективність його використання. Запропоновані заходи забезпечують комплексний підхід до змін в процесі добору працівників в компанію Inventorsoft Nordic та відповідають сучасним трендам і вимогам ринку ІТ фахівців.

Таким чином, проведене дослідження виявило зони покращення процесу добору працівників, а запропоновані заходи будуть реалізовані компанією Inventorsoft Nordic для підвищення ефективності служби добору персоналу та показників при закритті вакансій.

Кирнична Н.С.

Директор компанії Інвенторсофт Нордік

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ТЕХНОЛОГІЙ ДОБОРУ ІТ-ФАХІВЦІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1 Сутність та значення добору ІТ-фахівців в управлінні персоналом організації	7
1.2 Характеристика сорсинг-стратегії та джерел добору ІТ-фахівців	18
1.3 Етапи і сучасні методи поповнення та оновлення ІТ-фахівців	28
РОЗДІЛ II АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДОБОРУ ІТ-ФАХІВЦІВ В КОМПАНІЇ «INVENTORSOFT NORDIC»	35
2.1 Діагностика проблем у діяльності компанії «Inventorsoft Nordic» та у сфері управління персоналом	35
2.2 Аналіз сучасних технологій добору ІТ-фахівців в компанії «Inventorsoft Nordic»	53
2.3 Оцінювання ефективності сучасних технологій добору ІТ-фахівців	64
РОЗДІЛ III ЗАХОДИ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДОБОРУ ІТ-ФАХІВЦІВ В КОМПАНІЇ «INVENTORSOFT NORDIC»	72
3.1 Пропозиції щодо вдосконалення технології добору ІТ-фахівців в компанії «Inventorsoft Nordic»	72
3.2 Рекомендація щодо впровадження автоматизації для вдосконалення технології добору ІТ-фахівців в компанії «Inventorsoft Nordic»	78
3.3 Оцінювання ефективності впровадження автоматизації для вдосконалення технології добору ІТ-фахівців в компанії «Inventorsoft Nordic»	81
ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	89

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах люди являють собою найбільш цінні активи організації, оскільки саме вони індивідуально і колективно вносять свій внесок у досягнення її цілей [51].

Для будь-якої організації важливий персонал, який забезпечує реалізацію виробничих функцій і сприяє в кінцевому підсумку досягненню мети існування організації. Персонал є найбільш цінний ресурс будь-якої організації, який володіє необхідною кваліфікацією, яка дозволяє йому вирішувати виробничі завдання.

У зв'язку з активною автоматизацією бізнес-процесів у всіх галузях та орієнтацією національної економіки на цифрову економіку попит на фахівців з інформаційних технологій зростає в середньому на 25% щорічно [3]. За прогнозами Агентства стратегічних ініціатив, через 15- 20 років потреба ринку в IT-фахівцях зросте у кілька разів. Більше того, з кожним роком збільшується кількість сфер, у яких потрібні послуги IT-фахівців, і вже зараз є напрямки автоматизації бізнес-процесів, котрим готових кадрів немає.

Опитування керівників IT-служб та бізнесменів з різних країн підтверджують думку про брак IT-фахівців необхідної кваліфікації, а також про те, що фахівців з нових напрямків автоматизації дуже мало. Наприклад, одним з дефіцитних напрямків вважається кібербезпека, захист даних та розвиток бізнесу на основі впровадження передових цифрових технологій [18].

Гострий дефіцит кадрів у IT-сфері призвів до того, що на закриття однієї рядової вакансії йдуть місяці. Перспективні здобувачі з профільною освітою та пристойним стажем з'являються нечасто і дуже швидко працевлаштовуються. Основні способи рекрутингу таких фахівців – рекомендації знайомих, прямий пошук, executive search, headhunting [17].

Розміщення вакансій на робітних ресурсах для них не працює, як і звичні для інших категорій персоналу класичні технології відбору – відсів за резюме,

співбесіда та тестування. Робочі ресурси переглядають в основному випускники навчальних закладів та фахівці з невеликим досвідом роботи.

Проте лише 1/15 випускників навчальних закладів має рівень підготовки, який відповідає вимогам роботодавців, і цих студентів запрошують на роботу ще на етапі навчання [25].

Розміщення вакансій на робітних ресурсах для них не працює, як і звичні для інших категорій персоналу класичні технології добору – відсів за резюме, співбесіда та тестування. Робочі ресурси переглядають в основному випускники навчальних закладів та фахівці з невеликим досвідом роботи.

Таким чином, проблеми рекрутингу ІТ-фахівців полягають в тому, що готових фахівців на ринку досить мало, попит на ці фахівців випереджає і ще довго випереджатиме пропозицію ринку праці, напрямки автоматизації розвиваються набагато вищими темпами, ніж напрями професійної підготовки для цих сфер, ринок дефіцитний, боротьба за кваліфікованих спеціалістів в області ІТ загострюється з кожним роком, і вимоги до їх компетенцій зростають темпами, що випереджають можливості системи освіти [5]. Це призводить до того, що конкурувати за ІТ-кадри починають роботодавці, намагаючись залучити до себе більш кваліфікованих спеціалістів неординарними способами знайомства з кандидатами, нестандартними підходами до оцінки та добору кандидатів за найм, продуманими системами мотивації [16] та утримання спеціалістів, орієнтованими на їх інтереси та потреби, локальними цифровими інтелектуальними ресурсами управління знаннями, що розвивають професійні компетенції ІТ-фахівців.

Аналіз джерел та літератури. Питаннями трансформації змісту процедур добору персоналу опікується достатньо вітчизняних науковців. Так, І. Кичко та О. Горбачова систематизували інноваційні методи добору та оцінки персоналу, обґрунтували ефективність використання інтерв'ю як найбільш дієвого за сучасних часів методу добору [12]. Г. Назарова акцентує увагу на необхідності використання під час добору персоналу технологій, заснованих на сучасних програмних продуктах [15].

В. Мальбе й А. Холодницька систематизували переваги таких методів добору кандидатів на посаду як тестування, рекрутинг, автоматизовані інформаційні системи та економіко-математичне моделювання [14]. О. Глазунова запропонувала та обґрунтувала модель підготовки ІТ-фахівців у ЗВО аграрного профілю [5].

О. Орлова конкретизувала вимоги до знань і умінь ІТ-рекрутера, визначила перспективність даних професій в Україні та встановила джерела пошуку кваліфікованих фахівців для ІТ-компаній [16].

Разом із тим, не зважаючи на наявність досить ґрунтовних наукових досліджень означеного питання, залишається необхідність у більш детальній проробці проблематики якісного й обґрунтованого інструментального пошуку та добору ІТ-фахівців на підприємства всіх сфер економіки країни [24].

Мета дослідження – критичне узагальнення теоретичних положень, аналіз практичних аспектів та розроблення пропозицій щодо удосконалення сучасних технологій добору ІТ-фахівців на підприємстві.

Для досягнення мети потрібно вирішити наступні **завдання**:

- визначити сутність технологій добору ІТ-фахівців та їхнє місце в управлінні персоналом,
- розглянути та охарактеризувати сорсинг-стратегії та джерела добору ІТ-фахівців,
- визначити етапи і сучасні методи поповнення та оновлення ІТ-фахівців,
- дослідити методики для аналізу та оцінки сучасних технологій добору ІТ-фахівців,
- провести діагностику проблем у діяльності компанії «Inventorsoft Nordic» та у сфері управління персоналом,
- провести аналіз сучасних технологій добору ІТ-фахівців в компанії «Inventorsoft Nordic»,
- оцінити ефективність сучасних технологій добору ІТ-фахівців,
- розробити пропозиції та рекомендації щодо усунення проблем технології добору ІТ-фахівців в компанії «Inventorsoft Nordic»,

- розробити пропозиції впровадження автоматизації для вдосконалення технології добору IT-фахівців в компанії «Inventorsoft Nordic»;

- дати оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процеси сучасних технологій добору IT-фахівців на підприємстві «Inventorsoft Nordic».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти сучасних технологій добору IT-фахівців в компанії «Inventorsoft Nordic».

Методи дослідження. Системно-функціональний, абстрактно-логічний, діалектичний, порівняльний аналіз тощо.

Інформаційне забезпечення дослідження характеризується досить великим числом публікацій, присвячених проблемам кадрового менеджменту в IT сфері, монографії та статті в наукових журналах, економічні закони і категорії, нормативно-правові та методичні документи, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з загальної економічної теорії, довідкові та інформаційні видання професійних організацій, ресурси Інтернет.

Практичне значення дослідження полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення добору IT-фахівців в компанії «Inventorsoft Nordic» та використанні сучасних технологій у цьому процесі, які дозволять підприємству підвищити свою конкурентоспроможність, збільшити частку ринку та покращити показники фінансово-господарської діяльності.

Характер виконання кваліфікаційної роботи в ініціативному форматі.

Наукова апробація отриманих результатів. Автор кваліфікаційної магістерської роботи брала участь у Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Актуальні тенденції наукових досліджень у сфері розробки і використання моделей економічної поведінки суб'єктів господарювання» (тези доповіді додаються).

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ТЕХНОЛОГІЙ ДОБОРУ ІТ-ФАХІВЦІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність та значення добору ІТ-фахівців в управлінні персоналом організації

Людина є ключовим фактором успішного функціонування будь-якого підприємства. Вона є носієм знань, розробником ідей та їх реалізатором. Саме тому один із найважливіших аспектів у процесі управління організацією - добір персоналу.

С.О. Цимбалюк визначає технології управління персоналом як методичні засоби, прийоми і процедури здійснення процесів добору, наймання та використання персоналу в організації, розроблених відповідно до поставлених цілей і завдань, економічно обґрунтованих, належно структурованих і регламентованих. [1, с. 3]

С.О. Цимбалюк виділяє наступні технології управління персоналом у рамках добору фахівців, наведені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 - Технології управління персоналом у рамках добору фахівців [1]

Етапи добору фахівців	Технології
Аналіз робіт і формування вимог до кандидатів на вакантну посаду	<ul style="list-style-type: none"> • етапи аналізу роботи • методи збирання інформації для аналізу роботи • складання опису та специфікації роботи • складання посадових інструкцій та паспорта посади • розроблення професіограми • розроблення кваліфікаційної карти та карти компетенцій • розроблення критеріїв добору фахівців на вакантну посаду
Збирання та аналіз інформації про кандидатів на вакантну посаду	<ul style="list-style-type: none"> • технології вивчення резюме кандидатів • розроблення стандартних форм • проведення телефонного інтерв'ю • перевірка інформації, що була надана кандидатами

Продовження таблиці 1.1

Проведення інтерв'ю з кандидатами на вакантну посаду	<ul style="list-style-type: none"> • види інтерв'ю • технології підготовки до інтерв'ю • проведення інтерв'ю • підведення підсумків розмови з кандидатами
Психологічні методи оцінювання кандидатів та прийняття рішення	<ul style="list-style-type: none"> • проведення тестування • графологічна експертиза • нетрадиційні методи оцінки кандидатів • фінальне рішення про прийом чи відмову кандидату на вакантну посаду • оцінка ефективності добору фахівців
Залучення сторонніх ресурсів для пошуку кандидатів	<ul style="list-style-type: none"> • технології роботи рекрутингових агенцій • лізинг персоналу • використання аутсорсингових послуг

Ключовим етапом добору персоналу є аналіз робіт та визначення вимог до майбутнього працівника, спираючись на ці дані рекрутер матиме змогу ефективно та за менший період знайти кандидатів, що відповідатимуть характеристикам професійних якостей.

Одним з найпоширеніших методів для визначення зони відповідальності та основних задач працівника є інтерв'ю. До нього слід долучати безпосереднього менеджера та працівників, що виконують аналогічну або схожу за завданнями роботу та мають високий рівень експертизи. До такого інтерв'ю слід підготуватися та скласти список запитань, наприклад, «у чому полягає ваша робота?», «які задачі ви виконуєте», «який у вас графік роботи?» та інші, що допоможуть ідентифікувати обов'язки майбутнього працівника та дізнатись подробиці робочих днів [45].

Якщо необхідно опитати велику кількість працівників можна застосувати метод анкетування. У разі виконання працівником завдань, що передбачають фізичний вид діяльності більш ефективним буде метод спостереження.

На основі зібраної інформації складається опис вакансії, який містить інформацію про назву посади, обов'язки, кому буде підпорядковуватись працівник та які умови праці пропонує компанія.

Наступним етапом є пошук кандидатів, що відповідають вимогам посади. На даному етапі важливо обрати правильні джерела добору фахівців, адже їх ефективність може залежати від посади на яку шукаємо працівників: для бухгалтерів одні джерела є ефективними, для розробників інші.

В управлінні персоналом вирізняють зовнішні і внутрішні джерела, кожне має свої переваги та недоліки. Внутрішнім джерелом називають самих працівників компанії, до зовнішніх відносять job-сайти, професійні сайти, телеграм канали, або ж рекрутингові агенції.

Компаніям дуже важливо сформувати позитивний бренд роботодавця, котрий допоможе зміцнити позитивну репутацію в очах кандидатів та співробітників, а отже дозволить залучити бажаних фахівців. Адже, насправді кандидати оцінюють майбутнього роботодавця ще задовго до співбесіди. Готуючись до неї, вони шукають відгуки співробітників на різноманітних сайтах, передивляються інформацію у соціальних мережах компанії, адже сучасні кандидати люблять відкриті та публічні компанії, підшуковуючи роботу саме в них. Ці невеликі спостереження і стають для пошукачів роботи першим та, зазвичай, найвірнішим враженням [46].

Вимогою сьогодення для сучасних компаній є розширення горизонтів диджиталізації, адже без цього вони можуть поступитися позиціями на ринку. Враховувати диджитал-інновації у сфері рекрутингу персоналу є особливо актуальним питанням. Такі інновації дозволяють підвищити ефективність рекрутингу та допомогти залучити кращі кадри, котрі з часом принесуть своєю працею прибуток компанії [20].

Саме тому важливо іти в ногу з часом та використовувати сучасні технології навіть в розміщенні опису вакансій. Наразі стають популярними та ефективними відео-вакансії, розміщені в соціальних мережах компаній таких як Instagram, Facebook, YouTube та Tik-Tok. Таким чином кандидат одразу бачить майбутню

команду, якщо вона була долучена до запису відео, та фахівця з добору персоналу з яким він або вона будуть спілкуватись на першому інтерв'ю.

Наразі можна виокремити такий вид рекрутингу як соціальний рекрутинг – це стратегія пошуку кандидатів у соціальних мережах за допомогою різних інструментів. Він є сучасним способом комунікації кандидата та рекрутера. Зараз, мабуть, не існує компанії, яка не використовувала б хоч одну із соціальних мереж для залучення потенційних співробітників. Кожен HR-менеджер або рекрутер ретельно вибудовує стратегію взаємодії, побудови бренду роботодавця та найму за допомогою соціальних інтернет-платформ [4].

Нерідко в IT галузі використовують рекрутингові або кадрові агенції для закриття вакансій [29]. В Україні більша частина вакансій кваліфікованих керівників і спеціалістів концентрується в рекрутингових агенціях [28]. Компаніям доцільно звертатись до такого методу пошуку в випадку коли потрібно знайти фахівців з рідкими компетенціями, за короткий термін необхідно долучити до роботи велику кількість працівників або коли компанія маленька та не має власної служби управління персоналом.

Використання Інтернет технологій для добору персоналу є ефективним методом пошуку фахівців [17]. Пошук може здійснюватися за допомогою різних сайтів де можливо розмістити оголошення про вакансію або пошукових систем таких як Google. Існує технології Boolean search та x-ray search, що допомагають налаштувати пошук по різним сайтам.

Наступним етапом добору працівників є збирання та ретельний аналіз інформації, що стала відома, про кандидата. Технологія вивчення резюме є дієвим методом, який допомагає відсіяти кандидатів, що найменш підходять на вакантну посаду. Для цього необхідно поділити резюме на три умовні групи: ті, що ідеально підходять та мають переваги, наприклад, рідкісні компетенції, досвід на аналогічних позиціях в компаніях-конкурентах, до другої групи можна віднести менш конкурентні резюме – з ними можна поспілкуватись в останню чергу, до третьої ж групи відносимо найменш кваліфікованих кандидатів, чії

резюме містили помилки, були неінформативними – таких кандидатів не слід запрошувати на інтерв'ю та витратити час [1].

Доцільно використати технологію складання стандартних форм, адже стандартні резюме досить часто можуть не містити інформацію про необхідні кваліфікації саме на вашу вакантну посаду, або необхідні дані розміщені в хаотичному порядку. Для ефективного використання цього методу необхідно щоб форма відповідала вимогам посади та містила всю необхідну інформацію, на яку будуть звертати увагу інтерв'юери: з якими задачами працював кандидат, що використовував для цього, як довго працював на кожному з підприємств та інше.

Технологія телефонного інтерв'ю дає можливість рекрутеру швидко оцінити кандидата, зрозуміти його мотивацію, манеру спілкування та чи слід його запрошувати на наступний етап - структуроване інтерв'ю. Такий дзвінок не має займати більше 15 хвилин.

Важливою частиною є перевірка інформації, що надав кандидат. Є декілька технологій: перевірка документів, чи судимий був кандидат, ідентифікація особи, також це перевірка рекомендацій. В другому випадку важливо бути чесними та попросити самого кандидата дати 2-3 контакти його попередніх менеджерів або колег, щоб рекрутер міг поговорити з цими людьми і дізнатись які задачі були у кандидата чи задоволені були його роботою, комунікацією і команді.

Інтерв'ю є важливим, іноді єдиним, етапом добору працівників. Існує декілька видів інтерв'ю, доцільність використання одного з них має визначати рекрутер в залежності від вакантної посади на яку шукаємо фахівця. Наведемо основні види:

- структуроване – лише по заготовлених заздалегідь запитаннях;
- слабоструктуроване – рекрутер має певні головні запитання, але орієнтується по ситуації і за потреби може ставити запитання, що не були заготовлені;
- неструктуроване – фахівець з добору персоналу має лише список тем для обговорення, решта у довільній формі;
- формальне – ціль такого інтерв'ю перевірити інформацію з резюме;

- професійне – направлене на виявлення лише професійних скілів;
- особистісне – тут направлене на виявлення особистісних характеристик кандидата, його мотивації, цінності на які орієнтується;
- стрес-інтерв'ю – рекрутер має перевірити фахівця на стресостійкість за різних несприятливих умов;
- бізнес-інтерв'ю – проводиться з фахівцями, що претендують на управлінські посади;
- панельне – проводить комісія, що була спеціально сформована;
- групове – рекрутер проводить інтерв'ю одразу для групи кандидатів[1].

Для фахівця з добору персоналу важливо підготуватися до інтерв'ю та скласти список запитань. Необхідно розуміти які типи питань допоможуть ефективно оцінити кандидата. Зазвичай використовують наступні види запитань:

- відкриті запитання, кандидат має розгорнуто відповісти;
- закриті, передбачають короткі відповіді «так» чи «ні»;
- спрямовуючі, що вже містять відповідь, що очікується від кандидата;
- уточнювальні, дають змогу кандидатові більше розкрити відповідь на запитання, а рекрутеру більше зрозуміти фахівця[17].

Фінальним етапом є прийняття рішення про долучення працівника. Це остаточне рішення, що було прийнято всіма наймаючими менеджерами, що були залучені в процес добору фахівця. С.О. Цимбалюк пропонує наступну процедуру приймання рішення:

1. Оброблення та аналіз інформації, отриманої на різних етапах відбіркових процедур;
2. Зіставлення оцінок, отриманих різними кандидатами на вакантну посаду;
3. Порівняння оцінок, виставлених різними фахівцями, залученими до процесу добору кандидатів;
4. Остаточне рішення про прийняття на роботу одного із кандидатів;

5. Інформування кандидатів про прийняте рішення. [1, с. 137]

Кандидати, яких не обрали на вакантні посади мають обов'язково бути про це повідомлені у письмовому вигляді, в залежності від ситуації можна також назначити дзвінок та проговорити причини відмови.

Ефективність добору персоналу визначається трьома основними показниками – швидкість, якість та вартість.

Швидкість вимірюється кількістю часу, витраченого на закриття вакансії, починаючи з дати її відкриття і закінчуючи датою підписання оферу. Якість добору фахівців можна визначити, порахувавши показник плинності персоналу, відсоток працівників, що не пройшли тестовий період та загалом яка кількість часу була витрачена працівниками компанії на адаптацію на навчання нових фахівців. Вартість визначається рівнем витрат на розміщення оголошень на спеціальних сайтах, оплату рекрутинговій агенції, зарплата та бонуси внутрішнім рекрутерам.

Людина є ключовим фактором успішного функціонування будь-якого підприємства. Вона є носієм знань, розробником ідей та їх реалізатором. Саме тому один із найважливіших аспектів у процесі управління організацією – добір персоналу, за змістом його розглядають як частину процесу наймання персоналу, пов'язану з виокремленням одного або кількох кандидатів на вакантну посаду серед усіх претендентів [43].

В даний час можна відзначити яскраво виражену тенденцію до зміни підходів до добору персоналу у сучасних організаціях. Це виявляється у переході від жорстких ієрархічних систем (традиційних підходах, задокументованих та строго формалізованих) до гнучких схем взаємодії із здобувачами [13]. При цьому з'являється все більше можливостей для залучення в компанію працівників, які працюють у віддаленому форматі.

Все більш актуальними стають механізми управління проектами, а також інструменти, які використовують механізми соціальних мереж.

Служба управління персоналом у сучасній організації повинна розробляти та застосовувати інструменти, що дозволяють ефективно керувати добром персоналу.

Якщо в недавньому минулому фахівці займали одну і ту ж посаду, а також виконували приблизно однакову професійну діяльність протягом тривалого періоду часу, то в сучасних умовах фахівці не затримуються довгий час на одній і тій же посаді. Цей факт свідчить про необхідність постійного розвитку не тільки працівників у своїй поточній професії, а й максимально якісного добору персоналу.

Тенденція пошуку талановитих працівників стає дедалі більше актуальною для компаній. Володіючи одним і тим же рівнем технологій. Підприємства можуть досягати різного рівня розвитку. Деякі організації стають успішнішими, інші – менш. Причина часто криється не у фінансовому благополуччі компанії чи унікальних технологіях, якими вона має.

Фокус успіху організації зміщується в бік людей, які створюють нові рішення та технології, оптимізують бізнес-процеси і завдяки яким діяльність організації стає все більш ефективною (приносить максимальний рівень прибутку). Даний тренд свідчить про акцентування уваги на якісному добору персоналу.

Якщо розглядати підходи до добору персоналу, які дозволяють автоматизувати цей процес, то слід зазначити, що у провідних сучасних компаніях використовуються механізми максимально комплексного підходу до автоматизації рекрутменту, інструментів інтеграції з соціальними мережами та сайтами з пошуку роботи, нові інструменти відео– інтерв'ю та online-тестування кандидатів на вакантну посаду.

Вибір методів добору персоналу проводиться на основі аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів організації, а також визначення потреби в персоналі, кількісної та якісної, яка є відповідями на найважливіші питання для організації, на виклики, які диктує компанія сучасна епоха загальної цифровізації [39].

Визначення вимог - обов'язкова умова якісного добору. Будь-якій організації необхідно визначити кваліфікаційні вимоги до працівника, а також певні вимоги щодо особистісних характеристик, це може бути профіль посади або карти компетенцій, якими повинен мати «ідеальний працівник».

Тим не менш, існують науково обґрунтовані принципи добору персоналу, які, в ідеалі, повинні дотримуватися всіх організацій. Використовувані на етапі процедури (методи) добору персоналу повинні відповідати стандартним науково-методичним принципам організації добору персоналу [21]:

– комплексність – всебічне та вичерпне дослідження, а також оцінка якостей працівника.

– об'єктивність – об'єктивне, неупереджене ставлення до кандидату. Згідно з цим принципом, особа, яка приймає рішення кандидата про його професійну відповідність на посаду, виключити суб'єктивну людську думку про потенційного працівника.

– безперервність – тривала робота з пошуку та добору персоналу, яка передбачає формування якісного та ефективного кадрового резерву у створенні.

– науковість – застосування найсучасніших наукових досягнень та технологій у процесі добору персоналу.

У прогресивних компаніях все більший акцент надається формуванню та розвитку іміджу привабливого роботодавця. В будь-якій великій організації рейтинг привабливості вакансій для потенційних працівників залежить як від зовнішніх, і внутрішніх чинників. Компанії розміщують свої профілі на різних сайтах, де клієнти та працівники можуть залишити відгуки. Представлення на таких міжнародних сайтах як Clutch, Glassdoor підвищують популярність компаній.

Clutch - провідна рейтингова платформа з відгуками про ІТ, маркетингові та бізнес-послуги. B2B компанії можуть безкоштовно приєднатися до Clutch, збирати відгуки клієнтів, щоб побудувати довіру до свого бренду та згенерувати потенційних клієнтів. Компанії презентують себе перед 550 000+ людей, які використовують Clutch щомісяця, щоб знайти постачальника послуг [32].

Glassdoor - американський вебсайт, де чинні та колишні співробітники анонімно переглядають та оцінюють компанії. Glassdoor також дозволяє користувачам анонімно переглядати зарплати, а також подавати заявку на роботу на платформі [33].

Залежно від фінансового стану компанії можуть змінюватися методи та інструменти добору персоналу. Залучення кадрових агентств або самостійний пошук, оцінка за допомогою інтерв'ю або із застосуванням спеціалізованого обладнання та програмних продуктів, розміщення оголошення лише на корпоративному сайті або на спеціалізованих сайтах з пошуку роботи та багато інших складових, на вибір та застосування яких впливає фінансовий стан.

На привабливість компанії як роботодавця впливає масштаб підприємства, тобто, чисельність працівників та плани розвитку компанії.

Стабільний стан компанії, стан кризи чи навпаки – розвиток та зростання, а відповідно і оптимізація чисельності впливають на кількісну та якісну потребу в персоналі. Від цього залежатиме напрямок добору персоналу: стратегія переважно зовнішнього чи внутрішнього кадрового забезпечення, високі вимоги до потенційних працівників або низькі вхідні вимоги з боку керівництва та ін [15].

Однією з найскладніших завдань для будь-якої компанії є добір та утримання талановитих працівників. Незалежно від галузі, пошук потрібних людей часто є проблемою. Тим не менш, сфера ІТ стикається з унікальними перешкодами, які роблять залучення найкращих фахівців ще важливішим, адже кандидати рівня Middle, Senior та вище самі не відгукуються на вакансії, а, отже, необхідно активно контактувати на переманювати досвідчених фахівців з інших компаній.

Через ці проблеми багато ІТ-компаній наймають технічних рекрутерів, щоб оптимізувати процес найму і зробити його більш ефективним. Ці спеціалізовані, кваліфіковані фахівці можуть спростити процес та скоротити час найму [10].

Добір технічних кандидатів часто визначається як технічний або ІТ-рекрутинг, який включає пошук, відбір та оцінку кандидатів, які відповідають певним технічним посадам.

В умовах величезного попиту на технічні таланти глобальна конкуренція за залучення кваліфікованих працівників зростає з кожним днем. Це ринок, на якому рекрутер має зацікавити кандидата, а не навпаки. Рекрутери в технологічних компаніях використовують кожну хитрість, щоб знайти та утримати найкращих людей.

Протягом останніх двох десятиліть Східна Європа стала одним з найбільших регіонів постачання послуг з розробки програмного забезпечення. На Україну, Польщу, Румунію та Білорусь припадає 5% світового ринку ІТ-аутсорсингу.

Регіон здобув всесвітнє визнання як батьківщину висококваліфікованих фахівців, які мають солідний досвід як у популярних технологіях, так і в рідкісних спеціалізаціях. Східноєвропейські офшорні розробники все більше поєднуються із західними культурними цінностями, що робить їх ідеальним рішенням для компаній-розробників програмного забезпечення в США, Великобританії, Німеччині та Австралії.

Індустрія розробки програмного забезпечення в Україні досягла позначки в 200 000 технічних спеціалістів, з яких близько 85% працюють у компаніях, що розробляють програмне забезпечення. Для порівняння ІТ-галузь у Польщі налічує 295 300 розробників програмного забезпечення, 20% з яких працюють у компаніях, які пропонують послуги з розробки програмного забезпечення.

Технології вже змінюють бізнес-реальність і впливають на глобальну економіку, стаючи її драйвером. Українська ІТ-індустрія активно розвивається і робить свій суттєвий внесок у цифрову трансформацію, зміцнюючи технологічні позиції країни на світовій арені. Серед іншого, зростає й експорт ІТ-послуг — за підсумками 2020 р. він приніс в українську економіку понад \$5 млрд та склав 8,3% у загальному експорті послуг. Всього у період 2016-2020 рр. завдяки ІТ Україна отримала понад \$16 млрд експортних надходжень [30].

Польські технологічні компанії повідомляють про посилення конкуренції на ринку технологічних талантів. Тим часом в Україні не лише ІТ-галузь стала одним із найулюбленіших напрямків працевлаштування, але й стала другою

галуззю експортних послуг, за якою прогнозується прибуток 8,4 млрд доларів до 2025 року [22].

В Україні є небагато продуктових компаній порівняно з кількістю аутсорс або аутстаф провайдерів. Наприклад, аутсорсингова компанія Eram налічує більше 8 тисяч працівників тільки в Україні. Технології добору відрізняються в залежності від бізнес моделі, але все ж таки можна виділити спільні риси.

Перед початком пошуку завжди є потреба у IT фахівці. Клієнт чи сама компанія провайдер прописують чіткі вимоги до майбутнього працівника, прописуються задачі які він буде вирішувати, від цього залежить рівень працівника якого будуть шукати (в IT сфері зазвичай є три рівні: Junior, Middle, Senior, далі йдуть менеджерські позиції, наприклад, Team Lead, Tech Lead, Engineering Director і т.д), узгоджується бюджет та етапи добору, що передбачені для саме цієї вакансії.

Таким чином, у рамках цього дослідження добір персоналу буде розглядатися як процес, що включає комплекс етапів від визначення вимог до кандидатів до вибору найкращих претендентів на вакансію у компанії. Добір полягає у створенні необхідного резерву кандидатів на всі посади та спеціальності, з якого організація надалі зробить відбір найбільш підходящих її працівників [52].

1.2 Характеристика сорсинг-стратегії та джерел добору IT-фахівців

Організації пережили багато змін за останні кілька десятиліть, але жодна не була настільки трансформаційною та радикальною, як те, що ми зараз називаємо глобалізацією.

Сьогодні все більше IT компаній відкривають офіси/фабрики в країнах на додаток до своїх власних, щоб скористатися перевагами глобально розподіленої робочої сили.

З глобальною експансією виникає відповідальність за найм високоякісної робочої сили в усіх місцях компанії.

Наймання на міжнародному рівні, коли рекрутер працює в одній країні і наймає для операцій в інших країнах, є надзвичайно важливим компонентом багатонаціональних компаній. Тому основними ознаками успішної міжнародної практики найму є:

1) Правильна стратегія пошуку та канали пошуку.

Ефективний бренд роботодавця – це завжди чудовий спосіб залучити таланти. Як глобальний роботодавець, він повинен прагнути підтримувати глобальну привабливість і конкурентоспроможність для потенційних кандидатів [41].

Що стосується пошуку хороших талантів, то різні країни мають різні показники успіху для одного і того ж каналу пошуку.

Онлайн-портали вакансій ефективні в більшості країн. Однак різні портали вакансій можуть мати різний охоплення від однієї країни до іншої, залежно від рівня проникнення використання технологій серед населення [31]. Отже, знову ж таки, важливо, щоб команда з набору персоналу провела дослідження, щоб переконатися, що вибраний компанією онлайн-портал має гарну видимість і доступ у країні.

2) Правильні запитання для співбесіди.

Важливо мати добре досліджене розуміння різних рівнів освітньої кваліфікації, а також різної якості шкіл у регіоні, з якого компанія збирається набирати персонал. Назва кваліфікації/курсу, що охоплює подібний навчальний план або навчальний план, буде відрізнятися в різних країнах, і для того, щоб переконатися, що компанія оцінює кандидатів належним чином і справедливо, усім транснаціональним компаніям було б корисно попередньо виконати домашнє завдання [40].

Існують також стратегії та методи співбесіди, які відрізняються від регіону до регіону, в результаті чого у питаннях співбесіди виходить досить повний список того, що можна і чого не можна робити. Наприклад, у деяких країнах компанія може запитати у кандидатів про їхні поточні та минулі зарплати, тоді як у багатьох інших закони забороняють це робити [43]. У деяких країнах у резюме

чітко вказано фізичні особливості чи сімейний стан і часто містить фотографію кандидата, тоді як в інших це заборонено.

3) Розуміння культурних відмінностей

Розуміння культурних відмінностей і того, як вони відіграються в процесі співбесіди, також має вирішальне значення для успіху при прагненні найму в новій країні. Наприклад, якщо компанія виставляє рекламу як частину маркетингової кампанії для залучення нових талантів, співпраця з місцевими експертами може допомогти позиціонувати ваші повідомлення як конкурентоспроможними, так і відповідними для цільової аудиторії [44].

Процес співбесіди також виявить культурні відмінності. Нарешті, само собою зрозуміло, що відмінності в мові та вимові також будуть особливістю роботи в культурі найму в новій країні, яку слід враховувати, щоб уникнути непорозумінь.

4) Розуміння відмінностей компенсацій

У різних країнах різні валюти та різні ставлення до оплати. Рекрутер повинен знати про валюту країни, в якій здійснюється набір, а також про те, як це пов'язано з валютою, в якій організація веде свій бюджет і витрати. Це допомагає зрозуміти очікування кандидата щодо зарплати щодо бюджету на посаду, а також допомагає в ефективних переговорах.

Крім того, рекрутер повинен знати діапазон винагороди для різних видів роботи в новій країні. У різних країнах може бути велика різниця в діапазонах винагород за одну роботу. Рекрутер, який знає відмінності, безумовно, буде ефективнішим.

5) Дотримання відповідності

При прийомі на роботу за кордоном важливо знати про питання дотримання вимог, пов'язаних із наймом та компенсацією. У різних країнах існують різні законодавчі вимоги щодо категорій зайнятості, такі як мінімальна заробітна плата, соціальне забезпечення, податок на прибуток, медичні виплати, політика відпусток, робочий час, лист пропозицій, лист про призначення, терміни попередження тощо.

Рекрутер повинен бути готовий вирішувати питання, пов'язані з цими зобов'язаннями роботодавця та працівника. Лист-пропозиція або лист про призначення, наприклад, повинні містити умови, які вимагаються трудовим законодавством цієї країни [10].

Навіть перед тим, як найняти свого першого працівника на новому місці, компанія повинна забезпечити базове дотримання правил зайнятості. Якщо у компанії є доступ до мінімальних законодавчих вимог різних країн та їх застосовності, та бути впевнені в безперебійному плаванні пізніше. Міжнародний добір персоналу може бути складним, але існує багато інструментів і послуг, які допоможуть глобальному рекрутеру, який прагне вчитися.

Global People Strategist [48] надає рішення для легкого подолання таких проблем, надаючи відповідну інформацію про зайнятість, інформацію про трудове законодавство, оновлення поточних подій тощо. Портал можемо допомогти вам задовольнити ваші потреби за допомогою наших оновлень у реальному часі, повністю налаштованих відповідно до ваших потреб.

Коли відкривається нова вакансія і погоджено опис, майбутні задачі фахівця, бюджет та етапи інтерв'ю, вакансія публікується на всіх найрозповсюдженіших ресурсах: сайт компанії, DOU, Djinni, виникає потреба обрати правильну сорсинг-стратегію.

Перш за все, потрібно зрозуміти де можна знайти таких кандидатів, якщо позиція специфічна. Якщо позиція досить регулярна та нескладна з точки зору кількості таких фахівців на ринку, то можна використовувати найрозповсюдженішу стратегію ітеративного пошуку, сенс якої полягає в тому, що пошук будується спочатку з більш релевантних профілей і далі переходить до найменш релевантних. Для цього використовуємо X-Ray пошук або Advanced search в платній версії LinkedIn.

Докладніше про це: один із найпопулярніших способів знайти кандидатів – це використання Boolean пошуку. Цей метод полегшує пошук релевантних профілів, оскільки він порівнює рядок пошуку з профілем, який він шукає. Таким чином, ви побачите лише профілі, які відповідають вашому пошуку.

По суті, ви вводите рядки пошуку в пошукову систему, щоб знайти результати на певному веб-сайті. Рекрутеру можна використовувати цю техніку для пошуку кандидатів на веб-сайтах, які по-інакшому важко шукати. Це можна зробити просто ввівши «site:nameofwebsite + ваш рядок пошуку» в пошуковій системі. Наприклад, “site:linkedin.com/in “java developer” AND hibernate”. Таким чином, ввівши в рядку пошуку в Google можна шукати розробників по будь-якому сайту. Спочатку ви робите найприскіпливіший пошуку, ввівши всі технології, що потрібні, потім починаєте віднімати по одній з другорядних, аж поки не дійдете коли буде просто мова програмування в пошуку.

Іншою сорсинг стратегією є пошук по своїм контактам. Якщо ви маєте базу кандидатів з якими колись контактували можна запропонувати розробникам з релевантним досвідом нову вакансію. Можна розпитати знайомих спеціалістів чи вони мають когось порекомендувати, запропонувавши їм бонус.

Також можна використовувати семантичний пошук, якщо ви маєте специфічні вимоги до кандидата, до його досвіду. Наприклад, вам потрібен розробник, що буде створювати застосунок з самого початку, тоді нам потрібно буде шукати щось на кшталт: “developed from scratch” OR “build project from scratch”.

ІТ сфера в Україні дуже стрімко розвивається та зростає, а з тим і різні канали де можна знайти доступних розробників, тестувальників, девопсів та інших.

Портфель методів й інструментів, що використовують фахівці з управління персоналом для кадрового забезпечення виробничо-господарської діяльності, або рекрутингу, є досить широким і протягом останніх десяти років поповнився новітніми процедурами, які здебільшого мають іноземне походження. При цьому всі методи і інструменти за місцем пошуку кандидатів умовно можна поділити на дві групи – внутрішні і зовнішні [23].

Внутрішній пошук кандидатів на вакантні посади і робочі місця відбувається в межах самого підприємства і може бути здійсненим за умови наявності значного штату персоналу та його досить молодого середнього віку.

Тобто внутрішній пошук персоналу доцільно використовувати для досить молодих підприємств, що відносяться до групи середніх та великих за розміром. Результативний й економічно доцільний внутрішній пошук працівників для керівних вакансій можна спостерігати лише за умови створення на підприємстві дієвого кадрового резерву, а для робітничих вакансій – при поширенні різних форм сполучення професій та набуття працівниками полівалентних кваліфікацій [24, с. 67].

За таких обставин буде, по-перше, повністю забезпечено потребу у працівниках без залучення кандидатів ззовні, по-друге, досягнуто економію на фонді оплати праці та, по-третє, набуто тенденції підвищення рівня продуктивності та ефективності праці персоналом. Обов'язковою умовою реалізації підприємством означеного плану має стати побудова ефективної системи професійного розвитку працівників, яка у своїй основі має мати вектор неперервного розвитку людини протягом життя.

Етапи пошуку та добору працівників на вакансії в ІТ компанії можна зобразити схематично (рис. 1.1).

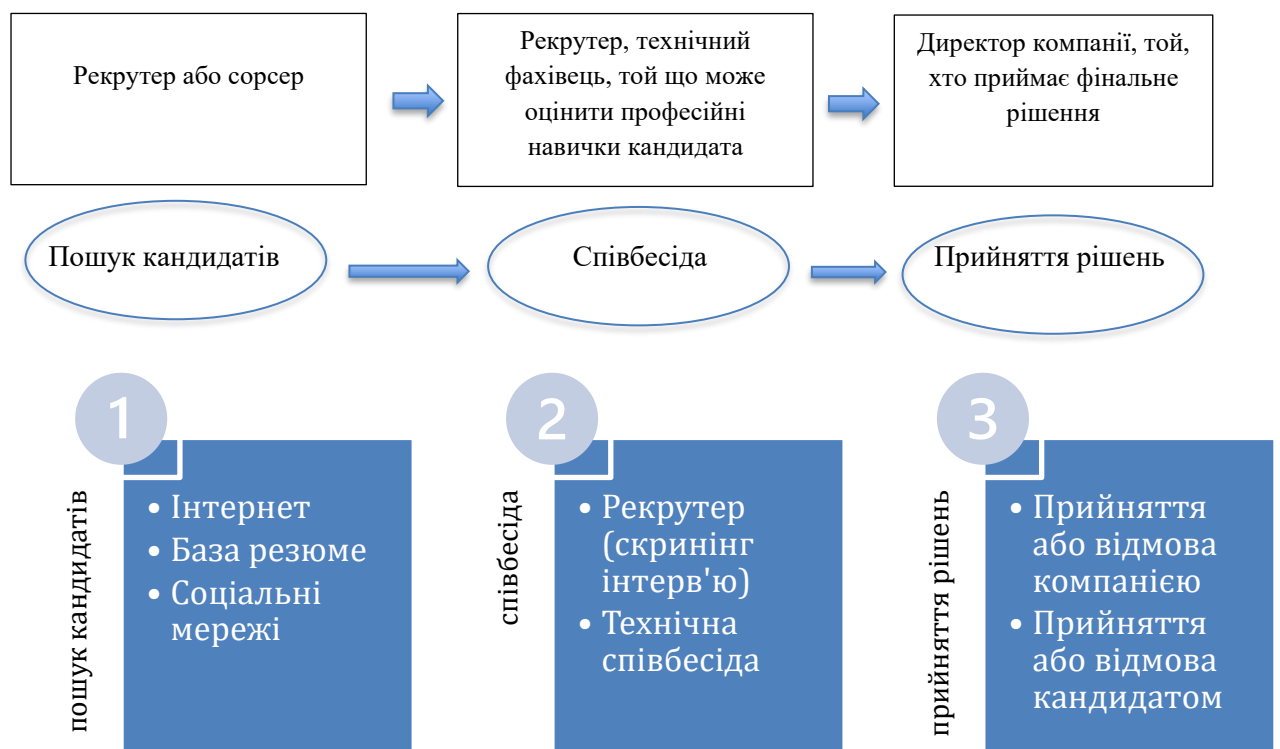


Рисунок 1.1 - Схема процесу добору кандидатів на вакансію в ІТ компанію

Джерело: розроблено автором на основі [24]

Найпопулярнішим каналом пошуку ІТ фахівців в Україні є і залишається LinkedIn. Це професійна соцмережа, що налічує більше 500 мільйонів фахівців з усього світу з різних сфер.

Насправді ця мережа є дуже ефективною, окрім установаження професійних контактів ви можете проходити різні безкоштовні курси, шукати працівників, або самому шукати роботу, проводити різні івенти в онлайн форматі і багато іншого. LinkedIn окрім безкоштовної версії, доступної всім, пропонує платні для різних фахівців. Рекрутери можуть придбати підписку за 90 євро на місяць, платна версія дозволяє шукати фахівців за більш розширеним фільтром, писати їм безкоштовні повідомлення, що у будь-якому разі будуть прочитані ІТ фахівцем - дані повідомлення обмежені в кількості.

З цією соцмережею все було добре до літа 2021 року, коли вони почали впроваджувати обмеження і блокувати аккаунти рекрутерів та сорсерів за надмірну активність. Наразі, ці правила ніде не прописані на сайті мережі, але було виявлено, що безпечно відправляти не більше 100 запрошень на тиждень, що, звичайно, знижує ефективність пошуку.

Мережа LinkedIn є монополістом у застосунках, що дозволяють розширювати свої професійні контакти, на нашу думку даний канал пошуку залишається найдієвішим в ІТ галузі, адже тут найбільша концентрація технічних фахівців.

Якщо ви відправили запрошення в LinkedIn і розробник його не прийняв - ви не можете більше йому написати, тому потрібно шукати інші джерела, як написати саме цьому спеціалісту. Тут нам може прийти на допомогу такий тул як TurboHiring. Це також платно, але дещо дешевше, ніж LinkedIn - 10-15 доларів, залежить від розміру команди. ТН дає контакти кандидата, які відомі інтернету, найчастіше це пошта, скайп та телефон, іноді підтягує Facebook сторінку фахівця. Даний канал пошуку дозволяє шукати окремо на сайті, або ж можна встановити розширення для браузеру і, наприклад, якщо ви шукаєте в LinkedIn та бачите, що людина вам не відповіла, то можна продублювати своє повідомлення на пошту,

скайп чи телеграм. На нашу думку такий інструмент є ефективним та економічно вигідним.

Безкоштовним аналогом TurboHiring можемо назвати Talent Scan. Функціонал той самий: підтягує контакти ІТ працівників. Недоліком є те, що їх розширення не працює, або працює з помилками, тому доводиться переходити на сайт та вручну вводити ім'я та прізвище кандидата щоб знайти його контакти. Загалом, дієвий спосіб, але якщо ми беремо LinkedIn як основний канал пошуку, то той факт, що розширення Talent Scan не працює робить пошук довшим. Можна використовувати як додатковий ресурс, неодноразово було так, що TurboHiring не знаходив контакти, а Talent Scan знаходив і не один.

Більш просунуті рекрутери використовують GitHub для пошуку кандидатів. GitHub - найбільший в світі веб-сервіс для хостингу ІТ-проектів та їх спільної розробки. Близько 20 мільйонів людей користуються даним сервісом. З профілю розробника зазвичай можна зрозуміти з якими технологіями він працює, місце його роботи та з якої він країни. Даний сайт суто для розробників, тому він не орієнтований на рекрутерів, що шукають кандидатів. Щоб знайти розробника необхідної спеціалізації достатньо ввести основну технологію - мову програмування і тоді пошук вам видає всіх спеціалістів, що згадували дану технологію у своєму профілі.

Такий пошук дуже широкий, потрібно буде витратити досить багато часу, щоб знайти хоча б декілька профілів, що могли б підійти на вакансію. Але також дуже корисно використовувати для додаткового пошуку, наприклад, якщо не можете ніде знайти контакт розробника, на GitHub завжди можна знайти пошту. Дане джерело пошуку вважаємо ефективним вторинним інструментом, коли ви вже спробували всі інші більш традиційні джерела.

Одним з головних каналів пошуку є український сайт Djinni, що популярний зараз не тільки серед представників українського ІТ. На сайті можна розміщати свій профіль анонімно, а відкривати контакти лише тим, чия вакансія зацікавила. Від недавня можна відмічати чи в активному чи в пасивному пошуці роботи знаходиться шукач, таким чином рекрутер розуміє хто готовий

прям зараз змінювати роботу, а хто лише придивляється до ринку та шукає щось дуже особливе.

Даний ресурс платний, в разі успішного найму компанія має сплатити 30% від місячної зарплати фахівця впродовж місяця. Досить недешевий сервіс, але найдієвіший, адже тут найбільша концентрація людей, що знаходяться зараз в пошуку роботи. Приємним бонусом є те, що в разі відгуку кандидата на вакансію бонус за нього в разі залучення на проєкт ви сплачувати не будете. Вважаємо використання даного сайту необхідним, враховуючи що розміщення оголошення на ньому безкоштовне, а ефективність висока, адже сайт відвідують фахівці, що знаходяться в активному пошуку нової компанії.

Нещодавно запустили український стартап Skyworker - також анонімний сервіс з пошуку роботи, дуже схожий до Djinni, суть в тому, що людина, що шукає роботу виставляє певні фільтри-вимоги до майбутньої компанії, виставляє зарплатні очікування, може задати деякі питання, без відповіді на які людина не побачить навіть вакансію. Сервіс цікавий, не дешевий, але поки що лише набирає оберти, є багато недосконалостей і функціоналу, що ще поки в розробці. Звісно, в порівнянні на даний момент Djinni має більш привабливий вигляд.

Одним з популярних джерел де можна знайти кандидатів, що знаходяться в активному пошуку є телеграм-канали. Рекрутер постить дуже стислу інформацію про вакансію і інші рекрутери можуть рекомендувати кандидатів, що відповідають вимогам позиції. Бонус за таку рекомендацію зазвичай виплачується по факту старту ІТ фахівці, або через місяць після його старту. Сума бонусу встановлюється компанією, що шукає та обговорюється на момент передачі резюме кандидата. Винагорода залежить від рівня найманого кандидата, на ринку можна побачити, що за Middle рівня спеціалістів пропонують 500-700 доларів, за Senior 700-2000 доларів.

Телеграм-канали дієвий додатковий спосіб пошуку кандидатів, витрачається мінімальна кількість часу лише на розміщення вакансії далі лише спілкування з рекрутерами, що мають релевантних кандидатів. На нашу думку, таке джерело добору фахівців є економічно вигідним, розміщення оголошень в таких каналах

зазвичай безкоштовне. До того ж такі канали відвідують рекрутери, що працюють на фрілансі або в рекрутингових агенціях, а вони завжди мають кандидатів, контактами яких готові поділитись та у разі успішного найму отримати бонус.

Внутрішня реферальна програма є одним з найефективнішим джерелом добору фахівців, особливо в ІТ сфері. Всі люди прагнуть стабільності, всі хочуть мати якісь гарантії, принаймні на роботі, що їх не виженуть завтра, а всі обіцянки впродовж етапів добору справдяться і все буде дійсно так, як і домовлялися. Тому люди більше довіряють своїм друзям або знайомим, це також і плюс для компанії, вони можуть бути впевнені в кандидаті, адже його порекомендував працівник, якому можна довіряти.

На жаль, компанії недооцінюють реферальні програми та не витрачають час на те, щоб все гарно оформити та нагадувати час від часу працівникам, що вони будуть мати бонус в разі якщо рекомендованого компанія долучить до проекту.

Розмір бонусу за рекомендацію встановлюється компаніями та може залежати від рівня технічного спеціаліста якого рекомендують, зазвичай приблизно 500 доларів за Middle рівня фахівців і 700-1000 за Senior. Бонус виплачується так само по факту проходження випробувального терміну, тобто через місяць.

Деякі компанії можуть використовувати іншу систему мотивації працівників приводити своїх друзів до компанії, це можуть бути подарунки, наприклад, ігрові приставки, подорожі, телефони та інше.

На нашу думку, реферальні програми дуже важливі для компаній, особливо коли в компанії високий відсоток лояльності працівників.

1.3 Етапи і сучасні методи поповнення та оновлення ІТ-фахівців

Найбільш важливою складовою частиною найму працівників є професійний добір, який в значній мірі визначає результативність управління персоналом [7]. Тому в сучасних компанія, як правило, добору персоналу надається належна увага. Цей процес може здійснюватися в декілька етапів. Рішення про вибір цих

етапів приймає клієнт, рекрутер же виступає радником, знаючи більше про український ринок, якщо ж компанія локальна, то приймає таке рішення головний наймаючий менеджер.

Зазвичай таких етапів 2-3, якщо ми наймаємо технічного спеціаліста, нерідко одним з етапів буде тестове завдання. Добір персоналу в ІТ сфері це не лише оцінка технічних навичок, але і визначення soft skills працівника з метою встановлення його відповідності до вимог клієнта, проекту та загальних цінностей компанії.

З початку 2021 року ринок праці ІТ-спеціалістів в Україні дуже змінився, попит на кваліфікованих програмістів набагато більший ніж пропозиція, тому рекрутерам ІТ-компаній доводиться використовувати різноманітні методи залучення персоналу, здебільшого – нестандартні, також доводиться змінювати минулі підходи, що включають і певні етапи добору фахівців.

У 2021 році вже неможливо дозволити собі мати більше двох етапів інтерв'ю, не враховуючи інтерв'ю з рекрутером. На даному етапі, не кандидати підлаштовуються під ринок праці, а сам ринок має підлаштовуватись під кандидатів та приймати їх умови.

Етапи добору мають бути оговорені ще перед початком пошуку кандидатів, щоб рекрутер міг попередити всіх кандидатів про те, скільки часу займуть інтерв'ю та чи буде технічне завдання.

Після розміщення вакансії на джоб-бордах і сорсингу першим етапом добору є інтерв'ю з рекрутером, що називається скринінг інтерв'ю.

Цей дзвінок направлений на те, щоб рекрутер більше розказав деталей про вакансію та познайомився з кандидатом, таким чином оцінює наскільки кандидат відповідає вимогам вакансії. Щоб це оцінити потрібно мати чіткі вимоги, проговорені та затверджені письмом клієнтом або наймаючим менеджером. Так можна скласти чек-ліст з технічних і нетехнічних вимог [39] до кандидата та підготувати запитання щоб зрозуміти чи має досвід спеціаліст з потрібними технологіями.

Далі зазвичай іде перше інтерв'ю з клієнтом або наймаючим менеджером. Воно може бути або загальне, або технічне, залежить від домовленостей та наявності наступних етапів.

На загальних інтерв'ю зазвичай інтерв'юери презентують проєкт більш детально, розповідаючи про тонкощі та знайомляться з кандидатом, оцінюють його софт скіли [8], наскільки фахівець може швидко адаптуватися та доєднатися до команди, наскільки його цінності відповідають цінностям компанії.

Технічне інтерв'ю присутнє в 99% етапах добору саме ІТ фахівців. Є декілька підходів до оцінки технічного рівня кандидатів. Перший це інтерв'ю де технічні спеціалісти задають суто технічні питання щоб оцінити компетенцію фахівця.

Другий варіант - це тестове завдання, що надсилається кандидату, а він вдома, у вказаний проміжок часу, зазвичай дають 4-7 днів на виконання, робить це завдання та надсилає його вирішення. Даний етап не відповідає ринку 2021 року, адже через великий попит на ІТ фахівців, спеціалісти мають змогу обирати серед великої кількості вакансій, де не використовуються завдання, що робить процес добору дуже швидким, а, отже, і спеціалісти можуть не витратити час на виконання завдання.

Ще одним варіантом визначення технічного рівня кандидатів є онлайн кодинг сесії, даний підхід дозволяє зекономити час, порівняно з тестовим завданням, зазвичай такі зустрічі займають до двох годин, більш розповсюджено година.

Також, часто можна зустріти, коли поєднують технічне інтерв'ю та онлайн кодинг сесію. Це ще один гарний приклад як можна діяти в умовах ринку, коли потрібно якісно оцінювати фахівців, але не витратити на це багато часу. Такі інтерв'ю дозволяють перевірити одразу і теоретичні знання кандидата, і практичні.

Послідовність етапів може змінюватися, але все ж таки ідеальним вважається коли після скринінг інтерв'ю з рекрутером кандидат має змогу зустрітися з клієнтом або наймаючим менеджером компанії і дізнатися більше про

деталі вакансії саме від технічного спеціаліста, а вже потім вирішити для себе чи вона готова витратити час на технічне інтерв'ю або завдання.

Після етапів добору в разі успішного проходження всіх інтерв'ю кандидату надсилають офер, що був погоджений клієнтом або наймаючим менеджером компанії. Зазвичай погоджують суму зарплати, дату старту та випробувальний термін, що також залежить від клієнта або умов компанії-провайдера.

Найчастіше в Україні в сфері ІТ випробувальний термін 1 місяць, але можна зустріти 3 чи 6 місяців. Залежить від походження компанії та специфіки проєкту, наприклад, німецький компанії зазвичай мають 6 місяців випробувального терміну, а скандинави пропонують від 3 до 6 місяців.

Впродовж випробувального терміну кожна сторона має певний термін коли вони можуть припинити дію договору, що також важливо знати кандидату перед тим як приймати офер компанії.

Узагальнюючи дані етапи, можемо зобразити їх графічно на рис. 1.2.

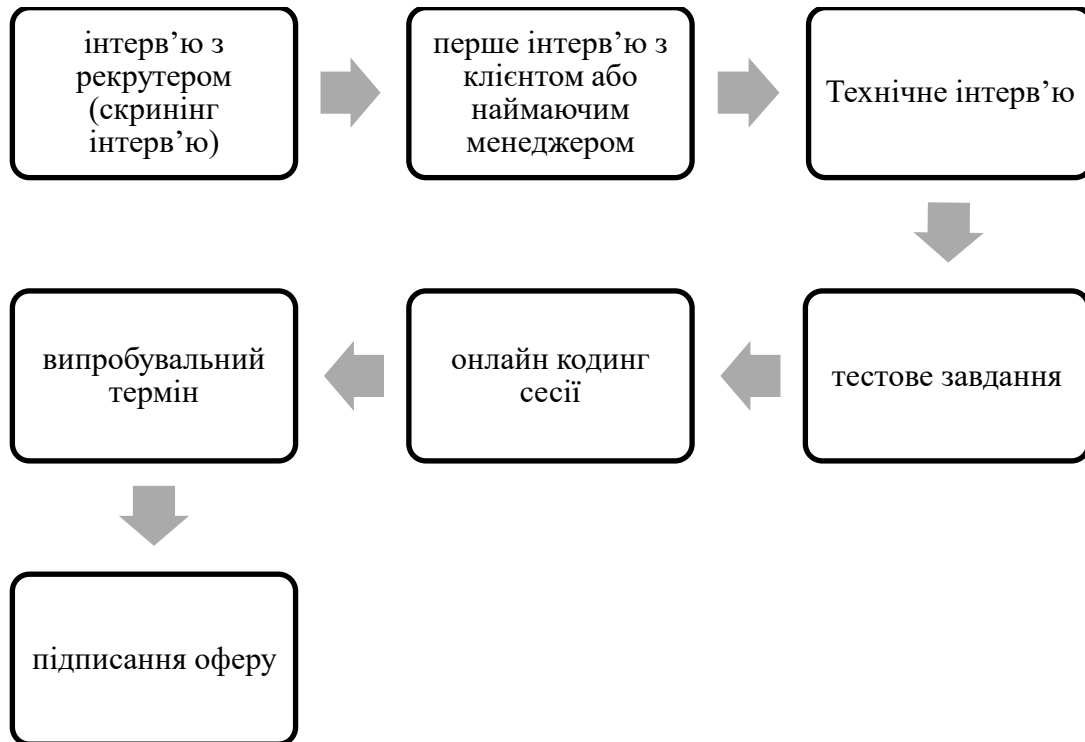


Рисунок 1.2 - Етапи поповнення та оновлення ІТ-фахівців

Джерело: розроблено автором на основі дослідженої інформації.

Багато компаній помилково вважають, що етапи добору закінчуються на офери, насправді момент підписання контракту та офери може показати кандидата з іншої сторони. Нещодавно в компанії Inventorsoft Nordics, аналіз якої проведений у другому розділі, сталася ситуація, що клієнт вирішив найняти одного з кандидатів, йому було надіслано офери, він його прийняв, але на момент підписання контракту стало зрозуміло, що кандидат не відповідає цінностям компанії. Після цього інциденту було прийнято рішення не наймати кандидата, про це було повідомлено клієнту, він підтримав таке рішення.

Рекрутер під час пошуку кандидатів на вакансію самостійно приймає рішення про доцільність вибору того чи іншого методу або інструменту. При цьому пошук кандидатів в ІТ-сфері здійснюється здебільшого такими дієвими кадровими методами, як хедхантинг, рекрутинг, скринінг та інколи прелімінаринг [9]. Кожен метод має особливості та межі використання. Вибір того або іншого методу буде залежати від багатьох чинників, таких, як розмір і фінансово-матеріальний стан фірми, вид обраної стратегії її розвитку, галузь національної економіки, стадія життєвого циклу компанії на ринку тощо. До того ж є особливості вибору кожного методу для різних посад ІТ-фірми [24, с. 69], що зобразили в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Особливості використання методів добору персоналу для різних категорії посад ІТ-компанії [24]

Посада	Хедхантинг	Рекрутинг	Скринінг	Прелімінаринг
Керівний склад				
Вище керівництво	Найбільш дієвий метод якщо шукаємо досвідченого і високо кваліфікованого працівника	Може бути використаним, проте є ризик, що доведеться витратити багато часу на пошуки	Недоцільно використовувати	Не може біти використаним
Менеджер по персоналу - HR	Використовується не так часто через велику вартість, але коли	Найбільш дієвий метод для добору кандидатів на дану посаду	Можливий для вибору конкретних кандидатів на співбесіду	Можливо розглянути студента в якості стажера

Продовження таблиці 1.2

Рекрутер	Може використовуватись за умови потреби у великій кількості працівників	Найбільш дієвий метод для добору кандидатів на дану посаду	Можливий для вибору конкретних кандидатів на співбесіду	Можливо розглянути студента в якості стажера
Бухгалтер	Для даної позиції цей метод використовується нечасто лише якщо працівник повинен мати рідкісні навички	Найбільш дієвий метод для добору кандидатів на дану посаду	Можливий для вибору конкретних кандидатів на співбесіду	Можливо розглянути студента в якості стажера
Технічні фахівці				
Senior рівня спеціаліст	Найбільш дієвий метод, яким можна залучити такого рівня кандидата з іншого підприємства	Даний метод також може використовуватись для пошуку кандидатів такого рівня, не так часто, але теж дієво	Можливий для вибору конкретних кандидатів на співбесіду	Не може біти використаним
Middle рівня спеціаліст	Для цього рівня кандидатів також доцільно використовувати даний метод, зважаючи на ситуацію на ринку праці	Найбільш дієвий метод для добору кандидатів на дану посаду	Можливий для вибору конкретних кандидатів на співбесіду	Недоцільно використовувати
Junior рівня спеціаліст	Використовується нечасто, лише за потреби кандидата з рідкісним набором компетенцій	Найбільш дієвий метод для добору кандидатів на дану посаду	Можливий для вибору конкретних кандидатів на співбесіду	Для пошуку кандидатів з певною кількістю базових навичок в потрібній області та мотивацією до розвитку
Адміністративний персонал				
Офіс-менеджер	Недоцільно використовувати	Найбільш дієвий метод для добору кандидатів на дану посаду	Можливий для вибору конкретних кандидатів на співбесіду	Можливо розглянути студента в якості стажера
Прибиральник	Недоцільно використовувати	Недоцільно використовувати	Найбільш дієвий метод	Недоцільно використовувати

Рекрутинг – HR відділ підприємства здійснює пошук фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей кандидатів. Є

одним з найпоширеніших методів пошуку кандидатів. Пошук здійснюється через оголошення у базах даних Work.ua, Robota.ua, у ЗМІ. Після знаходження кандидата на посаду, що відповідає за формальними вимогами, рекрутер зв'язується з ним у зручному форматі (електронний лист, телефонний дзвінок або соціальні мережі) та проводить подальші етапи добору [24, с. 69].

Хедхантинг – служба персоналу здійснює пошук спеціалістів вищої ланки з урахуванням потреб замовника, вимог до кандидатів. За змістом цей метод є «переманюванням» висококваліфікованих фахівців з одної компанії до іншої. При цьому здійснити таке переманювання доволі складно, так як зазвичай високоякісного фахівця цікавить не лише вища заробітна плата, а й новий вид діяльності, моральні заохочування тощо. До того ж успішність використання даного методу буде залежати від вміння рекрутера відчутти та швидко реалізувати впливові для кандидата важелі. Зазвичай використовують прямі методи пошуку, що проводиться в соціальних мережах LinkedIn, Facebook, Telegram. Зазвичай при використанні даного методу кадрові фахівці підприємства звертаються за послугами кадрових агентств. Кадрові агентства пропонують широкий спектр послуг як для роботодавця, так і для окремих осіб, що шукають місце роботи [24, с. 70].

Скринінг – фахівці відділу служби персоналу підприємства здійснюють пошук допоміжного та обслуговуючого персоналу нижньої ланки, враховуючи освіту, досвід роботи тощо. Окрім цього скринінг використовується також для попереднього добору конкретного кандидата на співбесіду, де додатково можливо оцінити його навички, досвід, навчання та інколи бажаний рівень заробітної плати. Тобто метод носить переважно функціонально-інструментальний характер і може бути використаним як доповнення до інших методів добору персоналу, інструмент попереднього добору [24, с. 70].

Прелімінаринг – фахівці відділу служби персоналу здійснюють пошук молодих фахівців на первинному ринку праці або залучають студентів до виробничої практики, під час якої здійснюють відбір найбільш розумних, морально-психологічно стійких й професійно компетентних осіб, навчають їх

особливостям професії і пропонують в майбутньому робоче місце в компанії. Даний метод є мало реалізованим в ІТ-сфері, так як більшість компаній шукають фахівців з досвідом роботи від трьох років та з певним професійно наповненим портфоліо. Водночас деякі фірми ризикують і роблять ставку на молодих фахівців, здатних надати поштовх й перспективний вектор розвитку їх діяльності, організаційно створити можливості до успішного здійснення докорінних змін у виробничо-господарських й ринково-маркетингових процесах з метою підвищення конкурентоспроможності на ринку [24, с. 71].

Вдале суміщення менеджером по персоналу одночасно різних методів добору кандидатів на вакантні посади і робочі місця дозволить протягом короткого часу та із мінімальними витратами ресурсів досягти очікуваних результатів [24, с. 72].

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДОБОРУ ІТ-ФАХІВЦІВ В КОМПАНІЇ «INVENTORSOFT NORDIC»

2.1 Діагностика проблем у діяльності компанії «Inventorsoft Nordic» та у сфері управління персоналом

Об'єктом магістерської дипломної роботи було обрано компанію Inventorsoft Nordic - це юридична назва української компанії, що на ринку представлена як SFox Model. Компанія була заснована на початку 2019 року двома швейцарцями.

SFox Model – це ІТ-компанія в Україні, яка створює віддалені команди розробників та надає послуги розробки клієнтам зі скандинавських країн.

Повне найменування юридичної особи Товариство з обмеженою відповідальністю «ІНВЕНТОРСОФТ НОРДИКС». Назва англійською INVENTORSOFT NORDIC (INVENTORSOFT NORDIC LLC).

Inventorsoft Nordic співпрацює з такими компаніями як Volvo Group Connected Solutions, MATCHi, GoAhead, Ciber Experis та багатьма іншими прогресивними компаніями.

Компанія має аутстафінгову бізнес модель, у той же час надають ейчар послуги. Створюючи віддалені команди для іноземних клієнтів, компанія долучає до кожної команди ейчар бізнес партнера, що тісно співпрацює як з девелоперами, так і з клієнтами. Ейчар менеджери що два тижня проводять персональні дзвінки щоб переконатися, що і фахівці, і клієнти не мають проблем та задоволені сервісом і умовами праці.

Метою Inventorsoft Nordic є посилення скандинавських інноваційних компаній українськими спеціалістами, а також розвиток культури північного регіону, центром якої є комфорт людини, баланс роботи та особистого життя.

Компанія Inventorsoft Nordic надала інформацію про вакансії, що були відкриті з моменту заснування компанії та дані щодо кількості наймів, причин

відмови від оферів, причин звільнень, кількість тих, хто не пройшов випробувальний період та інше.

Інформація про прибутки є конфіденційною та не розголошується.

Наразі компанія знаходиться у фазі активного росту, наймаючи рекрутерів, ейчарів, сейлз менеджерів, що призводить до збільшення кількості клієнтів, а разом із тим і кількості вакансій і наймів.

Inventorsoft Nordic має горизонтальну організаційну структуру (рис. 2.1) та на шляху до створення повністю самокерованої команди.

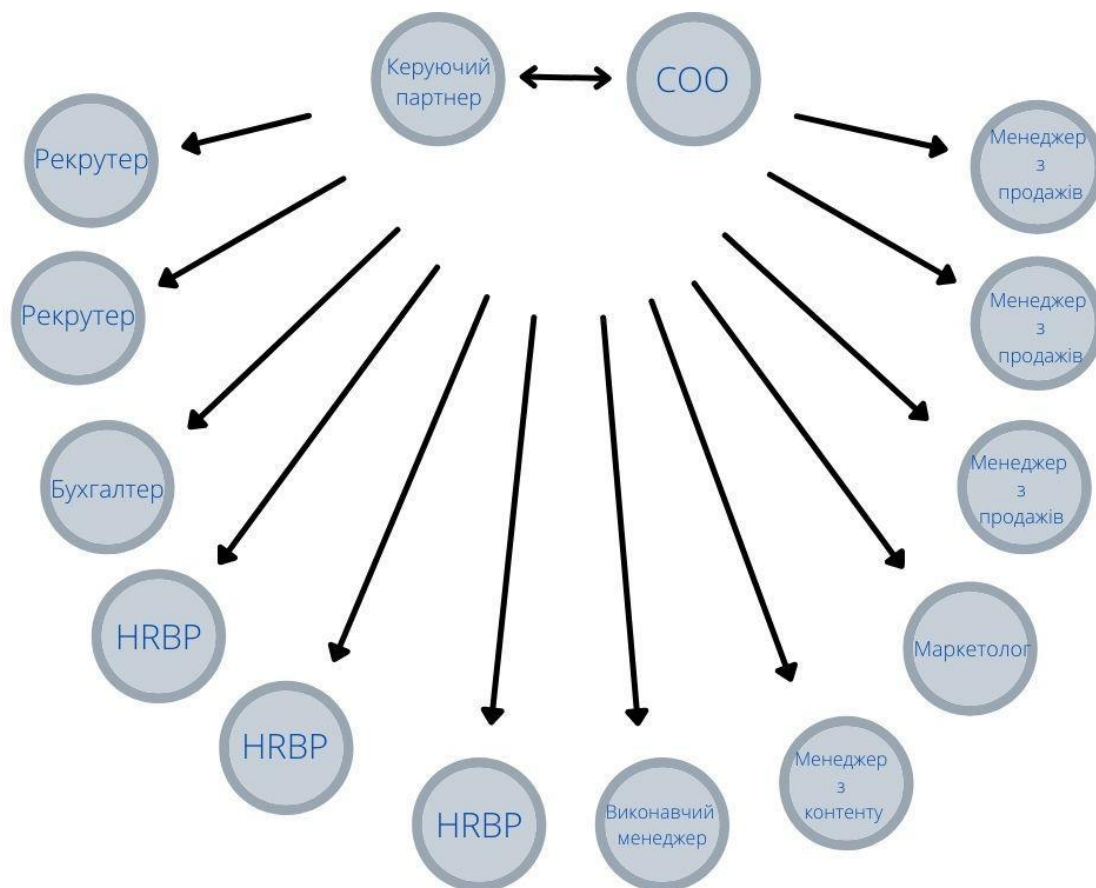


Рисунок 2.1 – Організаційна структура Inventorsoft Nordic

Джерело: розроблено автором на основі наданої інформації компанією Inventorsoft Nordic.

У своїх процесах використовують Agile підхід та SCRUM методологію в роботі. Наразі команда складається з двох рекрутерів, трьох ейчар бізнес партнерів, один з яких частково виконує обов'язки і рекрутера, трьох менеджерів

з продажів, операційного директора, маркетолога, контент-менеджера, виконавчого менеджера та бухгалтера.

Довгий час в компанії не було окремих рекрутерів, їх роль виконували ейчар бізнес партнери, що мали багато інших задач, тому на сорсинг та рекрутмент часу залишалось не так багато. Наразі в команді є 2 рекрутери та один ейчар бізнес партнер, що також займається рекрутментом.

Розглянемо детальніше службу персоналу та їх задачі компанії «Inventorsoft Nordic» у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Служба персоналу компанії Inventorsoft Nordic

Посада у службі персоналу	Кількість людей	Задачі
Технічний Рекрутер (Recruiter)	2	<ul style="list-style-type: none"> • Приймання усної заявки на вакансію від менеджера з продажів або генерального директора; • Проведення дзвінку з клієнтом для з'ясування вимог до кандидата та складання опису вакансії; • Публікація опису вакансії на джоб сайтах, таких як DOU, Djinni; • Збирання заявок на вакансію та сорсинг в LinkedIn; • Проведення первинного інтерв'ю; • Презентація релевантних кандидатів клієнту та наймаючим менеджерам; • Проведення вторинного інтерв'ю; • Проведення перевірки інформації, наданої кандидатами; • Висилання джоб оферу або відмова кандидатам; • Передача інформації про кандидата, що прийняв офер та клієнта ейчар бізнес партнеру.
Ейчар бізнес партнер (HR BP)	2	<ul style="list-style-type: none"> • Приймання інформації про кандидата, що прийняв джоб офер та клієнта від рекрутера; • Підготовка договору для підписання з новим працівником; • Підписання договору з працівником; • Підтримка працівника в період адаптації; • Закриття випробувального періоду для працівника разом з клієнтом; • Проведення щодвятижні ван ту ван дзвінків з працівниками та клієнтами;

Продовження таблиці 2.1

		<ul style="list-style-type: none"> • Вирішення питань, проблем, конфліктів, що можуть виникати в командах; • Проведення разом з клієнтом оцінки працівників; • Проведення разом з клієнтом пересмотру заробітної плати працівників; • Формування та висилання рахунків клієнтам для сплати; • Проведення онлайн тим ланчів чи офлайн тимбілдингів з командами.
Ейчар бізнес партнер, що виконує обов'язки і рекрутера	1	Всі задачі рекрутера та ейчар бізнес партнера.

Джерело: розроблено автором на основі наданої інформації компанією Inventorsoft Nordic.

Служба персоналу, маркетинг відділ та відділ менеджерів з продажів поділені на дві скрам команди, мають двотижневі спрінти та загальну ретроспективу в кінці кожного спринта. Inventorsoft Nordic одні з перших, хто впровадив SCRUM методологію в ейчар процеси, вони продовжують довершувати цю систему та відлагоджувати процеси роботи. Компанія стрімко зростає, а разом із тим необхідно змінювати підходи до роботи, змінювати склад скрам команд при цьому дотримуючись Agile методології.

Наразі загальна чисельність компанії складає 78 людей, 64 з яких розробники, що віддалено працюють зі скандинавськими клієнтами.

Для того щоб зрозуміти наскільки ефективно працює служба персоналу проведемо аналіз їх роботи в компанії Inventorsoft Nordic та подамо результати в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - HR-показники результативності роботи служби персоналу Inventorsoft Nordic за 2020-2021 роки

HR-ПОКАЗНИКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ РОБОТИ СЛУЖБИ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ						
Найменування показників	Позначення	Попередній рік	Звітний рік	Відхилення		Темп зміни, %
				Абсол., +/-	Відн., %	

Продовження таблиці 2.2

Вхідні дані:						
Чисельність працівників служби персоналу відповідно внутрішнім стандартам організації, осіб	$Ч_{явСУП}$	2	3	1	50,000	150
Чисельність працівників служби персоналу організації, осіб	$Ч_{СУП}$	2	3	1	50,000	150
Чисельність працівників, звільнених до закінчення випробувального терміну, осіб	$Ч_{п_зв}$	2	2	0	0,000	100
Чисельність прийнятих працівників за звітний період, осіб	$Ч_{п_пр}$	24	30	6	25,000	125
Чисельність працівників, що звільнилися за власним бажання та за порушення трудової дисципліни за період, осіб	$Ч_{зв_вл}$	3	3	0	0,000	100
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	$Ч_{ср}$	48	78	30	62,500	162,5
Чисельність працівників, що пройшли навчання, осіб	$Ч_{н}$	10	15	5	50,000	150
Фонд заробітної плати за період, млн. грн.	$\Phi ЗП$	3 744 000	6 230 000	2486000	66,400	166,3995726
Витрати на персонал за період, тис. грн.	$\sum B_n$	4 345 000	7 120 000	2775000	63,867	163,8665132
Витрати на навчання, тис. грн.	$\sum B_{нп}$	113 000	273 000	160000	141,593	241,5929204

Продовження таблиці 2.2

Розрахункові HR-показники результативності роботи служби персоналу організації:						
HR-показники, що визначають ефективність процесу управління служби персоналу:						
Показник якісної відповідності працівників служби управління персоналом внутрішнім стандартам організації, %	$K_{явсуп}$	100,0000	100,0000	0,0000	0,0000	1
HR-показники, що характеризують досягнення результатів і поставлених завдань управління службою персоналу:						
Якість добору персоналу, %	$Я_{пн}$	12,50	10,00	-2,50	-20,00	80
Показник плинності персоналу, %	$K_{пл}$	6,25	3,85	-2,40	-38,46	61,53846154
Коефіцієнт навчання персоналу	K_n	0,21	0,19	-0,02	-7,69	92,30769231
Частка витрат на оплату праці у витратах на персонал, %	$Ч_{в_оп}$	86,17	87,50	1,33	1,55	101,5458066
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	$\overline{ЗП}_n$	78000,00	79871,79	1871,79	2,40	102,399737
HR-показники, що характеризують досягнення кінцевих результатів діяльності організації:						
Витрати на одного працівника, тис. грн./ос.	$B_{он}$	90520,833	91282,051	761,218	0,84	100,8409312
Витрати на навчання одного працівника, тис. грн.	$B_{нп}$	2354,167	3500,000	1145,833	48,67	148,6725664

Джерело: розроблено автором на основі наданої інформації компанією Inventorsoft Nordic.

Як можна побачити з табл. 2.2, показники ефективності команди тільки зросли за останній рік, компанія розвивається та наймає все більше людей, але якість найму при цьому не зменшується. Компанія інвестує в розвиток своїх працівників, бачимо що навіть середня заробітна плата трохи зросла. Сам же відділ добору персоналу повністю відповідає внутрішнім стандартам організації.

Можемо зробити висновок, що компанія рухається в правильному напрямку, не зраджує цінностям, вкладає кошти в персонал, інвестує у навчання.

У процесі роботи з персоналом відпрацьовуються стандартні напрямки:

1. Формування персоналу організації (планування, добір, відбір);
2. Використання персоналу організації (адаптація, оцінка);
3. Управління персоналом організації (оплата праці, мотивація, управління конфліктами в колективі);
4. Розвиток персоналу організації (навчання, підвищення кваліфікації).

Для здійснення своєї діяльності Inventorsoft Nordic залучає до праці найманих працівників. Трудові відносини на підприємстві регулюються нормами трудового законодавства України.

Проблема добору персоналу найбільш актуальна для Inventorsoft Nordic. Це пояснюється тим, що персонал повинен відповідати багатьом вимогам, і в першу чергу, він повинен бути професійним і висококваліфікованим працівником.

Набір працівників на підприємство на плановані посади здійснюється, як із зовнішніх, так і з внутрішніх джерел. Зовнішні джерела - це і кадрові агентства, і субпідрядники, також варто відзначити, що тут не використовується такий вид пошуку працівників, як приміщення оголошення в ЗМІ. Крім того, працівники можуть порекомендувати своїх колишніх колег на вакантні посади.

Внутрішніми джерелами є люди, які вже є працівниками компанії, вони досить досвідчені, але водночас володіють більшою кількістю навичок, ніж можуть проявити в даний момент, або люди, які пройшли курси підвищення кваліфікації і можуть в подальшому взяти на себе додаткові обов'язки. Можливість кар'єрного зросту мотивує кожного фахівця, водночас компанії не потрібно витрачати час на адаптацію працівника. Головним ризиком використання внутрішніх джерел є можливість застою через брак кадрів і неможливість долучення до роботи нових людей з новими поглядами.

У Inventorsoft Nordic поширений такий елемент кадрової політики, як підвищення рівня експертності та навчання новому. Підготовка працівників включає в себе навчання для досягнення більшої ефективності в роботі,

підвищення результатів роботи для реалізації поставлених компанією цілей. Навчання має високе значення в усіх галузях. Задля досягнення найвищих показників в навчанні потрібно щоб працівники самі були мотивовані .

З огляду на діяльність працівників організації у них присутня мотивація для навчання. Вони розуміють, для чого вони навчаються, як важливо постійно підтримувати високий професійний рівень. Організація, в свою чергу, створює сприятливі умови для тих, хто навчається (заохочення, підтримка).

На підприємстві проводиться оцінка трудової діяльності. Коли працівник уже приступив до роботи, адаптувався в колективі, одержав належну професійну підготовку проводиться індивідуальна співбесіда з кожним працівником.

Оцінка трудової діяльності служить для мотиваційних цілей: в процесі оцінки виявляються працівники, які особливо добре справляються зі своїми обов'язками.

Таблиця 2.3 - Графік роботи працівників Inventorsoft Nordic

Посада	Графік роботи
Керуючий партнер	9:00-18:00
Головний бухгалтер	9:00-18:00
Адміністратор	9:00 – 20:00
Розробник	10:00 – 20:00
Тестувальник	10:00 – 20:00
Ейчар-менеджер	9:00-18:00
Рекрутер	9:00-18:00
Менеджер з продажів	9:00-18:00
Виконавчий менеджер	9:00-18:00
Менеджер з контенту	9:00-18:00
Маркетолог	9:00-18:00

Джерело: розроблено автором на основі наданої інформації компанією Inventorsoft Nordic.

Так як підприємство Inventorsoft Nordic - це комерційна організація, отже, заробітна плата залежить від виручки. У той же час для працівників встановлено оклад, а за результатами діяльності підприємства передбачається преміювання.

Зміна чисельності працюючих на підприємстві можна спостерігати на графіку 2.2 та в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - Динаміка кількості працівників Inventorsoft Nordic за 2019-2021 роки

Кількість працівників	Чол.	Темп росту	Абсолютне відхилення
2019	25	-	-
2020	48	192%	23
2021	78	162,5%	30

Джерело: розроблено автором на основі наданої інформації компанією Inventorsoft Nordic.

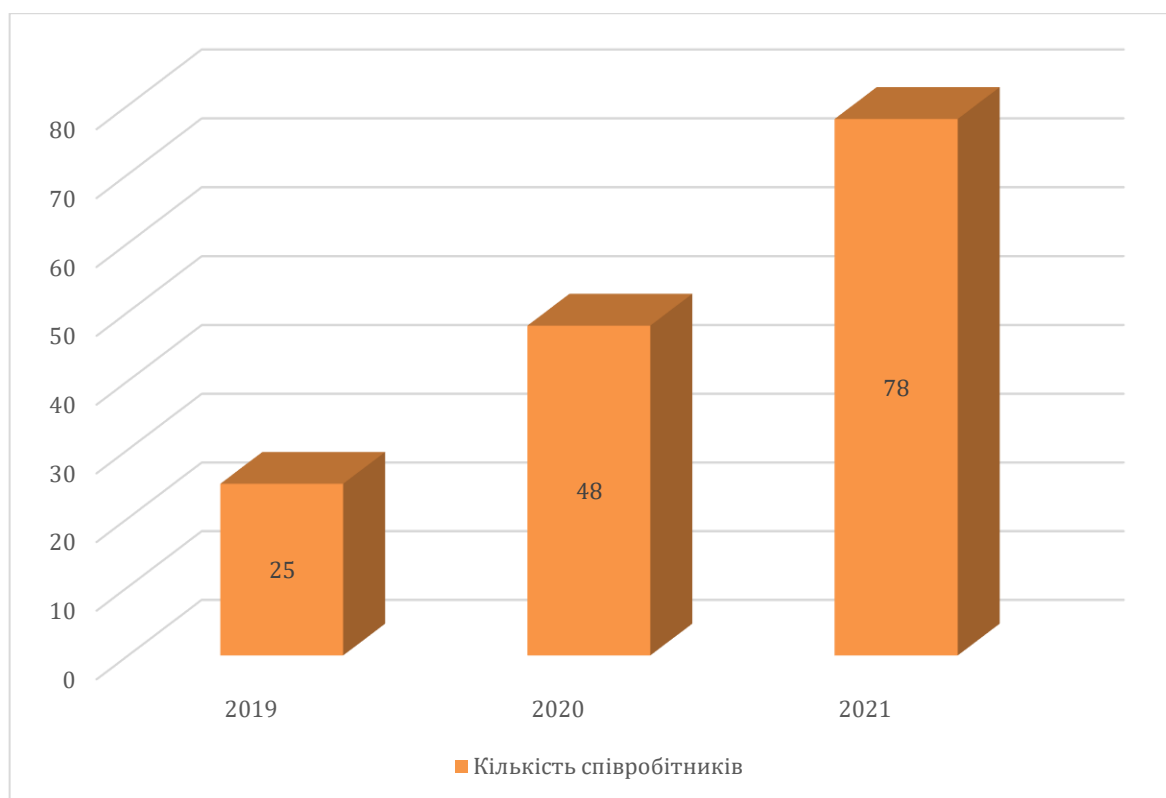


Рисунок 2.2 - Динаміка кількості працівників Inventorsoft Nordic

Джерело: розроблено автором на основі табл. 2.4

З графіка видно, що кількісний склад працівників за останні роки збільшився. Навіть за умов пандемії компанія зростає та продовжує розширюватись, долучаючи все більше працівників як до служби персоналу, департаменту продажів так і розробників.

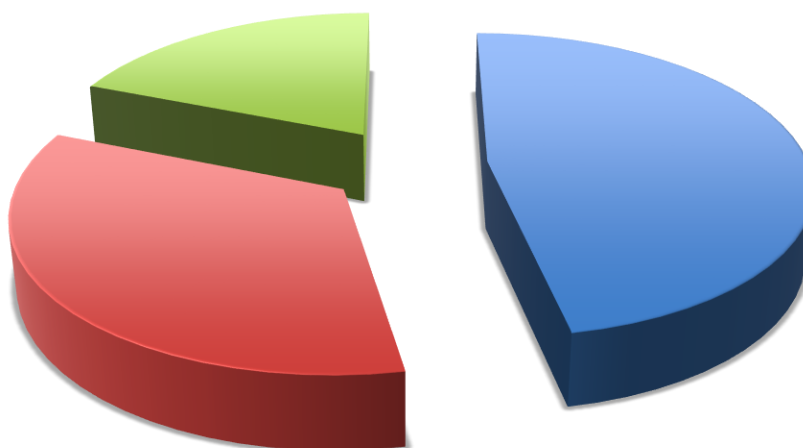
При необхідності керівництво підприємства привертає на тимчасову роботу за трудовим договором позаштатних працівників. Проаналізувавши якісний склад працівників, побачили, що вищу освіту має в адміністративно-керуючий

персонал, середню спеціальну – сейлз менеджери; середню - обслуговуючий персонал. Що вельми закономірно, тому що рівень виконуваної роботи висуває свої вимоги до якості освіти працівників.

Таблиця 2.5 - Якісна характеристика персоналу за рівнем освіти у компанії Inventorsoft Nordic за 2021 рік

Рівень освіти працівників	Чол.	Відсоткове співвідношення
Вища освіта	60	77%
Середня спеціальна освіта	11	14%
Середня освіта	7	9%
Всього	78	100

Джерело: розроблено автором на основі наданої інформації компанією Inventorsoft Nordic.



■ Вища освіта ■ Середня спеціальна освіта ■ Середня освіта

Рисунок 2.3 - Якісна характеристика персоналу за рівнем освіти

Джерело: розроблено автором на основі табл. 2.5

Рис. 2.3 відображає динаміку кількості працівників за рівнем освіти.

Далі розглянемо вікову характеристику персоналу Inventorsoft Nordic.

Таблиця 2.6 - Вікова структура персоналу Inventorsoft Nordic за 2021 рік

Вік	20-30	30-40	40-50	50-60	60-70	Більше 70
Кількість	71	5	1	1	0	0
Відсоток	91	6,44	1,28	1,28	0	0

Джерело: розроблено автором на основі наданої інформації компанією Inventorsoft Nordic.

Як показують дані табл. 2.6, більшість працівників знаходяться в віці від 20 до 30 років, коли висока кваліфікація поєднується з наявністю професійного досвіду.

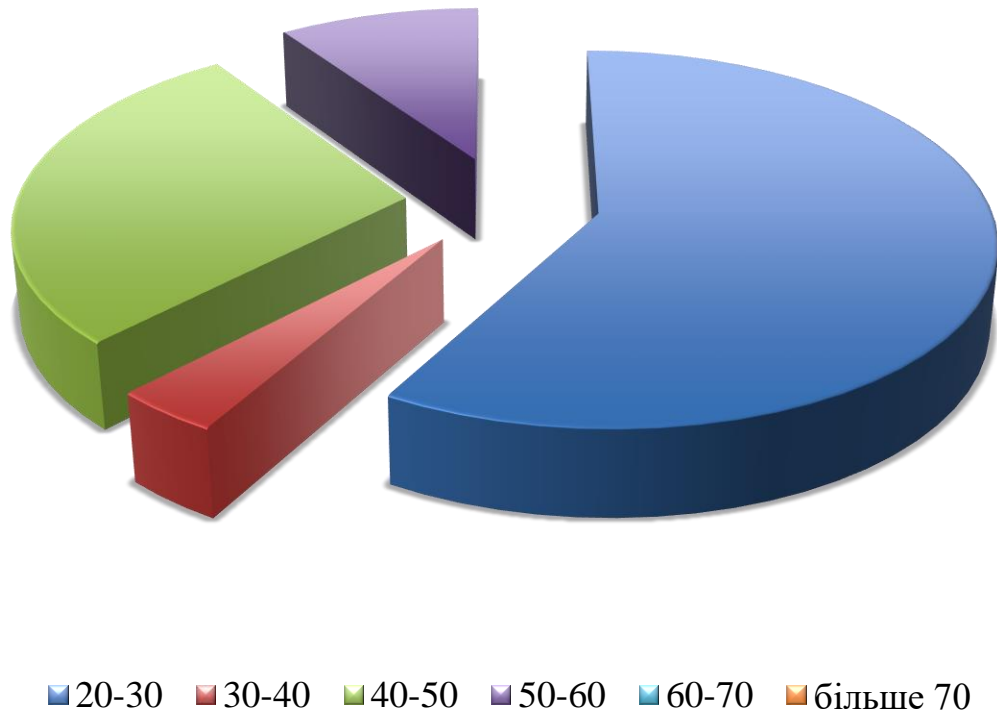


Рисунок 2.4 - Вікова структура персоналу Inventorsoft Nordic

Джерело: розроблено автором на основі табл. 2.6

Колектив Inventorsoft Nordic змішаний, що є найбільш сприятливою умовою для ефективного управління колективом.

Таблиця 2.7 - Гендерна структура персоналу Inventorsoft Nordic за 2021 рік

Вік	Чоловіки	Жінки
Кількість	57	21
Відсоток	73%	27%

Джерело: розроблено автором на основі наданої інформації компанією Inventorsoft Nordic.



Рисунок 2.5 - Гендерна структура персоналу Inventorsoft Nordic

Джерело: розроблено автором на основі табл. 2.7.

Таким чином, персонал Inventorsoft Nordic характеризується високим досвідом і професіоналізмом.

Практика показує, що найбільш «чутливими» критеріями діяльності служб персоналу є такі:

- коефіцієнти плинності,
- коефіцієнт руху,
- коефіцієнт стабільності кадрів,
- оборот персоналу,
- показники рівня підготовки кадрів,
- середній вік і стаж,
- чисельність за статтю та віком,
- втрати робочого часу.

Коефіцієнт стабільності кадрів - це відношення чисельності працівників, які працювали на підприємстві більше 3-х років, до їх середньооблікової чисельності. Коефіцієнт стабільності становить 100%.

Даний коефіцієнт говорить про досить високий рівень організації управління підприємства.

Але найбільш показовим є коефіцієнт плинності кадрів.

Формула розрахунку плинності персоналу: $K_{\text{плин пер}} = \frac{Ч_{\text{зв вл}}}{Ч_{\text{ср}}} * 100\%$

Де $Ч_{\text{зв вл}}$ – загальна кількість людей, що звільнилась за власним бажанням,

$Ч_{\text{ср}}$ – середньооблікова кількість штатних працівників за рік.

Отже, розрахуємо показник плинності персоналу по роках:

$$K_{\text{плин пер 2019}} = 2/25 * 100\% = 4\%$$

$$K_{\text{плин пер 2020}} = 3/48 * 100 = 6,23\%$$

$$K_{\text{плин пер 2021}} = 3/78 * 100 = 3,85\%$$

В ринкових умовах становище таке, що можна говорити тільки про відносну стабільність штату. Коефіцієнт плинності кадрів при цьому коливається в межах 6,25- 3,85%. Особливо цікавий цей показник в динаміці (за кілька звітних періодів), дані наведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 - Динаміка плинності персоналу Inventorsoft Nordic за 2019-2021 роки

Плинність персоналу	%	Темп приросту	Абсолютне відхилення
2019	4%	-	-
2020	6,23%	23,2%	2,23%
2021	3,85%	-38,46%	-2,4%

Джерело: розроблено автором на основі наданої інформації компанією Inventorsoft Nordic.

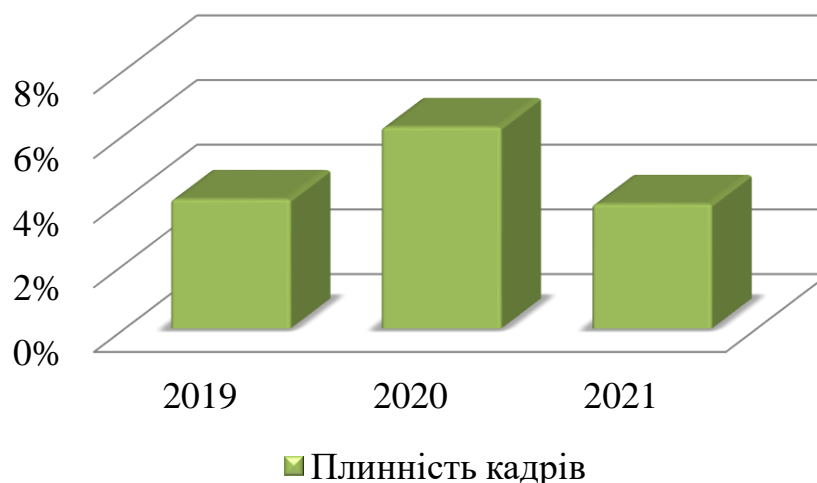


Рисунок 2.6 - Динаміка плинності персоналу Inventorsoft Nordic

Джерело: розроблено автором на основі табл. 2.8.

Сталість досить низького коефіцієнта плинності свідчить про хорошу обстановку в колективі та високу цінність даної роботи для працівників.

Також показником ефективності кадрового забезпечення може стати вивчення мотивів звільнення. Проаналізувавши накази про звільнення за весь період існування підприємства можна зробити висновок про те, що основною причиною звільнення є - власне бажання.

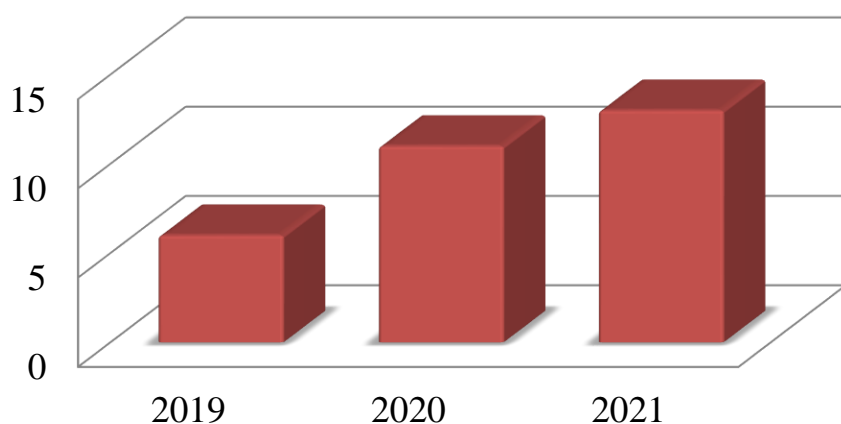
Стиль керівництва в Inventorsoft Nordic ближче до демократичного, так як підприємство відносно невелике і має лінійно-функціональну структуру. Перевагою такого керівництва є те, що працівники проявляють ініціативу щодо підвищення ефективності показників компанії.

Розглянемо показники матеріального стимулювання працівників. Щороку збільшується кількість працівників, які отримали матеріальну допомогу (рис. 2.7).

Таблиця 2.9 - Динаміка кількості працівників, які отримали матеріальну допомогу на підприємстві Inventorsoft Nordic за 2019-2021 роки

Кількість працівників, які отримали матеріальну допомогу	Осіб	Темп приросту	Абсолютне відхилення
2019	6	-	-
2020	11	83,3%	5
2021	13	18,2%	2

Джерело: розроблено автором на основі наданої інформації компанією Inventorsoft Nordic.



■ Кількість співробітників, які отримали матеріальну допомогу

Рисунок 2.7 - Динаміка кількості працівників, які отримали матеріальну допомогу на підприємстві Inventorsoft Nordic

Джерело: розроблено автором на основі табл. 2.9.

Також збільшується середній розмір матеріальної допомоги (рис. 2.8).

Таблиця 2.10 - Динаміка середнього розміру матеріальної допомоги на підприємстві Inventorsoft Nordic за 2019-2021 роки

Середній розмір матеріальної допомоги	Грн.	Темп приросту	Абсолютне відхилення
2019	12360	-	-
2020	13520	9,4%	1160
2021	17650	30,5%	4130

Джерело: розроблено автором на основі наданої інформації компанією Inventorsoft Nordic.

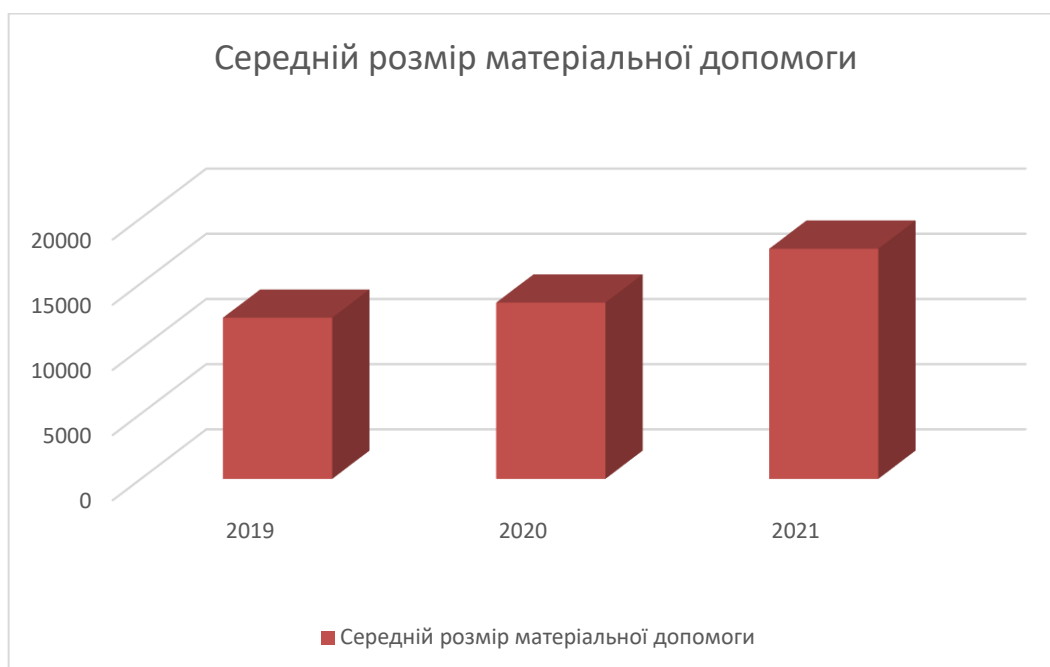


Рисунок 2.8 - Динаміка середнього розміру матеріальної допомоги на підприємстві Inventorsoft Nordic

Джерело: розроблено автором на основі табл. 2.10.

Загальний рівень заробітної плати на підприємстві (з урахуванням надбавок і премій) є досить високим.

Таблиця 2.11 - Динаміка середнього рівня заробітної плати працівників Inventorsoft Nordic за 2019-2021 роки

Категорія працівників	2019	Темп приросту	Абсолютне відхилення	2020	Темп приросту	Абсолютне відхилення	2021	Темп приросту	Абсолютне відхилення
Адміністрація	30442	-	-	31278	2,8%	836	32674	4,5%	1396
Розробники	17484	-	-	18543	6,1%	1059	19135	3,2%	592
Менеджери з продажу	15236	-	-	16245	6,6%	1009	16982	4,5%	737

Джерело: розроблено автором на основі наданої інформації компанією Inventorsoft Nordic.

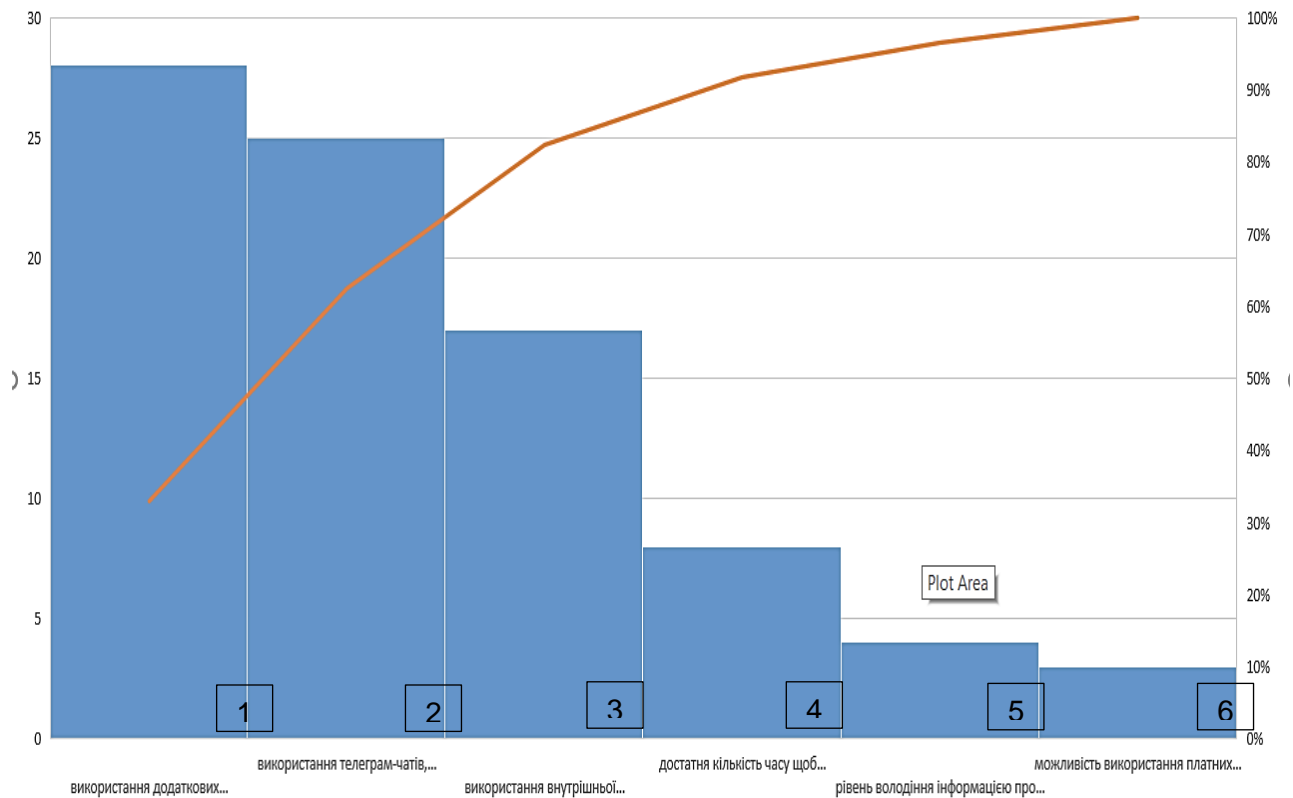
Заробітна плата залежить від посади та кваліфікації персоналу. Тому досвідчені працівники отримують більше середнього. В цілому, рівень оплати праці працівників відповідає аналогічним підприємствам міста.

Щоб проаналізувати чи задоволені своїми результатами та рівнем професійного розвитку серед фахівців компанії Inventorsoft Nordic, що долучені до найму персоналу було проведено опитування, перед експертами було поставлено задачу проаналізувати знання/обізнаність в певних речах, що стосується найму персоналу в компанії та свою компетентність, приклади наведені нижче. Було запропоновано оцінити рівень проблеми по шкалі від 1 до 10, де 10 - це на їх думку найслабше місце - тобто більша проблема, а 1 - проблема відсутня.

Теми запропоновані до оцінки в опитуванні:

- рівень володіння інформацією про клієнтів,
- використання додаткових розширень браузера для підвищення ефективності пошуку кандидатів,
- можливість використання платних джерел таких як LinkedIn Recruiter Lite, Djinni,
- використання телеграм-чатів, послуги зовнішніх рекрутерів,
- достатня кількість часу щоб приділити якісному пошуку кандидатів,
- використання внутрішньої реферальної програми.

Отримані результати відобразили на діаграмі Парето.



Позначення:

- 1 – використання додаткових розширень браузера для підвищення ефективності пошуку кандидатів
- 2 – використання телеграм-чатів, послуги зовнішніх рекрутерів
- 3 – використання внутрішньої реферальної програми
- 4 – достатня кількість часу щоб приділити якісному пошуку кандидатів
- 5 – рівень володіння інформацією про клієнтів
- 6 – можливість використання платних джерел таких як LinkedIn Recruiter Lite, Djinni

Рисунок 2.10 – Результати опитування рівня задоволеності своїми результатами та професійним розвитком фахівців компанії Inventorsoft Nordic, що долучені до найму персоналу

Джерело: розроблено автором на основі результатів проведеного опитування.

Результати анкетування наведені в Додатку А.

Для обробки анкет було складено таблицю, всі дані сумовані та виведено відсоток задоволеності респондентами використання різних джерел. Для демонстрації результатів використали графічний метод, а саме діаграму Парето

На основі відповідей можемо виділити, що головною проблемою є недостатнє використання додаткових джерел добору персоналу. Наразі фахівці з

добору персоналу компанії Inventorsoft Nordic в основному використовують лише платну версію LinkedIn та Djinni, реферальна програма є, але використання її неефективне.

Із позитивного - це те, що фахівці з добору персоналу отримують достатньо інформації про клієнта та можуть представляти продукт і можливість долучитися до команди на високому рівні. Також фахівці служби персоналу компанії мають змогу виділяти достатньо часу пошуку кандидатів, що дає змогу розширювати знання та практикувати нові підходи.

2.2 Аналіз сучасних технологій добору ІТ-фахівців в компанії «Inventorsoft Nordic»

Основною проблемою долучення ІТ фахівців є неефективність використання різних джерел пошуку. Провівши опитування серед рекрутерів компанії Inventorsoft Nordic, ми з'ясували, що проблема полягає в обмеженому використанні джерел добору фахівців.

Проведемо дослідження джерел наймання ІТ фахівців компанії Inventorsoft Nordic впродовж 2019-2021 років.

Таблиця 2.12 - Результати дослідження джерел наймання ІТ-фахівців в компанії Inventorsoft Nordic за 2019 – 2021 роки

Найменування джерел наймання	Значення показників за роками					
	2019 рік		2020 рік		2021 рік	
	К-сть, осіб	Питома вага, %	К-сть, осіб	Питома вага, %	К-сть, осіб	Питома вага, %
Внутрішні джерела:						
Внутрішня реферальна програма	1	4,76	1	4,17	1	3,33
Розміщення вакансій на сайті компанії	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Колишні працівники підприємства	0	0,00	1	4,17	0	0,00
Djinni	9	42,86	5	20,83	11	36,67

Продовження таблиці 2.12

LinkedIn	9	42,86	13	54,17	11	36,67
Сторонні організації та послуги, які вони надають:						
Приватні агенції						
Фріланс-рекрутери	0	0,00	0	0,00	2	6,67
Аутстафінгові	2	9,52	3	12,50	5	16,67
Конференції (офлайн та онлайн)	0	0,00	1	4,17	0	0,00
Telegram канали	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Соціальні медіа (соціальні мережі)	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Всього	21	100,00	24	100,00	30	100,00

Джерело: розроблено автором на основі наданої інформації компанією Inventorsoft Nordic.

Як можемо побачити з табл. 2.12 основним каналом добору персоналу в компанії Inventorsoft Nordic є LinkedIn, відсоток зріс в 2020 порівняно з 2019, але в 2021 році показник знизився. Такі дані можна пов'язувати з пандемією, адже в 2020 році багато кандидатів опинились на ринку і самі відгукувались на вакансії, в 2021 ж році ситуація змінилася на протилежну.

Згідно світовій статистиці, кількість вакансій на 23 відсотки більша за кількість кандидатів, тобто 23 відсотки вакансії не можуть бути закриті через брак талантів.

Фахівці різного рівня отримують близько 10 - 20 пропозицій про нові проекти щодня. Очевидно, що дуже висока конкуренція серед роботодавців. Так як багато розробників не знаходяться в пошуку роботи, а пропозицій в LinkedIn приходить багато часу відповідати на всі повідомлення немає, то розробники просто перестали додавати рекрутерів у цій мережі, разом з цим і знизився відсоток відповідей, а з ним і відсоток наймання.

На другому місці по кількості наймань в компанії Inventorsoft Nordic є Djinni, в 2019 році відсоток найму становив близько 43 відсотків, в 2020 впав до 21 відсотка. Знову ж таки, можна припустити, що це через початок пандемії, коли на ринок вийшло дуже багато розробників і основне джерело найму був все ж таки LinkedIn, на Djinni більше відгукувались самі кандидати.

В 2021 році відсотковий показник найму на Djinni такий самий як і на LinkedIn. Це свідчить про те, що неможливість використання LinkedIn в повній мірі через обмеження, а також зниження відсотку відповідей від кандидатів робить ці два джерела еквівалентними за ефективністю долучення ІТ фахівців.

Для виявлення слабких сторін технології добору персоналу необхідно визначити, які конкретно елементи технології вимагають доопрацювання чи змін.

Аналіз технології добору ІТ-фахівців повинен виявити відсутні дані і дозволити запропонувати проектне рішення щодо кожної із проблем.

Схема емпіричного дослідження технології добору персоналу в компанії Inventorsoft Nordic наведено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13 - Схема емпіричного дослідження технології добору персоналу в компанії Inventorsoft Nordic

Методи збору інформації	Предмет дослідження	Отримана інформація
Аналіз документів а) локальні нормативні акти б) внутрішні звіти	Елементи технології добору персоналу в Inventorsoft Nordic, а саме етапи, функції, застосовувані методи, інструменти та ін.	Добором персоналу в компанії займається спеціаліст з добору спільно з айчар-менеджером та генеральним директором (керівництво приймає участь у фінальних співбесідах з кандидатом). Методи добору персоналу, цілі та зміст діяльності фахівця з добору персоналу закріплені у них слабо, відсутні схеми взаємодії з потенційними працівниками компанії. [48, 53] Не ведеться статистика щодо найбільш успішних етапів/методів/інструментів добору персоналу.
Інтерв'ю з керівництвом компанії та спеціалістом добору персоналу	Уточнення інформації про елементи технології добору в організації, послідовності етапів добору персоналу. Експертні думки про сильні та слабкі сторони прийнятої технології добору персоналу.	Організація розміщує вакансії на сайтах LinkedIn та Djinni, розповсюджує інформацію на власному сайті, використовує внутрішні джерела («сарафанне радіо» серед працівників) та користується соціальними мережами для добору персоналу. На виконання проекту (замовлення) у компанії йде, як правило, близько 2 місяців. Добір персоналу ведеться довше, що веде до додаткових навантажень на вже існуючий персонал та до переробок, до зривів термінів на замовлення.

Джерело: розроблено автором на основі наданої інформації компанією Inventorsoft Nordic.

Вакансія Frontend розробника була розміщена на сайті LinkedIn 7 грудня і оновлюється щомісяця [26], оскільки термін публікації на даному сайті становить 30 днів, відповідно потреба реально існує.

Потрібні кілька спеціалістів для роботи в проектних групах. Вакансії також розміщені на сайті та в соцмережах компанії. При оцінці ефективності існуючої технології добору персоналу у компанії Inventorsoft Nordic було перевірено її відповідність:

- нормативним уявленням про технологію добору персоналу (за виділеним у теоретичному розділі складовим) та критеріям ефективності технології добору;
- особливостям технології добору персоналу, обумовленим специфікою діяльності організації, категорією персоналу (також виділено у теоретичному розділі);
- контекстним характеристикам, що впливають на технологію добору персоналу організації.

Розглянемо докладніше відповідність технології добору персоналу компанії Inventorsoft Nordic нормативним уявленням.

Принципи добору персоналу компанії Inventorsoft Nordic сформульовані та представлені на сайті компанії [27]: «дати можливість проявити себе і обійняти значну посаду в компанії тим, хто має високу кваліфікацію, незалежно від віку, статі, національності або віросповідання; безперервно вдосконалювати своїх працівників, підтримувати ефективну команду односторонців».

Відповідно, компанія гарантує забезпечення справедливого підходу до всіх кандидатів, претендуючим на посаду у компанії. Крім того, у компанії робиться акцент на те, що кандидатів обирають не лише за збігом технічних знань та навичок, необхідних компанії від кандидата, а й на підставі того, чи відповідає майбутній працівник культурним і соціальним особливостям компанії (має сформуватися команда).

Функції добору персоналу не закріплені документально, а також керівництво компанії в процесі інтерв'ю не позначає конкретного призначення

добору. У компанії не вистачає працівників для виконання проектів, і для того, щоб розширюватися, завойовувати нові ринки, Організації необхідно розширювати штат, купувати більше замовлень. Однак, яку ще роль у стратегічному плані гратиме новий персонал, компанія не планує та не замислюється про це.

Ціль добору персоналу в організації не сформульована. Аналіз локальних документів компанії та інтерв'ю з керівництвом показали, що заявка на добір персоналу формулюється в усній формі та результат добору не позначено, ціль не можна назвати конкретною, вимірною, досяжною, актуальною та обмеженою у часі.

Сфера добору персоналу є спільною відповідальністю менеджера з добору персоналу та директора компанії. Однією із заявлених керівництвом цілей добору можна назвати таку: «добору правильних людей на правильні місця». Однак у компанії не визначено конкретних критеріїв того, які потрібні фахівці (не визначається у довгостроковій перспективі кількісна та якісна потреба в персоналі), а також не сформульовано, якого результату прагне фірма під час добору персоналу. В принципі добору персоналу зазначено, що компанія шукає тих, хто має «високу кваліфікацію» і що організації потрібна «команда односторонців».

Отже, важливо враховувати відповідність кандидата своїм професійним рівнем, мотивацією, очікуваннями та цінностями корпоративній культурі та контекстним характеристикам організації. Відсутність чітко прописаних вхідних вимог (професійних та особистісних) є слабким місцем у технології добору персоналу Inventorsoft Nordic.

Завдання добору персоналу в компанії також досить умовні, оскільки в ідеалі вони повинні формулюватися відповідно до кінцевої мети добору. Вони не обов'язково мають бути стандартизовані, однак конкретні кроки щодо добору персоналу, які джерела добору повинні використовуватися, які методи та інструменти повинні застосовуватися для кожної з посад у компанії – зараз не сформульовані.

Відсутність оформлених вимог до кандидатів (професійні знання, особистісні характеристики) для кожної позиції в організації призводить до їх розпливчастої оцінки під час співбесід.

Розглянемо докладніше етапи добору персоналу у компанії Inventorsoft Nordic (рис. 2.11):

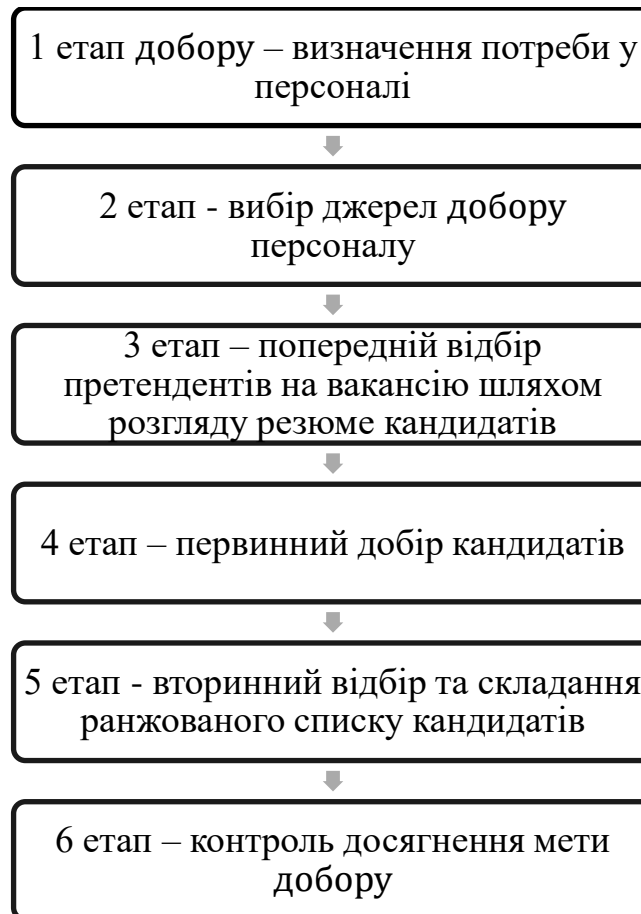


Рисунок 2.11 - Етапи добору персоналу у компанії Inventorsoft Nordic

Джерело: розроблено автором на основі наданої інформації компанією Inventorsoft Nordic.

1 етап добору – це визначення потреби у персоналі. В результаті інтерв'ю з менеджером з добору персоналу та генеральним директором підприємства було виявлено, що визначення потреби відбувається шляхом експертних оцінок: коли у компанії у розробці з'являється новий масштабний проект, і стає зрозумілим, що для його закриття недостатньо працівників, може бути оголошено добору нового працівника. Це передбачає певні тимчасові та фінансові витрати у роботі над проектом, і навіть високу інтенсивність праці менеджера з персоналу.

Відсутність стратегічного планування щодо добору тягне за собою збільшення трудовитрат працівників (залучення фахівців з інших проектних команд, переробки), а також з боку менеджера з добору персоналу – роботу лише над цим завданням, практично виключаючи інші функціональні обов'язки.

Для досягнення максимального результату (і оптимізації ресурсів) необхідно постійно удосконалювати процеси. Отже, компанії потрібна поетапна стратегія розвитку технології добору, яка дозволить поступово, еволюційним шляхом, підвищувати зрілість процесів.

Оскільки Inventorsoft Nordic цікавить вдосконалення процесів, то й вимірювати необхідно «зрілість» працівника, тобто той кваліфікаційний та особистісний рівень, який дозволяє займати ту чи іншу позицію в організації.

Так як компанія Inventorsoft Nordic є аутстафінговою, то стратегічне планування добору персоналу є майже неможливим, оскільки відкриття вакансій та їх тип залежить від роботи департаменту продажів, що шукають і долучають нових клієнтів. Цей процес є непередбачуваним, а отже, і не можна спланувати роботу служби персоналу, його завантаження. В даній компанії рекрутинг можна виділити як окремий бізнес-процес, рекрутинг в Inventorsoft Nordic приносить дохід, може існувати самостійно, а також подібно до бізнес-процесу, на вході рекрутер одержує замовлення, а на виході – замовник отримує компетентного працівника [19].

Неможливість чіткого плану добору персоналу для клієнтів компанії притягує проблему неможливості вчасно долучити більше фахівців з найму, що могли б підвищити ефективність добору персоналу. В такому випадку потрібно долучати фріланс-рекрутерів, рекрутингові агенції, що мають бути сповіщені про всі нюанси вакансії, етапи добору та компетенції, якими мають володіти кандидати на відкриту посаду.

Однак, у випадку надто великої кількості вакансій з яким не може впоратись служба персоналу компанії виникає потреба у більш ретельному доборі клієнтів та їх пріорітизації.

2 етапом проводиться вибір джерел добору персоналу. На цей момент у компанії вдаються до традиційних джерел, таких як: рекомендації працівників, сайти з пошуку роботи. Крім того, вакансії компанії Inventorsoft Nordic публікуються у всіх популярних соціальних мережах таких як DOU, Djinni та LinkedIn. Сам вибір джерел не є універсальним або формалізованим і вибір конкретного джерела ведеться ситуативно та залежно від вакансії. Конкретних критеріїв вибору відповідного джерела у компанії не встановлено.

На даному етапі більшість ІТ компаній публікують вакансії на власних сайтах, що є зручним для фахівців, що знаходяться в пошуках нових можливостей та проєктів. Компанія Inventorsoft Nordic має сайт, що є застарілим, а сторінка з вакансіями відображається некоректно і має непрезентабельний вигляд, що може відлякувати кандидатів.

3 етап – це попередній відбір претендентів на вакансію шляхом розгляду резюме кандидатів, що самі подались на вакансію або які погодились розглянути вакансію у відповідь на лист рекрутера.

В цілому, можна зробити висновок, що етап відповідає теоретичним уявленням і дозволяє спочатку не запрошувати на співбесіду тих претендентів, які не підходять за формальними вимогами компанії (їх досвід, описаний в резюме не відповідає вимогам посади на яку шукають фахівця або резюме містить багато граматичних помилок, погано оформлене).

4 етап – первинний добір кандидатів. Первинний відбір традиційно проводиться рекрутером в телефонному режимі або форматі відео дзвінку, реалізуються ці варіанти спілкування з кандидатами в соціальних мережах в Телеграм, WhatsApp, Viber, серед платформ для відео дзвінку використовуються Skype, Microsoft Teams, Google Meet.

Завдання рекрутера – оцінка зарплатних очікувань кандидата, його відповідність корпоративної культури організації, навички міжособистісного спілкування.

В цілому, можна зробити висновок про те, що на даному етапі у компанії не виникає труднощів, оскільки обрані методи забезпечують якісний зв'язок з

претендентами на вакансію та дозволяють отримати необхідну інформацію, що дозволить прийняти рішення про подальший розгляд кандидатури на посаду.

5 етапом добору фахівців в компанії Inventorsoft Nordic є вторинний відбір та складання ранжованого списку кандидатів. Цей етап передбачає технічну співбесіду з кандидатом. Воно проводиться рекрутером та наймаючим менеджером. Завдання наймаючого менеджера – визначення рівня технічних знань та навичок майбутнього працівника, його рівня підготовки, освіти та професійного досвіду. Діється оцінка володінню тією чи іншою мовою програмування та ставляться відповідні питання, в разі добору на посаду розробника.

6 етап – контроль досягнення мети добору. Формальна оцінка діяльності рекрутера проводиться при усній бесіді генерального директора компанії та самого рекрутера. Бо не встановлені вимірні цільові показники, та оцінка діяльності проводиться виключно на підставі експертної думки керівника.

Донедавна організаційна структура компанії була іншою – у компанії не було спеціаліста з добору персоналу, та в цілому управлінням персоналом займався лише директор з розвитку відділу маркетингу та ще кілька довірених осіб, які займалися цим по суміщенню зі своїми основними обов'язками. Це забирало багато часу і, на думку керівництва, не давало перспектив подальшого розвитку для компанії.

Тепер завдання пошуку необхідного працівника покладено в першу чергу саме на технічного рекрутера.

Розглянемо відповідність технології добору основного персоналу компанії Inventorsoft Nordic особливостям технології добору персоналу, обумовленим специфікою діяльності організації, категорією персоналу.

На основі аналізу наукової літератури нами були сформульовані особливості галузі інформаційних технологій, що впливають на добір персоналу: проектний характер роботи, творча праця, цінність часу, а також необхідність постійного розвитку та саморозвитку персоналу. проектний характер праці вимагає добору ініціативних та готових до ризику людей, у той час як «закриття»

рядової вакансії, яка передбачає роботу рутинного характеру, може мати на увазі добір працівників виконавчих та готових до індивідуального виконання покладених на них трудових функцій. Творча праця також визначає ряд особливостей добору персоналу.

Основним принципом добору у сфері ІТ стає добір претендентів, відповідних корпоративній культурі, а саме цінностям компанії, моделям поведінки, нормам взаємодії. Це дозволяє новому працівнику швидше влитися в колектив, почуватися компанії комфортно, виробляти лояльність до організації, а також загалом мотивувати на творчість та ефективну трудову діяльність, підвищення продуктивність праці, самореалізацію у межах підприємства.

Також, зазначену специфіку виду діяльності та особливості добору персоналу, зумовлені нею, необхідно враховувати у частині виявлення професійного рівня кандидатів. Контекстні характеристики організації також надають істотний вплив на технологію добору персоналу компанії Inventorsoft Nordic. В організації враховуються дані фактори: добір повною мірою відповідає місії організації, її організаційній структурі, принципам роботи із замовниками.

Добір персоналу у компанії також у цілому відповідає типу організаційної культури (культура команди у поєднанні з деякими рисами індивідуалістів), оскільки в компанію приймають тих людей, які вміють працювати у команді, у проектних групах, працювати на загальний результат, але також зацікавлені у розвитку, готові вчитися та проводити цікаві заходи для інших працівників.

Модель управління персоналом згідно з підходом Д. Геста – модель людських ресурсів. Можна сказати, що вона знаходиться в тому, що зароджується стан, оскільки фахівець з добору персоналу на даний момент не займається прогнозом ринку праці, а також не реалізує методичну підтримку наукової організації праці, проте вивчає мотивацію працівників та забезпечує взаємозв'язок керівників та працівників. Загалом можна сказати про те, що добір відповідає моделі управління персоналом, враховуються прагнення працівників до самореалізації, їх побажання змістовності праці.

Таким чином, в результаті оцінки відповідності технології добору основного персоналу компанії Inventorsoft Nordic нормативним уявленням про технології добору персоналу (за виділеними у теоретичному розділі складовим) та критеріям ефективності технології добору можна зробити висновок про те, що у компанії технологія добору персоналу має як свої переваги, так і зони розвитку.

До переваг можна віднести наступне:

- принципи добору, які відповідають сучасним реаліям та специфіку галузі;
- конкурентний рівень заробітної плати для працівників;
- наявність тією чи іншою мірою майже всіх необхідних етапів добору персоналу відповідно до описаних раніше нормативних критеріїв, а також спілкування з кандидатами у соціальних мережах, що вітається молодих працівників.

Як зони зростання можна розглянути те, що в цілому, у компанії:

- не будується стратегічний план щодо добору працівників, нових фахівців підбирають ситуційно, за необхідності;
- джерела добору використовуються не в повній мірі;
- процес вторинного добору не автоматизований, звідси затягується процес добору, оцінка проводиться слабо;
- організація трудового процесу для розробників передбачає роботу з графіком 5/2, з 9:00 до 18:00 та з 10:00 до 20:00, працівникам можна працювати з коворкінгів, можливість віддаленої роботи також надається;
- недостатньо розвинені інструменти, що допомагають оцінити навички, можливості претендента, результати оцінки кандидата не оформляються в будь-який документ, що веде до складнощів при оцінці та порівнянні кандидатів на посаду у компанії.

У ході проведеного дослідження ми висунули припущення про те, що для кожної посади в компанії деякі якості працівників мають бути сформовані на високому рівні, а інші – ні. Іншими словами, для того, щоб відповідати вимогам

певної посади, фахівці повинні мати певні домінуючі якостями. І підхід до добору персоналу необхідно видозмінити у відповідності до цих факторів.

2.3 Оцінювання ефективності сучасних технологій добору ІТ-фахівців

Досліджуючи Inventorsoft Nordic, дійшли висновку, що зі зростом компанії відбувається і трансформація в сфері оцінювання персоналу. Можемо сказати, що наразі більшу увагу під час оцінювання працівників приділяють на результатах праці, чи були досягнуті цілі, що ставились компанією та добору персоналу. Саме тому компанія Inventorsoft Nordic щороку проводить оцінку працівників, беручи до уваги ключові показники ефективності (КПЕ), можна сказати що головна мета оцінювання є визначення ефективності та результативності.

Спочатку проведемо аналіз показників реалізації стратегії добору ІТ-фахівців.

1) Скільки часу йде на найм, тобто, загальний час, який був витрачений на закриття вакансії, тобто з її появи до пропозиції джоб оффера.

За останні місяці в Inventorsoft Nordic було виставлено 7 вакансій на посаду розробника. Вони були виставлені на сайт 01 листопада та були закриті 17 грудня, тобто через 47 днів 8 кандидатів отримали пропозицію про роботу.

$$47 \div 8 = 6,7 \text{ роб. днів.}$$

Витрачений час склав 6,7 робочих днів

Також можна рахувати середній час закриття вакансії. Останні 7 вакансій було закрито за 3, 9, 16, 20, 27, 30 та 45 днів відповідно.

$$(3+9+16+20+27+30+45) / 7 = 21,4 \text{ роб. днів.}$$

Середній час закриття – 21,4 робочих днів.

Представимо отримані дані графічно на рис. 2.12.

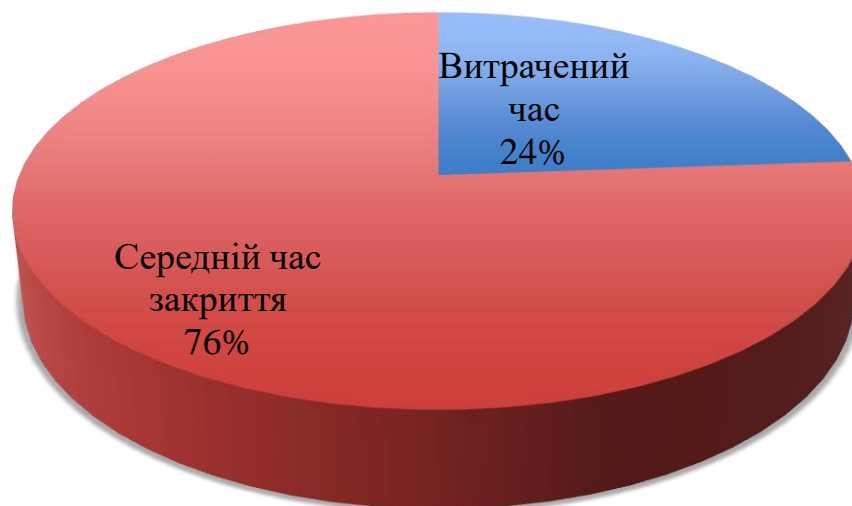


Рисунок 2.12 – Оцінка часу, який йде на наймання ІТ-фахівців в Inventorsoft Nordic, листопад-грудень 2021 рр.

Джерело: розроблено автором на основі наданої інформації компанією Inventorsoft Nordic.

Швидкість закриття вакансії рекрутером – показник ефективності роботи. Норму визначає генеральний директор, та заодно справедливо висуває різні вимоги до швидкості найму залежно від вакансії. Не можна очікувати, що пошук менеджера з продажу та розробника займе однаковий час.

2) Скільки це обходиться компанії

Знаючи, скільки «коштує» пошук кожного нового працівника, компанія може ефективніше розподіляти бюджет. Крім адміністративних, слід враховувати такі витрати: на рекламу, на розміщення вакансій на робітних сайтах, на оплату робочого часу рекрутерів (опис посад, розбір резюме, проведення співбесід), на перевірку даних про кандидата, а також недоотриманий прибуток, якщо вакансія тривалий час залишається відкритою.

Оцінка вартості пошуку нового працівника в Inventorsoft Nordic представлена на рис. 2.13.



Рисунок 2.13 - Оцінка вартості пошуку нового працівника в Inventorsoft Nordic.

Джерело: розроблено автором на основі наданої інформації компанією Inventorsoft Nordic.

Загальні витрати, що характеризують досягнення кінцевих результатів діяльності організації Inventorsoft Nordic представлені на рис. 2.14.

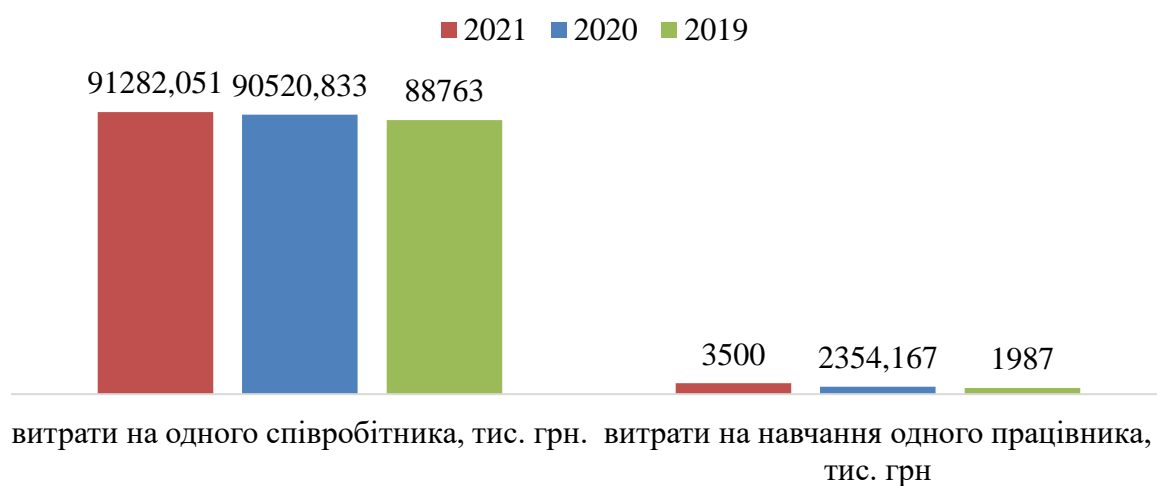


Рисунок 2.14 - Загальні витрати досягнення кінцевих результатів діяльності організації Inventorsoft Nordic, тис.грн/особу.

Джерело: розроблено автором на основі наданої інформації компанією Inventorsoft Nordic.

3) Як виконується план найму

Inventorsoft Nordic працює за затвердженою стратегією, вона має чітке уявлення про те, скільки працівників, яких саме і коли їй знадобиться. Досить порівняти план із реальними результатами. Якщо бізнес обходиться без стратегічного планування, оцінки цього показника необхідно знайти співвідношення між успішно виконаними і запланованими завданнями.

HR-відділу Inventorsoft Nordic потрібно було найняти протягом листопада-грудня 2021 року 10 нових ІТ-фахівців. Насправді вдалося найняти 7 людей.

$$7 / 10 * 100 = 70\%$$

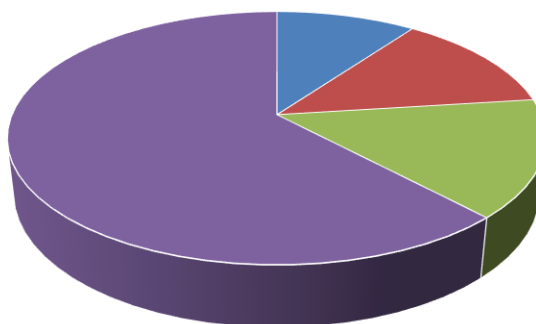
Це означає, що план виконано на 70%.

Результати виконання плану за наймом дозволяють побачити слабкі місця в роботі HR-відділу Inventorsoft Nordic і зрозуміти, чи пред'являє Inventorsoft Nordic до кандидатів реальні вимоги або їх потрібно адаптувати під поточний стан ринку праці.

4) Показники за джерелами пошуку кандидатів.

Ефективність джерел добору персоналу залежить від вакансії, для нетехнічних посад більш дієвими будуть джоб сайти, соціальні мережі, для технічних кадрові агенції та внутрішні чи зовнішні рекрутери.

Компанія Inventorsoft Nordic проводить добір за різними каналами, детальніше представлено на рис. 2.15.



■ робітні сайти ■ соціальні мережі ■ кадрові агенції ■ рекрутери

Рисунок 2.15 – Співвідношення добору ІТ-фахівців за різними каналами в Inventorsoft Nordic

Джерело: розроблено автором на основі наданої інформації компанією Inventorsoft Nordic.

Як видно з рис. найбільше переважають послуги рекрутера – 62%.

5) Показники щодо кандидатів

- Кількість заявок на одну вакансію

За кількістю заявок на вакансію можна оцінити ефективність каналів залучення кандидатів, зрозуміти, чи ця вакансія на ринку праці є актуальною та цікавою для фахівців і як взагалі претенденти ставляться до роботодавця.

Багато заявок надійшло на кожну вакансію - отже, з репутацією Inventorsoft Nordic, умовами роботи та оплатою все гаразд. Але виникає інша проблема: при великій кількості резюме простіше відібрати максимально придатного під вакансію кандидата.

Загалом за листопад – грудень 2021 року було отримано 52 заявки на менеджера з продажу, 68 заявок на розробника рівня Junior та 103 заявки на посаду тестувальника (рис. 2.16). Загалом відгукнулося 223 людини.

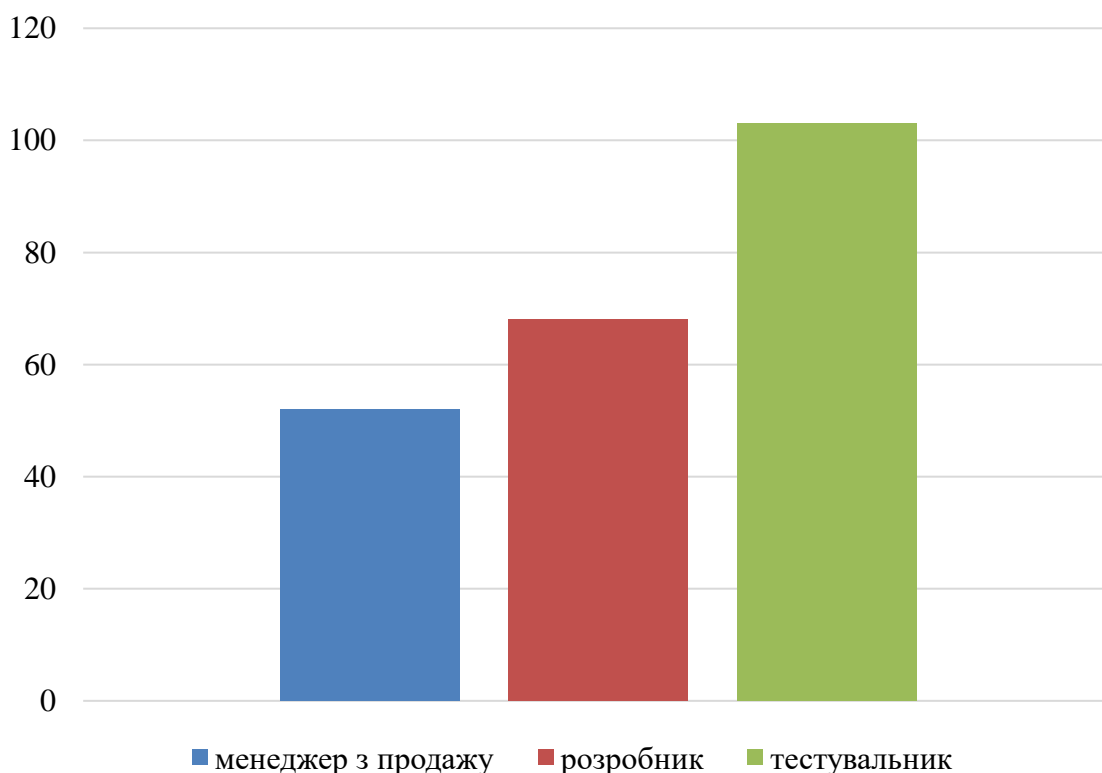


Рисунок 2.16 – Кількість заявок на актуальні вакансії Inventorsoft Nordic

Джерело: розроблено автором на основі наданої інформації компанією Inventorsoft Nordic.

- Скільки кандидатів пройшли відбір

За цим показником Inventorsoft Nordic оцінює, наскільки ефективним був відбір на кожному етапі добору - від залучення кандидатів та обробки їх резюме до оцінки здібностей та фінального результату (пропозиції офферу).

Серед 223 кандидатів, що відгукнулися, перший етап добору фахівців пройшли тільки 56.

$$56 / 223 * 100\% = 25\%$$

Загалом ефективність найму становить 25 %.

З отриманих показників ефективності найму видно, що вони низькі, тому необхідно шукати причини, з яких кандидатів найчастіше відсівають. Щоб оптимізувати процес, від потенційно невідповідних кандидатів необхідно позбутися на початковому етапі. Можливо, необхідно покращити опис вакансії, що публікується на сайтах, щоб відгуки були від більш релевантних кандидатів.

- Рейтинг кандидатів

Після оцінки навичок та компетенцій, тестування та результатів співбесіди з рекрутерами кандидати отримують бали, на основі яких формується їхній рейтинг.

б) Показники по працюючих працівниках

- Скільки звільнилися за час випробувального терміну / скільки пройшли випробувальний термін

В Inventorsoft Nordic дуже якісно відносяться до добору кандидатів, тому кандидатів, які звільнилися під час випробувального терміну за 2021 року було всього 2 особи. Пройшли навчальний термін за 2021 рік 15 осіб.

7) Плинність персоналу

Плинність персоналу показує, скільки працівників звільнилися або були звільнені з компанії за певний проміжок часу, наприклад, протягом першого або після трьох років роботи. Для розрахунку плинності знаходять співвідношення кількості працівників, що залишили роботу, до загальної кількості штатних.

Протягом 2021 року в штаті Inventorsoft Nordic в середньому вважалось 78 працівників. За цей період компанію покинули 5 робітників.

$$5 / 78 * 100\% = 6,4\%$$

Отже показник плинності дорівнюватиме 6,4 %.

Ключові показники ефективності (KPI) роботи рекрутерів найчастіше не якісні, а кількісні - скільки вакансій та за який термін закрит конкретний працівник HR-відділу чи весь відділ. Тому узагальнені дані представимо у табл. 2.14.

Таблиця 2.14 - Узагальнені показники аналізу реалізації стратегії добору IT-фахівців Invenorsoft Nordic, листопад-грудень 2021 рік

Показники	Результат
Час на добір працівників	6,7 роб. днів
Середній час закриття вакансії	21,4 роб. днів
Витрати на одного працівника, тис. грн. (за 2021 р)	91282,051
Витрати на навчання одного працівника, тис. грн (за 2021 р)	3500
Виконання плану найму	70%
Показники за джерелами пошуку кандидатів послуги рекрутера	62%
Кількість заявок на одну вакансію	223
Ефективність найму становить	25%
Показники по працюючих працівниках, які звільнився під час випробувального терміну (за 2021 р.)	2
Показники по працюючих працівниках, які пройшли навчальний термін	15
Плинність персоналу	6,4 %

Джерело: розроблено автором на основі наданої інформації компанією Invenorsoft Nordic.

Виміряти кількість закритих вакансій легко, але оцінити – багато це чи мало – у рази складніше. Багато залежить від того, кого шукав рекрутер (масовий добір персоналу на лінійні позиції або точковий на складні посади технічних спеціалістів, що мають рідкісні навички), у якій сфері та на яких умовах. До того ж закрита вакансія не дорівнює вирішенням завданням: іноді рекрутери швидко закривають вакансії, але кандидати залишають компанію під час випробувального терміну або за його підсумками.

Використовуючи всього чотири метрики (насправді їх більше), керівник компанії Inventorsoft Nordic зможе зрозуміти, з якими труднощами стикається HR-відділ під час найму, на якому етапі і як це впливає на швидкість закриття нових вакансій. Inventorsoft Nordic, яка робить процес добору вимірним, отримує додаткову конкурентну перевагу. Вона й швидко усуває проблемні місця в наймі персоналу та отримувати на виході кадри, що закривають її потреби.

Підведемо підсумки у рис. 2.17



Рис. 2.17. Причинно-наслідкова деревовидна діаграма для аналізу проблеми «Добір IT-фахівців» в компанії Inventorsoft Nordic

Джерело: розроблено автором на основі наданої інформації компанією Inventorsoft Nordic.

РОЗДІЛ ІІІ
НАПРЯМИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ
СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДОБОРУ ІТ-ФАХІВЦІВ В КОМПАНІЇ
«INVENTORSOFT NORDIC»

3.1 Пропозиції щодо вдосконалення технології добору ІТ-фахівців в компанії «Inventorsoft Nordic»

У ході аналізу технології добору персоналу в ІТ-компанії Inventorsoft Nordic було виявлено низку проблем, представимо їх та запропоновані заходи щодо покращення у Таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Програма заходів щодо вдосконалення технології добору ІТ фахівців в компанії Inventorsoft Nordic

Проблема	Заходи для покращення	Термін виконання	Планові витрати	Відповідальний за впровадження заходу щодо покращення
Невикористання додаткових розширень браузерів для підвищення ефективності пошуку фахівців	Ознайомлення рекрутерів з розширенням TurboHiring, зустріч з менеджером розширення. Оформлення підписки на розширення TurboHiring.	до 1.03.2022	45\$ на місяць	Служба добору персоналу.
Невикористання різних телеграм-чатів для публікації вакансій	Впровадження правила, що кожного вівторка та четверга кожен рекрутер публікує свої вакансії хоча б в двох телеграм-чатах, наприклад в It Recruitment UA - https://t.me/itrecruit_ua та IT Outsource - https://t.me/it_outsource .	До 01.03.2022	Додаткові витрати не знадобляться.	Кожний рекрутер компанії.

Продовження таблиці 3.1

Розробка та оформлення внутрішньої реферальної програми	Розписати чіткі умови реферальної програми для внутрішніх працівників компанії, оформити це в документ та надіслати всім працівникам для ознайомлення. За потреби організувати дзвінок на якому розказати працівникам про величину бонусів та проговорити умови виплати.	До 01.06.2022	Додаткові витрати не знадобляться.	Рекрутер погоджує умови з генеральним директором компанії, складає це в документ та відправляє маркетологу. Маркетолог гарно оформлює документ, використовуючи символіку компанії. Рекрутер компанії надсилає всім листа з документом з умовами реферальної програми.
Компанія не бере участь в конференціях	Провести аналіз вакансій, що найчастіше відкриваються в компанії, які технології зустрічаються найчастіше. Провести рісьорч конференцій, що відбуватимуться в 2022 році. Скласти календар заходів. Підготувати маркетинговий матеріал: роздрукувати гарно оформлені описи вакансій, рекламну продукцію компанії, щоб роздавати розробникам на конференціях.	Календар заходів розробити до 01.03.2022. Обрати та відвідати у якості партнерів хоча б дві конференції. Наприклад, PHP FWdays та .Net Fest 2022 до 01.12.2022	6000\$	Маркетолог розробляє календар заходів та домовляється про участь компанії у конференції. Рекрутери та маркетолог беруть участь у конференціях.

Продовження таблиці 3.1

Компанія неактивно рекламує вакансії соціальних мережах у	Розробити контент-план для Instagram та Facebook з урахуванням публікацій про вакансії компанії. Кожного вівторка розміщати дайджест вакансій у соціальних мережах компанії. Записувати відео-вакансії та публікувати у соціальних мережах компанії.	Розробити контент-план до 01.03.2022. Публікації робити щотижня/щомісяця.	Додаткові витрати не знадобляться.	Спеціаліст з контенту розробляє контент-план для соціальних мереж. Служба добору персоналу готує та надсилає інформацію про вакансії контент-менеджеру. Рекрутери записують відео-вакансії.
Компанія не долучає фріланс-рекрутерів	Розробка зовнішньої реферальної програми. При постингу вакансій в телеграм-чатах вказування інформації про реферальний бонус.	До 01.03.2022	Додаткові витрати не знадобляться.	Служба добору персоналу погоджує умови реферального бонусу з генеральним директором компанії.
Сайт компанії застарілий та некоректно відображає опубліковані вакансії	Розробка нового сайту компанії. Знайти розробників, дизайнера, пояснити їм вимоги та функціонал, що має містити сайт.	До 01.12.2022	40 000\$	Рекрутери шукають розробників. Віддал маркетингу, служба персоналу та генеральний директор формують очікування та передають вимоги рекрутерам. Маркетолог контролює процес розробки.
Заявка на вакансію оформлюється в усній формі	Розробка форми заявки на вакансію службою добору персоналу та менеджерами з продажів.	До 15.04.2022	Додаткові витрати не знадобляться.	Служба добору персоналу, менеджери з продажів. Генеральний директор

Продовження таблиці 3.1

	Приклад наведено в Таблиці 3.2			затверджує форму.
Відсутня форма оцінки кандидатів на інтерв'ю	Розробка універсальної форми оцінки кандидатів на інтерв'ю з рекрутером. Приклад наведено в Таблиці 3.3	До 1.04.2022	Додаткові витрати не знадобляться.	Служба добору персоналу.
Цінності компанії не прописані	Розробка EVP – employer value proposition. Відділ маркетингу та служба персоналу прописують цінності компанії, всі бенефіти, що надаються всім працівникам, соціальний пакет, можливості персонального зросту, навчання. Документ оформити, щоб мав гарний вигляд, опублікувати на сайті компанії та соціальних мережах, щоб майбутні працівники мали змогу ознайомитись з цінностями компанії та що вони пропонують.	До 01.08.2022	Додаткові витрати не знадобляться.	Відділ маркетингу, служба добору персоналу, генеральний директор затверджує документ.
Вимоги до кандидатів різного рівня нечіткі	Прописати загальні вимоги до кандидатів різного рівня: Junior, Middle, Senior. Спиратись на ці данні при заповненні заявки на вакансію. Приклад наведено в Таблиці 3.4.	До 01.06.2022	Додаткові витрати не знадобляться.	Служба добору персоналу.

Джерело: розроблено автором на основі проведеної оцінки компанії Inventorsoft Nordic.

Компанія Inventorsoft Nordic є міжнародною та співпрацює з клієнтами виключно зі скандинавських країн, також серед працівників компанії є іноземці,

тому форму заявки на вакансію та форму оцінки кандидатів під час інтерв'ю доцільно складати англійською мовою.

Таблиця 3.2 - Форма заявки на вакансію

Job Title:	
Experience level	
Number of consultants	
Location/Base:	
Reporting to: The Client,	
Reporting to: The Supplier	
Expected delivery time:	
Recruitment specifications:	
JOB PURPOSE / INFORMATION	
RESPONSIBILITIES	
KEY QUALIFICATIONS	
WHAT WE OFFER	

Джерело: розроблено автором на основі проведеної оцінки компанії Inventorsoft Nordic.

Таблиця 3.3 - Форма оцінки кандидатів на інтерв'ю

General questions	Answers
English level	
Rate/Salary expectations	
Customers (from which countries)	
Total work experience years in IT	
Domains - industries of previous projects	
What is your notice period?	
How fast should we be to proceed through recruitment?	
Motivation factors	
Experience in distributed teams (yes/no)	

Продовження таблиці 3.3

Are you open to provide the contact for the reference check?	
Ability to travel to the client office abroad	
Ukrainian legal entity (PE)	
Tech skills	Answers: yes, how long, level, projects
As a plus	Answers: yes, how long, level, projects

Джерело: розроблено автором на основі проведеної оцінки компанії Inventorsoft Nordic.

Таблиця 3.4 - Завдання IT-фахівців на кожному рівні професійного розвитку [46].

Рівні	Посадові обов'язки
Junior Developer 0-1,5 роки досвіду	Освоює мови програмування, може писати найпростіші програми/скрипти. Розуміє основи алгоритмізації та основні структури даних, можливості обраної мови програмування та обраного 1–2 фреймворків. Код, який він пише, потребує перевірки більш досвідчених колег. Необхідно навчання та набуття досвіду у розробці.
Middle Developer 1,5 - 3 роки досвіду	Знає кілька мов програмування/фреймворків, може самостійно розв'язувати задачі. Може самостійно вибрати необхідні та достатні інструменти для вирішення задач. Може декомпонувати ці завдання, у тому числі на задачі в одиниці днів, які можна віддати Junior-розробнику. Самостійно займається додаванням нових сторінок інтерфейсу до проекту, додаванням нових функцій.
Senior developer 3 і більше років досвіду	Знає кілька мов програмування, може з нуля реалізувати архітектуру проекту, вибрати стек технологій, які підходять під технічне завдання з урахуванням майбутнього розвитку проекту. Здійснює керівництво групою працівників із розробки IT-проектів. Під час реалізації проекту розподіляє посадові обов'язки кожного члена команди, контролює хід виконання та оцінює результати проведеної роботи.

3.2 Рекомендація щодо впровадження автоматизації для вдосконалення технології добору ІТ-фахівців в компанії «Inventorsoft Nordic»

В даний час компанія Inventorsoft Nordic для пошуку фахівців використовує традиційні методи, без застосування засобів автоматизації. Працівнику з добору персоналу доводиться витратити багато часу на пошук ІТ-фахівців за допомогою рекрутингових сайтів та соціальних мереж, на обробку отриманої інформації та проведення діагностики рівня професійної підготовки кандидатів на посаду. Як результат, ускладнюється процес добору найбільш відповідного працівника.

Вирішенням цієї проблеми, на наш погляд, стане використання програмного забезпечення, що дозволяє автоматизувати роботу спеціаліста з добору персоналу під час пошуку кандидатів, проведення оцінки сформованості необхідних професійно значущих та особистісних якостей кандидатів, аналізі отриманих даних, формуванні вихідних документів. Використання цього програмного засобу дозволить спростити прийняття рішення щодо відповідності рівня підготовки кандидатів вимогам вакантної посади з метою вибору найбільш відповідного працівника.

Рекрутери компанії Inventorsoft Nordic не користуються спеціалізованими програмними продуктами і досі зберігають резюме претендентів у папках на комп'ютері або електронній пошті. Іноді роблять файли в Excel для обліку кандидатів на вакансії, користуються окремими календарями або щоденниками для призначення співбесід. Такий підхід не забезпечує оперативний та якісний процес добору.

Для формування єдиної бази кандидатів, а також для систематизації обліку роботи з добору персоналу на даний момент існує безліч сучасних програмних засобів. Всі розвинені організації, чия діяльність відповідає сучасним тенденціям цифровізації, повинні використовувати такі програмні продукти, що дозволяє прискорити процеси добору персоналу.

Сервіси автоматизації рекрутера дозволяють в зручному та впорядкованому вигляді зберігати резюме претендентів, вести історію взаємодії з ними,

організувати роботу спеціаліста з добору з єдиною базою кандидатів. У результаті – зробити роботу рекрутера більш ефективною та прозорою, забезпечити контроль та оцінку результатів.

На даний момент існує досить широкий перелік програмного забезпечення, як вітчизняного так і закордонного, що сприяє спрощенню роботи спеціаліста з добору персоналу.

Розглянемо у таблиці 3.5 найпопулярніші інструменти, що дозволяють автоматизувати пошук та вторинний відбір кандидатів у сфері ІТ.

Таблиця 3.5 - Огляд програмного забезпечення для фахівців з добору персоналу

Варіант	Можливості
CleverStaff	Настроювані етапи рекрутингу, шаблони листів, масовий імпорт та експорт резюме, завдання та коментарі по вакансій та кандидатів, модуль тестів для створення та відправлення тестів кандидатам [34].
Experium	Формування звітності, гнучка робота над проектами, оперативність, інтеграція з усіма календарями та поштовими програмами (Outlook, Google), завантаження резюме їх. Управління ролями та доступами. Виробляє імпорт резюме, дозволяє створити та вести базу даних кандидатів, спільно з колегами працювати над вакансіями. Створення онлайн- тестувань для кандидатів [35].
E-staff	Автоматична публікація оголошень про вакансії в Інтернет, пошук, імпорт резюме, робота з кандидатами, зберігання повної історії роботи по кожному кандидату, вакансії, аналітика з ефективності процесу добору («воронка добору»), аналітика термінів закриття вакансій [36].
Amazing Hiring	Сервіс, який дозволяє прискорювати пошук кандидатів на роботу в ІТ-сфері. AmazingHiring здійснює одночасний пошук кандидатів з безлічі джерел в інтернеті, автоматично оцінює їх кваліфікацію та підбирає кандидатів. Допомогає Рекрутерам знаходити ІТ- фахівців, які не перебувають в активному пошук роботи. Сервіс агрегує дані з більш ніж 80 джерел, у тому числі Facebook, LinkedIn, GitHub, Stack Overflow та «Хабрахабр» [37].

Джерело: розроблено автором на основі [34-37].

Існують також і великі автоматизовані системи, які дозволяють вибудовувати комплекси робіт в організації, наприклад, програма SAP є автоматизованою системою, що дозволяє планувати ресурси великих підприємств, що дозволяє розраховувати все до дрібниць, а також формує єдине інформаційне простір. 1С: зарплата - це програмний продукт, який спрощує

завдання відділу кадрів, починаючи від найму працівників та закінчуючи підготовкою звітів. Проводить реалізацію декількох видів оплати праці, дозволяє працювати з електронними листами непрацездатності (ЕЛН) тощо.

Проте, для невеликих компаній їхнє впровадження невиправдано складне, а зарубіжні послуги погано підходять для наших реалій. Тоді як представлені рішення автоматизації добору персоналу дозволяють прискорити та оптимізувати конкретні важливі процеси для малого та середнього бізнесу.

Таким чином, кожна з представлених програм дозволяє створити єдину базу кандидатів. В даному огляді представлені далеко не всі види програмного забезпечення для автоматизації рекрутингу. Кожна система має свої переваги й недоліки.

Автоматизація процесу рекрутменту, тобто скорочення тимчасових витрат на повсякденні рутинні операції (обробка та зберігання інформації про претендентів, розсилання листів, ведення єдиної бази тощо) забезпечується усіма представленими програмами. Найбільш затребувані зараз ті з них, які враховують актуальні тренди у доборі працівників. Інакше кажучи, вміють знаходити кандидатів у соцмережах, аналізувати їх акаунти і складати портрет кандидатів.

E-Staff Рекрутер розміщує оголошення про вакансії у всі рекрутингові ресурси, обробляє резюме, веде базу кандидатів, збирає аналітику.

AmazingHiring, орієнтований саме на IT-фахівців, дозволяє отримати вибірку резюме найрелевантніших кандидатів, яких можна запросити на співбесіду.

Проаналізувавши різні системи автоматизованого процесу добору персоналу, слід зазначити: найбільш комплексним і багатофункціональним є програмне забезпечення Experium. Безперечна його перевага – повний цикл ведення рекрутингових проектів. Програма зручна у використанні, враховує практично всі тонкощі та нюанси роботи HR-фахівців. Сервісні можливості дозволяють публікувати та аналізувати вакансії на популярних джоб-сайтах (rabota.ua, work.ua та ін), збирати відгуки прямо з програми.

Одна з особливих корисних функцій Experium – функція фіксації та планування подій – «Щоденник», який можна синхронізувати з щоденником в Outlook, Mozilla або Google-календарем. Користувач може додавати події у щоденник колегам або підключати їх до своїх подій як учасник. «Щоденник» зручний для фіксації результатів проведених інтерв'ю, перевірки рекомендацій за шаблонами, тощо. Багато з функцій, які в основному реалізуються автономно в інших програмах, Experium зібрано в одну систему [35].

3.3 Оцінювання ефективності впровадження автоматизації для вдосконалення технології добору IT-фахівців в компанії «Inventorsoft Nordic»

Необхідно провести оцінку економічної ефективності від придбання цього програмного забезпечення, щоб оцінити, як проект відповідає цілям соціально-економічного розвитку організації.

Найбільш складним питанням, що вимагає особливої уваги, при оцінці ефективності покупки даного програмного забезпечення, є побудова грошових потоків. Грошовий потік (cash flow) має вирішальне значення для виживання підприємства, наявність достатньої кількості коштів буде гарантувати своєчасні виплати підрядникам і працівникам. При побудові майбутніх грошових потоків варто приділяти особливу увагу інфляції.

Для їх розрахунку потрібно врахувати ставку дисконтування, або граничну (мінімально прийнятну) прибутковість або альтернативні витрати залучення капіталу (альтернативні витрати на капітал), оскільки вона є доходністю від якої відмовляється інвестор, вкладаючи у цей проект, а не в цінні папери, наприклад.

Вибрана ставка дисконту – 20%.

Ця процентна ставка знадобиться нам для розрахунку чистої теперішньої вартості. Показник чистої теперішньої вартості показує величину коштів, яку компанія очікує отримати від інвестиції, після того, як грошові потоки окуплять початкові інвестиційні витрати та періодичні грошові відтоки, пов'язані із здійсненням інвестиції в нематеріальні активи. Темпи інфляції, представлені в

таблиці 3.6 на 2022-2027 роки, зазначені за прогнозом Міністерством Економіки України, ми маємо на увазі, що компанія буде підвищувати ціну своїх продуктів відповідно до цих коефіцієнтів [38].

Було визначено, що використання програмного забезпечення Experium дозволить економити в середньому 2 місяці на процесі добору персоналу, оскільки протягом цих 2 місяців у персоналу не буде простою і відкритих вакансій. Усі фахівці будуть вчасно зайняті на поточних проекти.

Розрахунок показника чистої теперішньої вартості представлений у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 - Оцінка ефективності програмного забезпечення Experium

Показники/період	1	2	3	4	5	6
Інвестиції у нематеріальні активи, тис. грн	100					
Амортизаційні відрахування за нематеріальні активи, тис. грн		-20	-20	-20	-20	-20
Темп інфляції, %		8,6	7,5	8,0	8,0	8,0
Запланований приріст прибутку від продажу, тис. грн		650	670	688	702	716
Економія з податку на прибуток організацій (через придбання програмного забезпечення), тис. грн		3	3	3	3	3
Приріст податку на прибуток організацій (через приріст прибутку), тис. грн		125	130	135	140	145
Дисконт знаменник (20%)		1,3	1,45	1,75	2,06	2,52
Чистий прибуток дисконт, тис. грн	100	615	644	675	709	745
Чистий прибуток дисконт з наростаючим підсумком, тис. грн	100	515	1159	1834	2573	3288

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, використання програмного забезпечення Experium окупиється вже в перший рік його впровадження і забезпечить протягом 5 років отримання показника чистої теперішньої вартості в розмірі 3288 тис. грн.

У випадку, коли показник чистої теперішньої вартості набуває значення вище нуля, це свідчить про ефективне використання коштів, оскільки норма прибутку більше необхідної. У разі вкладення програмного забезпечення Experium, приріст прибутку становитиме 716 тис. грн.

Вибрана автоматизована інформаційна система:

- проводить оцінку професійних та особистих якостей кандидата;
- створює єдину базу даних кандидатів та вакансій;
- дозволяє надавати інтелектуальну підтримку фахівцю з добору персоналу після ухвалення рішення про вибір найбільш відповідного кандидата та скорочує час їхньої роботи;
- зменшує час витрат на оформлення документів під час добору персоналу, а також зменшує помилки у звітах;
- спрощує роботу спеціаліста з добору персоналу, роблячи її легше та цікавіше.

Крім того, в результаті аналізу було визначено, що використання даного програмного забезпечення дасть позитивний фінансовий результат, відповідно, інвестиції у використання даного продукту принесуть позитивний ефект як соціального, і економічного характеру в організацію Inventorsoft Nordic.

Запропоновані рекомендації є заходами щодо розвитку вже існуючих процесів, тому кардинально не змінять існуючу систему управління персоналом у компанії, проте дозволять прискорити процес добору персоналу та зробити його більш ефективним.

ВИСНОВКИ

Метою дослідження було узагальнити теоретичні положення, проаналізувати практичні аспекти та розробити пропозиції щодо удосконалення сучасних технологій добору ІТ фахівців на досліджуваному підприємстві.

Було виявлено, що добір персоналу є одним з найважливіших аспектів у процесі управління організацією так як працівники є головним надбанням компаній та ключовим фактором успішного функціонування будь-якого підприємства.

Протягом останніх двох десятиліть Східна Європа стала одним з найбільших регіонів постачання послуг з розробки програмного забезпечення. На Україну, Польщу, Румунію та Білорусь припадає 5% світового ринку ІТ-аутсорсингу.

Попит на українських технічних фахівців дедалі стає все вищим, а отже і компанії змінюють та покращують процеси добору персоналу, щоб мати змогу задовольнити попит іноземних клієнтів та доставити найкращий сервіс.

Українські ІТ компанії покращують умови праці, пропонують конкурентну оплату праці, можливість розвиватись, навчатись та при цьому слідкують щоб працівники не працювали понаднормово та мали work-life баланс, для цього компанії пропонують гарний соціальний пакет з можливістю страхування життя не тільки своїх працівників, а навіть членів їх сімей.

Від початку пандемії дедалі більше компаній дають змогу фахівцям працювати віддалено, допомагають з облаштуванням їх домашніх робочих місць, що робить умови праці комфортнішими.

ІТ сфера стикається з унікальними перепонами на шляху добору персоналу, адже через велику конкуренцію самі розробники зрідка відгукуються на вакансії, а отже службам персоналу необхідно активно пропонувати вакансії, контактувати кандидатів напямую, використовуючи різні джерела.

В доборі персоналу існує декілька етапів, кожен з яких допомагає службі персоналу та наймаючим менеджерам обрати найкращого кандидата.

Використовуючи різні технології добору, рекрутер має змогу правильно визначити вимоги до кандидатів, оцінити їх базові навички, провести аналіз інформації, що була надана кандидатами та врешті долучити до компанії працівника, який відповідає технічним вимогам та цінностям компанії.

В роботі були проаналізовані найпопулярніші канали добору ІТ фахівців, серед яких LinkedIn, DOU, Djinni, телеграм-канали, розширення для браузера такі як TurboHiring, Talent Scan, український стартап Skyworker, GitHub та інші.

Ми зробили висновок, що доцільно використовувати комплексний підхід та працювати з різними каналами добору задля підвищення ефективності добору персоналу.

Що стосується джерел добору, то використання внутрішніх або зовнішніх обирається компанією та службою персоналу самостійно і залежить від розміру компанії та її ресурсів.

Слід зауважити, що епоха діджиталізації вносить свої пропозиції і можливості навіть для служби персоналу, на сьогоднішній день набирають популярності відео-вакансії, що розміщуються в соціальних мережах компанії таких як Instagram, Facebook, YouTube та Tik-Tok, що допомагає розвинути бренд роботодавця та поширити інформацію про можливості, що є у компанії.

У ході роботи дослідили, що ефективність добору персоналу визначається трьома основними показниками – швидкість, якість та вартість. Дані показники слід завжди аналізувати та за результатами аналізу коригувати підходи до добору персоналу, використовувати більше технологій.

Дослідження технології добору персоналу було проведено на базі ІТ-компанії Inventorsoft Nordic з метою розробки рекомендацій щодо розвитку технології добору персоналу. У ході дослідження були визначено теоретичні аспекти технології добору персоналу, а також проведено емпіричне дослідження існуючої технології добору персоналу у створенні. Було перевірено відповідність технології добору персоналу компанії Inventorsoft Nordic нормативним уявленням про технологію добору персоналу, моделі управління персоналом, особливості сфери діяльності: специфіці сфери ІТ та тенденціям цифровізації.

Отже, ми проаналізували дані ефективності служби персоналу, визначили показник плинності працівників, проаналізували співвідношення каналів добору персоналу, проаналізували кількість отриманих заявок на різні вакансії та визначили відсоток ефективності добору персоналу на ці вакансії. Також нами була проведена робота з оцінки витраченого часу на пошук працівників та вартості добору персоналу. Ми проаналізували і канали добору, що використовують рекрутери компанії Inventorsoft Nordic.

Бізнес модель компанії – аутстафінг, унеможливорює стратегічне планування добору персоналу, що збільшує витрати на добір фахівців та потребує долучення зовнішніх ресурсів задля скорочення часу на пошук кандидатів.

Отже, можна зробити висновки, що є позитивні сторони, компанія використовує сучасні канали та принципи добору, різні технології управління персоналом, але були виявлені і недоліки.

За результатами проведеної оцінки були виявлені такі слабкі місця:

- компанія не використовує розширення для браузера, що допомагають збирати більше контактної інформації про кандидатів;
- компанія не використовує телеграм-канали для розміщення вакансій;
- компанія не має розробленої внутрішньої реферальної програми;
- компанія не має і зовнішньої реферальної програми, а отже не використовує ресурси фріланс-рекрутерів та рекрутингових агенцій;
- компанія не бере участі у конференціях;
- компанія не використовує свої соціальні мережі для розміщення вакансій, не використовує відео-вакансій;
- сайт компанії є застарілим та некоректно відображає описи вакансій;
- заявки на вакансію оформлюються лише в усній формі;
- рекрутери не використовують форми для оцінки кандидатів на інтерв'ю;
- компанія має свої цінності і добирає працівників, що їм відповідають, але ці цінності лише в усній формі, вони ніяк не сформовані письмово та не візуалізовані;

- вимоги до кандидатів рідного рівня нечіткі.

Нами були запропоновані заходи, що мають допомогти компанії підвищити ефективність добору персоналу. Були сформовані та запропоновані форми для оцінки кандидатів рекрутером під час інтерв'ю, заявки на вакансію та розроблені чіткі вимоги до кандидатів різного рівня. Було запропоновано використання розширення браузера TurboHiring, що в процесі аналізу був виявлений як найефективніший.

Ми також пропонуємо розробити внутрішню реферальну програму та презентувати її працівникам підприємства. Адже, показник плинності персоналу у компанії низький, а отже і лояльність працівників висока, маємо припущення, що фахівці будуть рекомендувати компанію своїм товаришам як стабільну, що надає гарантії та можливості для навчання та розвитку.

Розроблення зовнішньої реферальної програми допоможе компанії долучати фріланс рекрутерів, що мають активних кандидатів, а отже і зменшувати час на закриття вакансії.

Загалом, більшість заходів не потребує додаткових витрат, адже в компанії працюють фахівці, що можуть реалізувати дані заходи та задачі на поліпшення процесів самостійно.

Під час аналізу Inventorsoft Nordic дослідили, що рекрутери компанії використовують досить застарілі підходи до зберігання резюме та обліку кандидатів, використовуючи папки на робочому столі та звичайні файли Excel. Такий підхід забирає більше часу та унеможливорює оперативний та якісний процес добору персоналу.

Ми зробили огляд та проаналізували найпопулярніші програмні забезпечення, що дозволяють автоматизувати пошук та вторинний відбір кандидатів у сфері ІТ.

До списку увійшли:

- CleverStaff;
- Experium;
- E-staff;

– Amazing Hiring.

Кожне програмне забезпечення автоматизує процесу рекрутменту, тобто скорочує тимчасові витрати на повсякденні рутинні операції (обробка та зберігання інформації про претендентів, розсилання листів, ведення єдиної бази, тощо). Найбільш популярні зараз ті програмні забезпечення, що враховують актуальні тренди у доборі працівників. Інакше кажучи, вміють знаходити кандидатів у соцмережах, аналізувати їх акаунти і складати портрет кандидатів.

Нами було запропоновано впровадження програмного забезпечення Experium. Провівши оцінку економічної ефективності було доведено, що даний програмний продукт зекономить 2 місяці на процесі добору персоналу.

Крім того, в результаті аналізу було визначено, що використання даного програмного забезпечення дасть позитивний фінансовий результат, відповідно, інвестиції у використання даного продукту принесуть позитивний ефект як соціального, і економічного характеру в організацію Inventorsoft Nordic.

Отже, можемо зробити висновки, що компанія Inventorsoft Nordic має гарний імідж та бренд роботодавця, використовують сучасні підходи до добору персоналу, але використання запропонованих нами заходів збільшить ефективність процесу та підвищить економічні показники.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Цимбалюк С. О. Технології управління персоналом : навч. посіб. / С. О. Цимбалюк. К. : КНЕУ , 2009. 399 с.
2. Праця і соціально-трудові відносини: словник-довідник / за ред. В.М.Данюка. К.:КНЕУ, 2018. 451, [5] с
3. Уніан. В Україні зростає потреба в ІТ-фахівцях. URL: <http://www.unian.ua/politics/828118-vukrajini-zrostaе-potreba-v-it-fahivtsyah.html>. (Дата звернення: 31.01.2022)
4. Василик А.В., Іщенко О.В. Використання соціальних мереж у сучасному рекрутингу України. *Економічний простір*. 2018. № 131. С. 53-63.
5. Глазунова О.Г. Модель підготовки майбутнього ІТ фахівця в університетах аграрного профілю в умовах глобалізації та євроінтеграції. *Вісник Національного університету оборони України*. 2014. №5 (42). С. 36-42.
6. Глазунова, О. Г., Волошина, Т. В. Розвиток Софт Скілз у майбутніх фахівців з інформаційних технологій засобами гібридного інформаційно-освітнього середовища університету, інноваційні комп'ютерні технології у вищій школі. Матеріали 8-ої Науково-практичної конференції, Львів: Видавництво Наукового товариства ім. Шевченка. 2016
7. Дикань В. Л. Стратегічне управління : навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко – Київ : «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.
8. Длугунович, Н. А. Soft skills як необхідна складова підготовки ІТ-фахівців. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. №6 (219). 239-242.
9. Захарова О.В. Специфіка сучасного процесу підбору персоналу / О.В. Захарова, В.С. Коноваленко. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії: зб. наук. праць*. – Краматорськ: ДДМА, 2012. № 1 (26). С.101-105.
- 10.Середняк М. ІТ-рекрутинг как профессия и бизнес. URL: <http://www.prodnepr.dp.ua/stat.php?stat=246>. (Дата звернення: 31.01.2022)

- 11.Іванова, Л.В., Скорнякова, О.В. «Soft skills» як важлива складова конкурентоспроможності фахівця з інформаційних технологій». *Young Scientis*. 2018. №12 (64). 83-87
- 12.Кичко І., Горбачова О. Інноваційні методи підбору та оцінки персоналу. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. № 2 (10). С. 7-14.
- 13.Лобза А. В. Сучасні персонал-технології як засіб забезпечення ефективної системи найму та адаптації персоналу: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Молодий вчений*. 2015. № 11 (26), частина 2. С. 74–80
- 14.Мальбе В.В. Професійний підбір кадрів як запорука успішної діяльності підприємства. *Науковий огляд*. 2017. № 4 (36). С. 12-18.
- 15.Назарова Г.В. Технології підбору персоналу на базі сучасних програмних продуктів. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. 2012. № 1. С. 162-165.
- 16.Орлова О.М. Особливості управління персоналом в ІТ-сфері. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. № 11. С. 117-120.
- 17.Цимбалюк С.О. Рекрутинг персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2019. 355, с.
- 18.Пищуліна О., Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf. (Дата звернення: 31.01.2022)
- 19.Наумік К.Г., Жилияєва І.Ю. Уточнення змісту поняття «рекрутинг» як інструменту гармонізації комунікаційних процесів в організації. *Проблеми економіки*. 2010. № 2. С. 56-60.
- 20.Вонберг Т.В., Головка А.А. Тенденції розвитку рекрутингу персоналу через призму диджитал-інновацій. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. №45. С. 79-83.
- 21.Цимбалюк С.О., Білик О.М. Оцінювання персоналу. навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2021. 286, с.

22. Яворський А. ІТ-галузь 2021: що відбувається в Україні та світі. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/blog/755659.html>. (Дата звернення: 31.01.2022).
23. Семєняк Я.С. Особливості надання рекрутингових послуг в Україні в сучасних економічних умовах. *Економіка і організація управління*. 2016. № 3(23). С. 410-416.
24. Захарова О.В., Калашник О.В. Особливості підбору ІТ-фахівців: новітні підходи. *Економіка і організація управління*. 2019. №1 (33). С. 64-73.
25. Щедролосьєв Д.Є. Особливості підготовки ІТ-фахівців в українських вищих навчальних закладах. *Комп'ютер у школі та сім'ї*. 2010. № 8. С. 11-15.
26. DOU. Вакансії компанії SFox Model. URL: <https://jobs.dou.ua/companies/sfox/vacancies/>. (Дата звернення: 31.01.2022).
27. Офіційний сайт компанії SFox Model. URL: <https://sfoxmodel.com/home>. (Дата звернення: 31.01.2022).
28. Писаревська Г.І. Розвиток ринку рекрутингових послуг в Україні. *Бізнес-Інформ*. 2013. № 10. С. 227-232.
29. Мімандусова Г.І. Ринок праці в Україні: тенденції та перспективи (соціально-економічний аналіз): монографія. К.: Інститут соціології НАНУ, 1999. 96 с.
30. Маринович В. Особливості національної Tech-індустрії. URL: <https://business.ua/uk/node/12392>. (Дата звернення: 31.01.2022).
31. Лисак В. Ю. Суть та значення рекрутингу в системі управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 2(13). С. 130–134.
32. Clutch. Official page. URL: <https://clutch.co/>. (Accessed: 31.01.2022).
33. Glassdoor. Official page. URL: <https://www.glassdoor.com/member/home/index.htm>. (Accessed: 31.01.2022).
34. Clever staff. Офіційна сторінка. URL: <https://cleverstaff.net/ua/>. (Дата звернення: 31.01.2022).
35. Experium. Official page. URL: <https://experium.ru/>. (Accessed: 31.01.2022).

36. E-staff. Official page. URL: https://e-staff.ru/estaff_home. (Accessed: 31.01.2022).
37. Amazing hiring. Official page. URL: <https://amazinghiring.ru/>. (Accessed: 31.01.2022).
38. Мінфін. Індекс інфляції у Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/>. (Дата звернення: 31.01.2022).
39. Capretz, L., Ahmed, F. A Call to Promote Soft Skills in Software Engineering. *Psychol Cogn Sci Open J*. 2018. № 4 (1): e1-e3.
40. Glazunova, O., Kuzminska, O., Voloshyna, T., Sayapina, T., Korolchuk, V. Eenvironment based on Microsoft Sharepoint for the organization of group project work of students at higher education institutions. *Information Technologies and Learning Tools*. 2017. № 62 (6). С. 98-113.
41. Global Culture Report. URL: https://www.octanner.com/content/dam/octanner/documents/white-papers/2018/2018_Global_Culture_Report.pdf (Accessed: 31.01.2022).
42. Hazzan, O., Har-Shai, G. Teaching Computer Science Soft Skills, 46th ACM Technical Symposium on Computer Science Education, Kansas City, Missouri, USA. 2015.
43. L. Song and J. Li, "Building HR Information Modeling and Risk Management: A Bayesian Networks Approach," 2018 2nd IEEE Advanced Information Management, Communicates, Electronic and Automation Control Conference (IMCEC), Xi'an, 2018, pp. 1-2004.
44. Ahmed F, Capretz LF, Bouktif S, Campbell P. Soft skills requirements in software development jobs: A cross-cultural empirical study. *Journal of Systems and Information Technology*. 2012; № 14(1). 58-81.
45. Scaffidi, C. Employers' needs for computer science, information technology and software engineering skills among new graduates. *International Journal of Computer Science, Engineering and Information Technology (IJCEIT)*. 2018. № 8 (1). 1-12.

- 46.Saravanan, V. Sustainable Employability Skills for Engineering Professionals. The Indian Review of World Literaturein English. 2009. 5 (II).
- 47.Thiefels J. Is Your Recruiting Strategy Ready for the Challenges of the 2020s? URL: <https://www.tlnt.com/is-your-recruiting-strategy-ready-for-the-challenges-ofthe-2020s/> (Accessed: 15.12.2021).
- 48.Global People Stategist URL: <https://www.globalpeoplestrategist.com/>. (Accessed: 31.01.2022).
- 49.Rexx Systems. URL: <https://www.rexx-systems.com/news/scrum-in-human-resources-management.php>. (Accessed: 31.01.2022).
- 50.Steve Tiufekchiev. 6 Ways to Automate Recruiting Processes. URL: <https://yello.co/blog/6-ways-automate-recruiting-processes/>. (Accessed: 31.01.2022).
- 51.Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. / за наук. ред. О. І. Зайченко. – Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», – 2015. – 232 с.
- 52.Bas A. Strategic HR Management: Strategy Facilitation Process by HR / A. Bas // Procedia - Social and Behavioral Sciences. – 2012. – 58. – P. 313–321.

Додаток А

Результати анкетування рекрутерів підприємства Inventorsoft Nordic

Таблиця А.1 - Відповіді Рекрутера 1

Тема	Оцінка по шкалі від 1 до 10, де 10 - це на вашу думку найслабше місце - тобто більша проблема, а 1 - проблема відсутня.
– рівень володіння інформацією про клієнтів	2
– використання додаткових розширень браузера для підвищення ефективності пошуку кандидатів	9
– можливість використання платних джерел таких як LinkedIn Recruiter Lite, Djinni	1
– використання телеграм-чатів, послуги зовнішніх рекрутерів	9
– достатня кількість часу щоб приділити якісному пошуку кандидатів	2
– використання внутрішньої реферальної програми	6

Таблиця А.2 - Відповіді Рекрутера 2

Тема	Оцінка по шкалі від 1 до 10, де 10 - це на вашу думку найслабше місце - тобто більша проблема, а 1 - проблема відсутня.
– рівень володіння інформацією про клієнтів	1

Продовження таблиці А.2

– використання додаткових розширень браузера для підвищення ефективності пошуку кандидатів	9
– можливість використання платних джерел таких як LinkedIn Recruiter Lite, Djinni	1
– використання телеграм-чатів, послуги зовнішніх рекрутерів	7
– достатня кількість часу щоб приділити якісному пошуку кандидатів	3
– використання внутрішньої реферальної програми	5

Таблиця А.3 - Відповіді Рекрутера 3

Тема	Оцінка по шкалі від 1 до 10, де 10 - це на вашу думку найслабше місце - тобто більша проблема, а 1 - проблема відсутня.
– рівень володіння інформацією про клієнтів	1
– використання додаткових розширень браузера для підвищення ефективності пошуку кандидатів	10
– можливість використання платних джерел таких як LinkedIn Recruiter Lite, Djinni	1
– використання телеграм-чатів, послуги зовнішніх рекрутерів	9
– достатня кількість часу щоб приділити якісному пошуку кандидатів	3
– використання внутрішньої реферальної програми	6

Таблиця А.4 - Загальні результати опитування

Знання/досвід	Загальні бали	%
використання додаткових розширень браузера для підвищення ефективності пошуку кандидатів,	28	93
використання телеграм-чатів, послуги зовнішніх рекрутерів,	25	83
використання внутрішньої реферальної програми.	17	57
достатня кількість часу щоб приділити якісному пошуку кандидатів,	8	27
рівень володіння інформацією про клієнтів,	4	13
можливість використання платних джерел таких як LinkedIn Recruiter Lite, Djinni,	3	10

Звіт подібності

Назва	Степанова.docx
Автор	Степанова К.С.
Дата звіту	08.02.2022
Коефіцієнт подібності №1	11,12%
Коефіцієнт подібності №2	7,53%
Довжина фрази для коефіцієнта подібності №2	25
Кількість слів	18293
Число знаків	138305

Тези автора, опубліковані на Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Актуальні тенденції наукових досліджень у сфері розробки і використання моделей економічної поведінки суб'єктів господарювання»

1. Комп'ютерні системи та інформаційні технології в економіці
СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ ДОБОРУ ІТ-ФАХІВЦІВ

Степанова К. С.

спеціальність 073 – Менеджмент,

ОПП «Менеджмент персоналу», 6 курс

науковий керівник: канд. екон. наук, доц., доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом Даниленко О.А.

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

м. Київ, Україна

Попит на фахівців в українській ІТ-галузі зростає кожного року на 30%, що складає приблизно 40 тис. нових вакансій, проте кількість працевлаштованих складає лише 18 тис., що вказує на проблему у сфері наймання ІТ-фахівців. Водночас, українські університети випускають близько 15 тис. технічних фахівців на рік, що є недостатнім для закриття потреби в них.

Крім того, нині ІТ-сфера стикається з унікальними перешкодами, які роблять залучення найкращих фахівців ще складнішим процесом, адже дуже важко знайти не просто ІТ-працівника, а саме того, хто буде мати як технічні, так і не технічні компетентності, такі як, наприклад, soft-skills.

В залежності від попиту на ІТ-фахівця певної спеціалізації обирається один з двох підходів пошуку: стандартний або прямий. Стандартний підхід поділяється на пасивний та напівактивний. Рішення про використання того чи іншого підходу ухвалюється HR-службою після аналізу ринку праці.

Нині основними джерелами пошуку ІТ фахівців є сайти LinkedIn, Djinni та DOU. LinkedIn відносить до прямого підходу пошуку фахівців, коли HR-служба контактує з кандидатами, що не знаходяться в активному пошуку. Djinni та DOU можна віднести до стандартного підходу, де рекрутер має змогу розмістити вакансію та отримати відгуки зацікавлених осіб-кандидатів.

В українській ІТ-галузі зазвичай три-чотири етапи відбору фахівців у технічну команду: інтерв'ю з рекрутером / представником компанії, співбесіда-знайомство, технічна співбесіда / технічне завдання. Через великий попит на технічних фахівців компанії намагаються скорочувати етапи їх відбору.

Отже, щоб залучати компетентних ІТ-фахівців HR-службі потрібно правильно підбирати сучасні технології (підходи, джерела та методи) їх пошуку.