

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

РЕКАЛО ТЕТЯНА СЕРГІЇВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту та
поведінкової економіки,
д-р екон. наук, професор
_____ О.А. Дороніна
«_____» _____ 20__ р.

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РЕКРУТИНГУ В ІТ-СФЕРІ
(НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЛАМПА СОФТВЕР»)**

Спеціальність «051 Економіка»
ОП «Управління персоналом та економіка праці»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Г.В.Середа, доцент кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки, канд. екон. н., доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)
Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2021

АНОТАЦІЯ

Рекало Т. С. Формування системи рекрутингу в ІТ-сфері (на прикладі ТОВ «Лампа Софтвер»). Спеціальність «051 Економіка» ОП «Управління персоналом та економіка праці». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2021.

У першому розділі розглянуто теоретичні основи рекрутингу персоналу: основні поняття, завдання та джерела залучення персоналу. Досліджено особливості застосування рекрутингу в ІТ-сфері. Розглянуто поняття соціального рекрутингу як ефективного напрямку пошуку талантів.

У другому розділі подано результати проведеного дослідження кадрового потенціалу, наявних технологій рекрутингу персоналу ТОВ «Лампа Софтвер».

У третьому розділі запропоновані рекомендації щодо удосконалення системи рекрутингу персоналу в ІТ-сфері (на прикладі ТОВ «Лампа Софтвер») із застосуванням сучасних технологій.

Ключові слова: рекрутинг, персонал, HR, підбір персоналу, відбір персоналу, залучення персоналу, соціальний рекрутинг, ІТ-сфера.

80 с., 13 табл., 21 рис., 5 дод., 60 джерел.

Rekalo T. Formation of a recruitment system in the IT sphere (based on the example of LLC «Lampa Software»). Specialty «051 Economics» OP «Personnel Management and Labor Economics». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2021.

The first section discusses the theoretical foundations of staff recruitment: basic concepts, tasks and sources of staff involvement. The peculiarities of the application of recruitment in the IT sphere are investigated. The concept of social recruitment as an effective direction of talent search is considered.

In the second section the research of personnel potential, available technologies of recruitment of personnel of LLC Lamp Software is carried out.

The third section offers recommendations for improving the recruitment system in the IT field (for example, LLC "Lamp Software") using modern technologies.

Key words: recruitment, personnel, HR, personnel selection, personnel selection, personnel involvement, social recruitment IT sphere.

80 p., 13 tabl., 21 fig., 5 applications, bibliography: 60 items.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1_ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ	7
1.1 Основні поняття, цілі та задачі рекрутингу персоналу	7
1.2 Джерела пошуку та способи відбору персоналу в організації	13
1.3. Особливості застосування рекрутингу в ІТ-сфері.....	17
РОЗДІЛ 2_АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ТЕХНОЛОГІЙ РЕКРУТИНГУ В ТОВ «ЛАМПА СОФТВЕР».....	29
2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ «ЛАМПА СОФТВЕР»	29
2.2 Аналіз кадрового потенціалу ТОВ «Лампа Софтвер» та його динаміки	43
2.3 Оцінка ефективності системи рекрутингу персоналу ТОВ «Лампа Софтвер»	50
РОЗДІЛ 3_РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ЛАМПА СОФТВЕР»	58
3.1 Рекомендації щодо розширення джерел пошуку персоналу	58
3.2 Пропозиції щодо удосконалення методів підбору персоналу в ІТ-сфері	67
3.3 Пропозиції щодо удосконалення рекрутингу в умовах віддаленої роботи ..	72
3.4 Автоматизація процесу відбору персоналу за допомогою програмного забезпечення Clever-staff.....	76
ВИСНОВКИ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83
ДОДАТКИ.....	89

ВСТУП

Актуальність теми. Концепція рекрутингу не є новою у сфері управління персоналом та працею, але послуги у цій сфері користуються великим попитом з багатьох причин, зокрема, через усвідомлення роботодавцями ролі людини у створенні конкурентних переваг, з одного боку, та компетентність та досвід рекрутерів, з іншого боку. Її дослідження дозволить заглибитись у процес найму співробітників методами підбору та вивчити всі аспекти діяльності у цій сфері. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій спричинив справжній вибух у продуктивних силах, визначивши перехід до нового, інформаційного укладу економіки, який змінив індустріальну формацію та поставив комп'ютерну інженерію, програмування – узагальнено названих ІТ-сферою – на чільне місце в новому економічному та суспільному ландшафті. В таких умовах інтерес до ІТ-рекрутингу як способу залучення кращих талантів в цій сфері стає підвищеним та потребує вивчення.

Проблематика рекрутингу в ІТ-сфері являється мало дослідженою. Наявні напрацювання свідчать про ряд прогалин в науково-теоретичному плані ІТ-рекрутингу, які потребують негайного вирішення. А цим, у свою чергу, припускається обґрунтоване обирання організаційних форм і методів рекрутингу, спрямованих на отримання запланованих кінцевих результатів у галузі формування персоналу. З урахуванням даних аспектів, можна впевнено зазначити, що тема даної кваліфікаційної роботи є актуальною.

Інформаційною базою дослідження стали роботи вітчизняних та зарубіжних економістів: С.О. Цимбалюк, С. Іванової, Н. Гавкалової, Р.І. Галаза, Х. Грехема, В. Весніна, А. Кибанова, І. Жилиєвої, С.Карташова, Л. Науменко та інших, спеціальна економічна література, а саме дослідження рекрутингу в ІТ-сфері науковців: Т. Вонберг, О.В. Малєєвої, Я. Сиволюбової матеріали наукових конференцій, періодичні видання, Інтернет-ресурси спеціалізованих професійних порталів: DOU.ua, HURMA, hr-liga.ua тощо.

Незважаючи на існування численних досліджень у цій галузі, існує ряд невирішених питань, які потребують удосконалення та вивчення.

Метою дослідження є виявлення сутності та особливостей рекрутингу в ІТ-сфері, його проблемних питань та створення комплексу рекомендацій щодо удосконалення рекрутингової діяльності в цій сфері.

Для досягнення зазначеної мети було поставлено наступні **завдання**:

- провести дослідження теоретико-методологічних основ рекрутингу;
- визначити особливості рекрутингу в ІТ сфері;
- проаналізувати технології рекрутингу в ІТ сфері на прикладі ТОВ «Лампа Софтвер»;
- сформулювати рекомендації щодо удосконалення системи рекрутингу персоналу в ТОВ «Лампа Софтвер» з урахуванням сучасних технологій.

Об'єктом дослідження є система рекрутингу персоналу ТОВ «Лампа Софтвер».

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та практичні особливості застосування сучасних технологій рекрутингу в ІТ-сфері.

Методи дослідження. Робота виконана шляхом поєднання методів класичної економічної теорії, соціальної економіки та неоінституціоналізму. Отримали використання традиційні методи формальної логіки: метод аналізу – у виявленні складових рекрутингу; метод синтезу – виявлення функціональних особливостей рекрутингу в ІТ-сфері; історичний метод – при визначенні етапів розвитку ІТ-рекрутингу, метод класифікації – при аналізі різновидів методів відбору персоналу, джерел пошуку персоналу. Спеціальні методи дослідження економічних явищ та процесів використані для аналізу кадрового складу підприємства, ефективності рекрутингу – метод статистичного аналізу; при виявленні стану та тенденцій розвитку рекрутингу ІТ-сфері – метод соціологічного опитування.

При виконанні дослідження було використано інструментарій стандартного пакету Office 2011, спеціалізоване програмне забезпечення Clever Staff.

Теоретичне та практичне значення одержаних результатів. Проведення аналіз щодо теоретичної значущості методів та інструментів

набору персоналу. Проаналізовано діяльність підприємства в розрізі ефективності системи підбору та відбору персоналу, а також запропоновані методи щодо покращення набору персоналу, автоматизації процесів рекрутингу та кадрової політики. Запропоновано метод автоматизації системи підбору персоналу за допомогою програмного забезпечення Clever-Staff. Розглянуто тенденції у новітньому підборі персоналу, а також вивчено традиційні методи відбору та підбору персоналу. Запропоновано концепції щодо роботи персоналу компанії, та способів підбору персоналу в умовах віддаленого режиму роботи.

Апробація результатів дослідження. Результати даного дослідження були апробовані в діяльності підприємства ТОВ «Лампа Софтвр» (Довідка про впровадження результатів наукових досліджень магістерської роботи Рекало Т.С. вд 03.12.2021 №1-21). Основні положення роботи опубліковано у збірнику тез і статей з наступним бібліографічним описом: Економічний аналіз, Випуск 31. №. 3. 2021, DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2021.03.168>

Положення, що виносяться на захист:

опис переваг та особливостей використання новітніх методів підбору персоналу – соціального рекрутингу як процесу пошуку та найму кандидатів за допомогою платформ соціальних медіа та когнітивного рекрутингу як процесу залучення персоналу з використанням технологій штучного інтелекту;

систематизація етапів формування та розвитку вітчизняного ІТ-рекрутингу;

окреслені тенденції розвитку ІТ-рекрутингу в Україні, виявлені за результатами соціологічного опитування ІТ-рекрутерів щодо особливостей набору ІТ-фахівців в сучасних умовах;

пропозиції щодо удосконалення методів підбору та відбору персоналу в ІТ-сфері, зокрема автоматизації процесу відбору персоналу за допомогою програмного забезпечення Clever-staff.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних посилань та додатків. В роботу входять 80 с., 13 табл., 21 рис., 5 дод., 60 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Основні поняття, цілі та задачі рекрутингу персоналу

У міру розвитку ринку праці на ньому відбувалося безліч перетворень. Якщо раніше основною проблемою був пошук підходящої роботи, то зараз набагато складніше знайти не хорошу посаду, а грамотного фахівця.

Повна зайнятість економіки нашої країни в період стагнації, створення нових робочих місць за рахунок додаткових інвестицій, скорочення тривалості робочого дня та збільшення відпусток сприяли зростанню дефіциту ринку праці. Технічний прогрес і організаційні інновації, покращуючи умови праці, висувають нові вимоги до рівня знань і психофізіологічних можливостей людини. Це, у свою чергу, посилило дефіцит висококваліфікованих кадрів, а також кадрів, які відповідають психофізіологічним вимогам виробництва. За допомогою командно-адміністративних методів управління, без гнучких засобів управління, неможливо було ефективно ліквідувати або зменшити соціальну напругу, викликану необхідністю підвищення якості життя і, перш за все, якості трудового життя. працівник під керівництвом організації. Підвищення відчуття задоволеності роботою при покращенні використання персоналу було неможливо досягти в гонитві за прагматичною нелюдською метою – будь-яким способом виконати план виробництва. Адміністративні методи керівництва ігнорували людину, не враховували її потреби.

Формування нового персоналу на підприємстві відбувається за допомогою рекрутингу [1, с. 292]. Зокрема, у ХХІ концепція прийому персоналу означала першочерговий етап процесу заповнення вакансії, який включає вивчення характеристик вакансії, розгляд умов залучення кандидатів, встановлення контактів із цими претендентами, отримання заповненої анкети, процес вивчення психологічного та психологічного стану. Професійні якості працівника. обов'язки на конкретній роботі або посаді та підбір найбільш підходящих здобувачів з урахуванням відповідності його кваліфікації,

спеціальності, особистих якостей та здібностей характеру діяльності, інтересам організації та її самого [4, с. 134].

Проблемам розвитку рекрутингу, його технологіям присвячені праці, таких зарубіжних та вітчизняних вчених: .О. Цимбалюк, С. Іванової, Н. Гаркалової, Р.І. Галаза, Х. Грехема, В. Весніна, А. Кибанова, І. Жилиєвої, С.Карташова, Л. Науменко, та ін. Однак це питання потребує додаткових досліджень у контексті соціальної інформатизації та інтенсивного розвитку ІТ-індустрії, тому це питання викликає великий інтерес у таких експертів, як О. Малєєва, Т. Вонберг, Я. Сиволубова та ін.

Н.В Гавкалова розглядає концепцію підбору персоналу як основу створення персоналу та закладає основу інноваційного потенціалу персоналу та його подальшого збільшення. [14]. Рекрутинг – встановлення тотожності характеристик працівника та вимог організації, посади. Набір може здійснюватися як найм, підвищення або ротація. [10, с. 58].

Рекрутинг являє собою процес визначення, який фахівець чи робітник необхідний у момент організації. [8]. Цей процес може бути сповненим помилок й неточностей, які здатні відобразитись на кадровій безпеці підприємства та похитнути її.

Рекрутинг – оцінка кандидатів на вакантні посади або робочі місця. Відбір персоналу включає: попередню співбесіду; аналіз персональних даних; надання інформації про кандидата; верифікаційні випробування; тестування; медичний огляд; основне інтерв'ю; підготовка експертного висновку. У великих організаціях передбачена постійна посада рекрутера або HR-менеджера, в прямі обов'язки якого входить набір персоналу [15].

Він проводить співбесіду з кандидатами, за необхідності пропонує їм пройти тести або свого роду іспити, а потім за результатами перевірки та на підставі наданих документів (диплома, грамот, рекомендацій) відбирає кращого фахівця.

Сутність та, зокрема, основне визначення процесу відбору персоналу починається з формулювання його основних складових. Наприкінці ХХ

століття в термінологію науковців почали все частіше входити такі терміни як: «відбір персоналу», або ж «відбір кадрів», «підбір персоналу» та до кінця немає чітко сформульованого тезису цього поняття.

С.О. Цимбалюк дає таке визначення: «Підбір персоналу – це діяльність, у процесі якої здійснюється відбір можливих кандидатів, які повніше відповідають критеріям, встановленим роботодавцем для заповнення вакансії» [5, с. 35].

В.В. Красношاپка розглядає підбір персоналу як процес вивчення психологічних та професійних якостей співробітника з метою визначення його придатності для виконання посадових обов'язків на конкретній роботі чи посаді та оптимального вибору необхідної кількості претендентів з урахуванням його кваліфікації, професії, особисті якості та здібності. відповідають цілям та завданням підприємства [18, с. 19].

Таким чином, можна зробити висновок і сформулювати, що рекрутинг – це процес задоволення потреб компанії у кваліфікованих людських ресурсах на основі оцінки та використання їх професійних та особистих якостей та навичок для її ефективної та конкурентоспроможної роботи. Рекрутинг в своєму складі містить два основних процеси: підбору персоналу, мета якого знайти підходящих для вакансії кандидатів та відбору персоналу як процесу визначення найбільш підходящої кандидатури з числа підібраних.

Компанія досягає високих результатів, коли структура підприємства укомплектована персоналом, який мотивований поводитися відповідно до цілей підприємства, має необхідні професійні та особистісні якості. Дрібні компанії, яким не потрібен постійний набір, найчастіше вдаються до послуг рекрутингових агентств або спеціальних інтернет-ресурсів [6, с.28].

С. Іванова виділяє наступні рекомендації для підвищення ефективності підбору персоналу:

завчасне планування потреби у кадрах, що передбачає раціональне формування кадрового резерву та запровадження принципу взаємозамінності співробітників за тими напрямками роботи, де це можливо;

розробка та впровадження єдиного стандарту відбору персоналу та механізму прийняття рішень для кандидатів та доведення його до керівників організації;

оптимізація процесу найму за рахунок технологічності (виділення основних та другорядних вимог до кандидатів) – це скоротить час на пошук кандидатів, та час проведення співбесід із «невідповідними» кандидатами, використання групових та онлайн-співбесід, інформації та соціальні мережі;

складність процесу відбору, яку можна досягти за рахунок аналізу особливостей організації та використання інформаційних технологій для швидкого обміну актуальними знаннями та навичками. [35, с. 112]

Для дослідження сутності відбору персоналу, необхідно дати визначення ключових понять (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 Ключові поняття предметної області відбору персоналу

Поняття	Визначення
Компетенція	здатність людини використовувати увесь багаж знань в даних умовах та досягати при цьому максимально позитивних результатів.
Здібності	індивідуальні властивості людини, за допомогою яких вона може функціонувати та розвиватись у тих чи інших видах діяльності, що є визначальним чинником успішності та професійності суб'єкта
Здатності	властивості людини, які вона набула в процесі професійної діяльності
Професійні якості	властивості, що необхідні для освоєння того чи іншого виду діяльності
Особистісні характеристики	стійкі особливості поведінки людини, що повторюються в різних ситуаціях; як стабільну схильність поводитися певним чином, що виражається у різних соціальних умовах

Джерело: створено автором на основі [1], [2], [3], [4], [5]

Головною метою рекрутингу є забезпечення підприємства

найефективнішими кадрами з метою потенційного втілення його задач діяльності та максимізації прибутку. [16]

Персонал залучають двома способами:

- внутрішній рекрутинг – власні сили компанії;
- зовнішній рекрутинг – використовуючи послуги інших організацій, які на цьому спеціалізуються [21].

Під внутрішнім рекрутингом розуміють діяльність спеціального підрозділу компанії, який займається пошуком, підбором та відбором кандидатів на відповідні посади. В завдання рекрутингу входить адаптація нових працівників.

Зовнішній рекрутинг – діяльність організацій, які займаються підбором кадрів та заміщенням вакансій. Це можуть бути кадрові агентства, рекрутингові компанії, державні організації та некомерційні центри [19].

Зовнішній рекрутинг має декілька напрямків:

- Класичний рекрутмент – підбір та відбір кадрів для роботи в офісі, спеціалістів та менеджерів середньої ланки;
- Executive Search – відбір менеджерів вищої ланки, а також фахівців високої кваліфікації;
- Head-hunting – пошук і підбір менеджерів вищої ланки. Рекрутингові організації займаються переманюванням конкретного спеціаліста до компанії конкурента. Все це відбувається в строгій конфіденційності.
- Прелімінарінг (Preliminaring) – процес залучення молодих спеціалістів через організацію практики та стажування в компаніях;
- Скринінг (від англ. Screen – просівати) – процес підбору кадрів через фільтрацію кандидатів серед всіх претендентів на посаду. Фільтрація відбувається через детальний аналіз резюме: вік, стать, досвід роботи тощо [22].

Таблиця 1.2 Особливості методів підбору персоналу [58]

Хедхантинг	Рекрутинг	Скринінг
Враховує особисті та ділові особливості кандидата. Відбір проводиться з урахуванням специфіки підприємства та повного отримання всіх даних про кандидата. Вибір ключових менеджерів та спеціалістів.	Відбір відповідно до формальних вимог з урахуванням ділових та особистих особливостей кандидата. Вибір найкращого з наявних у базі даних часто здійснюється за допомогою реклами та засобів масової інформації.	Відбір відповідно до формальних вимог (освіта, стать, вік, досвід роботи). Імовірність успішного закриття вакансії становить 5-10%

Джерело: [58]

Провайдери зовнішнього підбору – рекрутингові агенції вже давно зарекомендували себе як надійні посередники між роботодавцями та шукачами роботи. Вони надають послуги з підбору персоналу для роботодавців, які їх готові оплатити. Працевлаштування для всіх шукачів не гарантується, оскільки багато залежить від кількості замовлень та вимог роботодавців.

Задачі рекрутингу умовно доцільно поділити на дві групи.

Перша група – задачі, які відносяться до клієнта (внутрішнього - лінійного керівництва підрозділу, де відкривається вакансія, або зовнішнього - якщо послуги рекрутингу надає стороння організація):

- пошук і підбір персоналу у відповідності до потреб роботодавця;
- надійність підбору, тобто відібраного спеціаліста;
- підбір в суворо обговорений контракт або заявкою термін.

Надійність підбору забезпечується гарантійним зобов'язанням, яке бере на себе рекрутер. Відповідальність рекрутер несе за те, що представлений кандидат може чітко вирішувати задачі того рівня, який необхідний на вакантній посаді. Гарантії в залежності від складності позиції поширюються

на строк від трьох до шести місяців [3, с.210].

Терміни виконання замовлення або внутрішньої заявки на підбір персоналу залежать від рівня кваліфікації необхідного спеціаліста та його рідкості.

Завдання другої групи, які відносяться до самого рекрутера:

- рентабельність діяльності агентства;
- пошук кандидатів та його адаптаційне навчання.

Отже, бачимо, що рекрутинг являється доволі складним поняттям та має на меті підбір необхідних фахівців для того чи іншого підприємства. Завдання рекрутингу включають увесь інструментарій щодо забезпечення грамотного заповнення вільних вакансій замовника та гарантування його результативності.

1.2 Джерела пошуку та способи відбору персоналу в організації

У сучасних умовах ринкових відносин та ринку праці підбір та набір персоналу особливо важливий, тому що змінюється соціальний статус працівника, характер його ставлення до праці та умови продажу праці. Підбір персоналу має бути комплексним і ґрунтуватися на концепції, згідно з якою працівники організації розглядаються як людські ресурси чи людський капітал. Одним із важливих напрямів управління людськими ресурсами є підбір та набір персоналу. Завдання залучення персоналу – забезпечити якісне та кількісне покриття потреб у кадрах. Для цього використовуються релевантні джерела підбору. Традиційно джерела відбору персоналу поділяють на зовнішні і внутрішні (кандидати з самої організації). Обидва джерела мають і переваги, і недоліки. [2, с.110].

Зовнішні джерела дозволяють ширший вибір претендентів, задовольняючи абсолютну потребу нових співробітників. Як правило, з приходом нового співробітника, у якого з'являються нові ідеї, виникає новий імпульс у розвитку підприємства. [23]

Багато фахівців радять використовувати одночасно декілька джерел:

- 1) завжди шукати претендентів усередині організації;

2) використовувати щонайменше два зовнішніх джерела.

За останні десять років рекрутинг різко змінився. Підприємства швидко ростуть свою робочу силу у дедалі більш конкурентному середовищі, а для того, щоб залучити провідних талантів, вирішальне значення має стратегія соціального підбору персоналу. Проблемам вибору найбільш ефективних методів підбору персоналу присвячені праці багатьох науковців, таких як Т. Баскіна [34], С.Іванова [35], С. Цимбалюк [5] провели аналіз сучасних технологій підбору кадрів, виявили їхні переваги та недоліки [34], розробили методики оцінки персоналу [35], в основному за критеріями результативності та компетентності.

Способи відбору персоналу доцільно поділити на традиційні та нетрадиційні.

До найбільш традиційних способів відбору кадрів відносять: анкетування, аналіз резюме та документів кандидата, інтерв'ювання, співбесіду, тестування, (рис.1.1).



Рисунок 1.1 – Традиційні способи відбору персоналу [4]

Анкетування та аналіз резюме кандидатів є початковими методами селекції кандидатів. Анкетування використовується, коли рекрутер хоче отримати потрібні йому категорії інформації про досвід, професійні навички, технічні та цифрові компетентності, додаткові навички (водіння автомобіля, знання

іноземної мови).

Тестування – доволі точний методі оцінювання компетентностей кандидатів за стандартизованими питаннями з варіантами відповідей. В рекрутингу застосовуються тестування двох типів: психологічні (спрямовані на з'ясування загальних здібностей та особистісних характеристик) та професійні (спрямовані на оцінювання професійних знань кандидатів).

Співбесіда проводиться з метою детального знайомства з претендентом для визначення його придатності для майбутньої роботи. Під час співбесіди здобувач повинен отримати інформацію про компанію та майбутню діяльність, яка визначить ступінь його зацікавленості запропонованою роботою. Основною частиною співбесіди є співбесіда з заявником. Інтерв'юер може зробити висновок, що наймати цю людину недоцільно. Відібраний склад кандидатів допускається до наступного етапу. [7].

Загалом співбесіда має відповісти на питання, наскільки зацікавленим виявився претендент на вакансію, та чи він здатний належним чином виконувати свої посадові обов'язки. При цьому ще й виникає потреба в порівнянні кількох кандидатів для виявлення того, який краще справиться зі своїми обов'язками, з огляду на його професійні навички, здібності, знання, кваліфікацію, попередній досвід роботи, наявність спеціальної підготовки.

Після складання докладного плану співбесіди, заснованого на кадровій потребі, важливо відпрацювати техніку співбесіди (інтерв'ю) з претендентом. Найбільш ефективними техніками (різнovidами) співбесіди:

- Стресове інтерв'ю;
- Інтерв'ю за компетенціями або поведінкове інтерв'ю (STAR методики);
- Інтерв'ю з аналізом метапрограм (особистісне інтерв'ю);
- Case-інтерв'ю;
- Бізнес-інтерв'ю
- Структуроване інтерв'ю.

Одним з найбільш популярних нетрадиційних способів відбору персоналу є

стресове інтерв'ю. Стрес-співбесіда – це тактика, яка використовується для того, щоб піддати кандидатів надзвичайному психологічного тиску у спеціально змодельованій стресовій ситуації [4, С.127].

Інтерв'ю за компетенціями або поведінкове інтерв'ю (STAR методика) передбачає виявлення за аналізом успішного чи неуспішного досвіду кандидата рівня сформованості його компетенцій, що завчасно визначені в профілі компетенцій на вакантну посаду. Запитання в ній формуються так, щоб кандидат навів конкретні приклади: «Опишіть ситуацію, коли...», «Наведіть приклади того, як Ви справляєтесь...», «Опишіть Вашу роль у...», «Розкажіть про випадок, коли Вам не вдалося..», «Що Ви тоді зробили?», «Як Ви знайшли вихід з цієї ситуації?» тощо.

Case-інтерв'ю передбачає задавання питань про реальні чи гіпотетичні критичні ситуації, з якими може зіштовхнутись кандидат на новій посаді. Для цього ситуаційні завдання описують максимально конкретно, а претендента просять описати свою поведінку в цій ситуації.

Особистісне інтерв'ю з аналізом мета-програм передбачає виявлення внутрішніх характеристик, способів мислення людини, на основі яких здійснюється її поведінка. Метапрограми дають змогу виокремити значущу для людини інформацію. За допомогою метапрограм інформація, яка не відповідає поведінковим настановам людини, не потрапляє до її свідомості. [5, С.137].

Бізнес-інтерв'ю передбачає обговорення параметрів бізнесу, економічних та фінансових показників діяльності з претендентами на керівні посади у бізнес-підрозділах чи вищому керівництві компаній.

Останнім часом рекрутинговий персонал також вдається до співбесід-головоломок (буквально «розумних співбесід»). Суть цього методу у необхідності відповісти на несподівано складні питання кандидата, які ще не має очевидної лінійної відповіді, або вирішити непросте логічне завдання.

Також хотілося б сказати за сучасний метод в наборі персоналу, такий як гейміфікація в рекрутингу. Згідно визначення, яке публікує на своїх сторінках Вікіпедія, гейміфікація – це використання ігрових практик та механізмів у

неігровому контексті для залучення кінцевих користувачів до вирішення проблем. [17] Донедавна, ця методика широко не використовувалась практиками, однак вона довела свою ефективність у сфері підбору персоналу. Так, використовують для рекрутингу гру під назвою Umbelmania, в якій початківці і професійні програмісти можуть битися з супротивниками, але перед цим їм необхідно запрограмувати свої дії. Також, Netpeak оформлюють вакансію в дизайні комп'ютерної гри. За допомогою цієї гри кожен співробітник отримує бал, за знайомого, якого привів до компанії, після чого кожен співробітник бере участь у рейтингу, де переможці зможуть обміняти свою сумарну кількість балів на визначений грошовий еквівалент.[19]

Відтак, бачимо, що існує ряд дієвих способів професійного відбору персоналу, грамотне застосування яких дасть змогу досягти кінцевих цілей менеджменту персоналу та мети діяльності підприємства в цілому.

1.3. Особливості застосування рекрутингу в ІТ-сфері

Сфера інформаційних технологій на сьогоднішній день є однією з найбільш затребуваних і перспективних. У ній задіяні багато компаній, навіть ті, які раніше займалися іншою господарською діяльністю. Ринок диктує свої умови. Однак дійсно грамотних фахівців у цій сфері не так багато. Більшість з них, як правило, їдуть працювати за кордон через те, що українські компанії не можуть конкурувати з ними за рівнем заробітної плати. Тим не менш, в Україні є компанії, які цілком здатні надати гідні умови праці фахівцям сфери інформаційних технологій.

Головна складність в цьому випадку пов'язана з тим, що підбір фахівців ІТ пов'язаний з цілою низкою труднощів. Уявімо, що у компанії є менеджери з підбору персоналу та штатний відділ HR. Навряд чи працівники цього відділу мають навіть близькі навички в напрямку ІТ, щоб адекватно оцінити рівень того чи іншого кандидата. Наприклад, підбір java розробників вимагає знань з мов програмування та інших навичок. Природно, що таких знань у штатних

працівників відділу кадрів просто немає [11].

Основний капітал ІТ-компаній – це висококваліфіковані спеціалісти, тому забезпечення професійного розвитку працівників ІТ-компаній для майбутнього збільшення продуктивності праці і, як наслідок, приросту прибутку та досягнення соціального ефекту, є одним з основних обов’язків HR-менеджера [37, с.12].

Процес розвитку співробітників ІТ-компанії також регламентується відповідними галузевими стандартами, наприклад, через модель Competence Group Manager (CGM), тому в ІТ-компанії є менеджер, до функціональних обов’язків якої належить управління конкретною компетенцією (визначення компетенції, планування заходів щодо її розвитку в компанії тощо) [13].

Специфіка ІТ-сектору полягає в тому, що ІТ-компанії регулярно наймають нових співробітників і з однаковою регулярністю з різних причин співробітники виходять з нього. У такому динамічному стані абстрагуються від конкретних професіоналів і говорять про пул ресурсів, що означає набір співробітників усіх необхідних спеціалізацій та рівнів кваліфікації, необхідних для виконання всіх актуальних та запланованих проектів ІТ-компанії.

Практика показала, що велика кількість ІТ-компаній в Україні при підборі співробітників використовують більше традиційні методи залучення кандидатів (75%), 15% – скринінг і лише 10% – хедхантинг. (рис. 1.2).

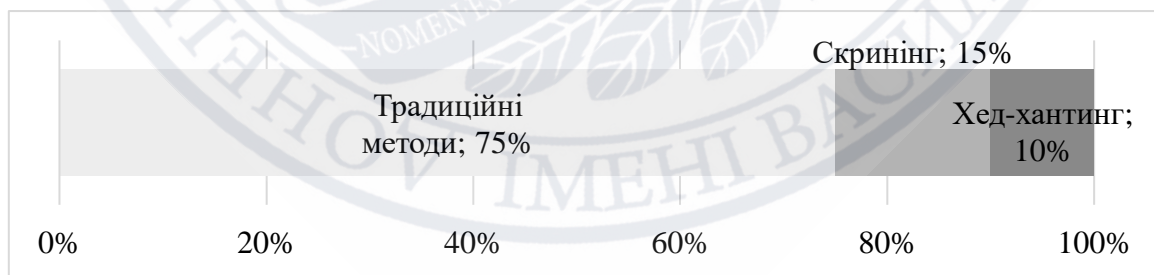


Рисунок 1.2 – Використання методів залучення персоналу вітчизняними ІТ-компаніями [11]

Скринінг – це найдешевший метод підбору персоналу, оскільки він не вимагає великих витрат та полягає в поверхневому скануванні кандидатів за

формальними критеріям (освіта, вік, стать, досвід роботи). Значна частина підбору персоналу – це рекрутинг, тобто забезпечення технології пошуку кваліфікованих фахівців середнього рівня з урахуванням особистісних та професійних вимог кандидатів, використання наявної бази кандидатів та розміщення реклами в засобах масової інформації.

Сучасні методи включають хедхантинг, це досить дорога, але досить сучасна та ефективна технологія підбору персоналу, яка має на меті залучити конкретних співробітників, які вже працевлаштовані. В Україні не вистачає фахівців як серед затребуваних закладів, так і серед самих рекрутерів [33].

ІТ-компанії, особливо міжнародного рівня, також починають застосовувати новітні способи рекрутингу, які ми розглядемо нижче.

Дизайн-мислення, або *когнітивний рекрутинг*, є одним із таких новітніх способів підбору персоналу. Останні зміни на ринку праці вимагають нових підходів до набору працівників – більшої уваги до соціальних мережі, реферальна система та внутрішній ринок праці.

Найбільш інноваційні ідеї та рішення в когнітивному рекрутингу зосереджені навколо когнітивних технологій, таких як штучний інтелект (AI), машинне навчання, автоматизація процесів, обробка природної мови, інтелектуальні алгоритми та самонавчання. Чат-боти у рекрутингу стають популярними, у тому числі нещодавно запущеною Olivia, яка проводить кандидатів через процес за допомогою упорядкованих питань. [20]

У цілому нині когнітивне залучення талантів нині є сферою діяльності, переважно, невеликих стартапів, що розробляють одне рішення. Але існує й, наприклад, AI від IBM, «Ватсон», який зараз має три нові технології: платформу машинного навчання, яка визначає пріоритет відкритих заявок; соціальне “слухання” публічно доступних відгуків про організацію та конкурентів у Glassdoor, Twitter та новинних стрічках; та інструмент, який визначає відповідність кандидатів роботі за допомогою «відповідних балів» на основі кар'єрного досвіду та навичок. Ці технології приймають соціальні дані та інформацію, а потім застосовують передові когнітивні можливості

щодо ефективного аналізу. [20]

Провідні організації також починають використовувати симуляції та ігри, щоб встановити контакт з потенційними працівниками, особливо з поколінням Мілленіуму, та проаналізувати, якою мірою кандидати будуть успішними в тій чи іншій ролі. Однак мало хто повністю використовує ці можливості. Лише 6% опитаних світових лідерів бізнесу говорять, що їхня компанія чудово використовує ігри та симуляції для залучення й оцінки потенційних кандидатів, а 71% респондентів вважають свою компанію слабкою в цьому питанні. [20]

Платформа "Хабрахабр" використовується для пошуку IT-спеціалістів. Поряд із когнітивним рекрутингом новим ефективним каналом пошуку кандидатів стає рекрутинг за рефералом, в рамках яких створюються галузеві конференції та професійні спільноти в Інтернеті. Мережа стала двигуном процесу набору персоналу в рекрутингу рефералів з тенденцією до прямого пошуку. Підхід *post & pray* ознаменував перехід від платформ пошуку роботи до кар'єрних сайтів, що значно збільшилося якості відповідей. У той же час підбір експертів для деяких компаній вимагає глибокого розуміння галузі або місцевий ринок праці. У цьому можуть допомогти закриті спільноти для HR-спеціалістів і найму співробітників.[36]

Альтернативними способами залучення кандидатів в IT-сфері є також безкоштовні семінари, благодійні акції, тренінги, ігри (у тому числі в режим онлайн), тематичні зустрічі, реферальні програми всередині компаній, хакатони для IT-спеціалістів – уся ця діяльність покликана продемонструвати кандидатам, що роботодавець цікавиться насамперед їх особистим якості, а не лише рядки в резюме. Завдяки такому підходу відбувається процес взаємодії з потенційними кандидатами стає більш персоналізованим і привабливим для них.[53]

Інформаційні технології – один з найбільш прибуткових напрямків на даний момент. Однак далеко не завжди запис у дипломі відповідає реальному рівню знань і класу здобувача. IT-фахівцям у своїй роботі постійно доводиться стикатися з нестандартними ситуаціями та вирішувати найбільш складні задачі.

Дуже важливо, щоб працівник міг впоратися з ними максимально швидко і ефективно. Інакше все це може привести до колосальних втрат підприємства. Ось чому так важливо якісно проводити підбір *php developer*, які відповідають найвищим вимогам. Дана сфера відрізняється ще й тим, що дуже важливо дотримуватися встановлених термінів і графіка. Будь-яка затримка - це завжди втрати. А, враховуючи, що розміри гонорарів ІТ-шників досить значні, підбір *java* розробників повинен проводитися на найвищому рівні.[11]

Наступним видом ІТ-рекрутингу є *соціальний рекрутинг* – процес пошуку та найму кандидатів за допомогою платформ соціальних медіа, а саме онлайн-сервісів, які використовуються для відтворення соціальних (родинних, робочих, ділових, дружніх) зв'язків між людьми. Ці сервіси успішно використовуються багатьма провідними компаніями світу для реклами та просування власного бренду та звернення до кандидатів.

Ринок праці змінюється. Компанії не тільки шукають нові навички та таланти, а й спосіб, у який підприємства знаходять своїх ідеальних кандидатів, теж обертається. Насправді, 25% всіх шукачів роботи використовують соціальні медіа для того, щоб зробити більше, ніж просто знайти і з'єднатися з друзями – вони використовують їх для визначення своїх наступних кар'єрних можливостей. Питання для сучасних організацій: як можна використовувати цю соціальну спрямованість, щоб досягнути конкурентних переваг в залученні талантів? Оскільки нові покоління цифрових корінних жителів перейдуть до робочої сили, соціальні медіа продовжуватимуть бути найбільшим джерелом роботодавця для пошуку нових талантів. Це означає, що залучення соціальних медіа через пропаганду та перенаправлення співробітників може дозволити компаніям зайнятися новими сферами талантів – насправді, багато компаній вже потрапили в гру з соціального рекрутингу, де 9 з 10 брендів використовують соціальні медіа для залучення нових співробітників [35].

Сьогодні ж соціальний рекрутинг може слугувати доповненням до традиційних методів рекрутингу, хоча соціальний рекрутинг швидко приймає форму традиційного набору. Коли підприємства реалізують стратегії

соціального підбору персоналу правильно, вони отримують повідомлення бренда через численні соціальні платформи, показуючи потенційним кандидатам привабливу картину їх культури компанії. Насправді: 73% молодих працівників віком 18-34 роки знайшли свою останню роботу через соціальні медіа (Capterra), 59% рекрутерів оцінювали кандидатів, отриманих через соціальні медіа, як “найвищу якість” (Jobvite); 21% кандидатів заявили, що знайшли свою оміряну роботу через соціальні медіа (Jobvite); 89% рекрутерів говорять, що вони найняли когось з LinkedIn (Social Meerp) [34].

Незважаючи на те, що 94% рекрутерів використовують соціальні медіа для своєї роботи, лише 39% всіх роботодавців використовують соціальні медіа для рекрутингу та найму, що на 37% більше, ніж минулому році. (CareerBuilder) 83% шукачів роботи віддають перевагу Facebook над будь-якою іншою соціальною мережею. (Jobvite) [35].

Підприємства повільно відходять від традиційних стратегій рекрутингу з ряду причин. Традиційний рекрутинг спирався на пошук потенційних співробітників таким чином, що це вимагало багато часу і дорого, роблячи їх менш ефективними, ніж стратегії соціального підбору персоналу. Хоча ці стратегії все ще використовуються, вони приносять значні недоліки над добре сформованою стратегією соціального набору персоналу, перш за все, коли мова йде про витрати. Для залучення висококваліфікованих кадрів рекрутери знаходять контакти кандидата через різні мережеві ресурси: спеціалізовані форуми, соціальні та професійні мережі, наприклад (Facebook, Twitter, LinkedIn, відеохостинги Vimeo і YouTube, персональні блоги та публікації) [12].

Соціальний рекрутинг можна здійснювати як пасивно, так і активно. Важливо сформулювати конкретний план, перш ніж розміщувати вакансії в соціальних медіа. Рекрутер може відвідати LinkedIn, щоб дізнатися більше про професійний досвід кандидата. Залучення кандидатів у Twitter дозволяє дізнатися більше про їхні інтереси та цінності, що також допомагає визначити наскільки кандидат підходить під корпоративну культуру. Моніторинг профілей кандидатів у Facebook надає можливість отримати уявлення про те, як

кандидати представляють себе незнайомцям, друзям і родині. Використання Pinterest і Instagram допомагає отримати уявлення про те, де кандидати витрачають свій вільний час або про сфери їх пристрасних занять. Рекрутери повинні бути гнучкими в тому випадку, коли вони встановлюють свій прапор для пошуку найбільш талановитих і кваліфікованих кандидатів. Не тільки соціальні медіа мають більш різноманітну колекцію кандидатів, але більше половини рекрутерів називають соціальні медіа кращим джерелом високоякісних працівників. Однак, щоб знайти висококваліфікованих працівників, важливо підібрати потрібну платформу, враховуючи вимоги та особливості вакансії.

Незважаючи на те, що LinkedIn або Twitter може здатися найбільш очевидним місцем для початку стратегії підбору через соціальні медіа, важливо проаналізувати свого ідеального кандидата і розглянути, де вони найчастіше витрачають свій час на соціальні мережі. Наприклад, графічний дизайнер може витрачати більше часу на візуальні канали, такі як Instagram або Pinterest, тоді як sales manager, швидше за все, є активним на платформі, LinkedIn [36].

Кожна платформа, яка застосовується в рекрутингу, вимагатиме особливого підходу до пошуку кандидатів. Соціальний рекрутинг став потужним рішенням для сучасних компаній не тільки тому, що він надає їм доступ до більш широкого кола потенційних заявників, а й тому, що це може спростити процес набору персоналу. Для процвітання бізнесу важливо регулярно відстежувати та оновлювати свої стратегії рекрутингу.

Коли йдеться про соціальний рекрутинг, важливо не випускати з уваги те, що він заснований на соціальних законах. Це означає, що розмови в соціальних мережах повинні бути двосторонньою вулицею, і тому рекрутер завжди повинен бути готовим задавати та відповідати на запитання.

Водночас, використовуючи метод соціального рекрутингу, слід не бути зосередженим виключно на публікаціях про вакансії. Рекрутери завжди повинні прагнути до іскрових розмов, які залучають різні групи людей, обмінюватися корисними ресурсами та наповнювати своє повідомлення тоном цінностей та

цілей, яких прагне компанія. Як наслідок, талановиті люди будуть взаємодіяти з HR-брендом компанії навіть тоді, коли вакансії не будуть доступні, допомагаючи їй створити пул талантів, що буде в нагоді, коли відкривається вакантна позиція.

Існує дві основні категорії відбору персоналу через соціальні мережі:

- пошук інформації про потенційних співробітників;
- використання медіа ресурсів для розповсюдження інформації про вакансії.

Ключовими перевагами соціального рекрутингу можна вважати:

- 1) зниження витрат та прискорення процесу підбору персоналу;
- 2) велика аудиторія платформи (65% користувачів до 35 років);
- 3) прямий доступ до заявників та легкість підтримки контактів;
- 4) здатність аналізувати профілі кандидатів;
- 5) одночасний розвиток позитивного hr-бренду;
- 6) поточна база даних, яка постійно оновлюється.

Крім того, використання відеоінтерв'ю стало більш актуальним, особливо останнім часом через карантинні заходи та обмеження уряду щодо нормальної роботи в автономному режимі. Близько 60% організацій використовують відеодзвінки для зустрічі з кандидатами вперше. Крім того, деякі програми телеконференцій, включаючи Breezy, Zoom, Montage, Interview4 та Jobvite, мають технічні можливості для запису інтерв'ю. Це полегшує іншим рекрутерам прийняття остаточного рішення щодо своєї кандидатури, переглядаючи співбесіди з обраними кандидатами.

Проте інтерв'ю в Інтернеті іноді ускладнюється поганою комунікацією, не всі кандидати на вакансію мають відеокамери, а іноді необхідні програми (особливо у випадку необхідності підбору кандидатів з числа робітників). Однак більшість рекрутерів успішно адаптувалися і не мають проблем з проведенням інтерв'ю в Інтернеті.

HR-брендинг є одним із провідних трендів на сучасному ринку і стає ключовою умовою успіху у підборі персоналу, у зв'язку з чим основний акцент

переноситься на роботу зі співробітниками компанії та канали брендингу (Створення бренду роботодавця). Якщо говорити про співробітників компанії, то вони сприймаються як «лідери» бренду роботодавця. Їхні ідеї, відгуки про роботу компанії в громадських колах, а також рівень кваліфікації та репутації забезпечують значні вплив формування бренду роботодавця. Якщо говорити про канали брендингу, то вони є основними інструментами або ланками в ланцюжку побудови бренду.

Використовуючи їх функціональні можливості на свій розсуд (залежно відмета), роботодавець може побудувати свій бренд. Розглянемо наступні канали побудови якісного бренду, що, зокрема, є головним провідником соціального рекрутингу.

1. Соціальні медіа (соціальні мережі) є універсальним інструментом для створення HR-бренду. Це перший з охоплення і функціональності онлайн-канал з постійним зростанням аудиторії. Цей канал доступний на величезній кількості пристроїв і зручний з точки зору відсутності оплати, різноманітності соцмереж, великих аудиторій різного віку та цілей, а також немає обмежень щодо кількості публікацій. Будь-який роботодавець може створювати, підтримувати та оновлювати сторінку кар'єри за потреби заповнення та оприлюднення вакансій у відкритих цільових групах.[57]

2. Кар'єрний сайт роботодавця – надзвичайно ефективний інструмент у руках кваліфікованого роботодавця. Його заповнення здатне повністю позбутися від необхідності розміщення вакансій на сайтах пошуку роботи. Кар'єрний сайт дозволяє створити привабливий імідж компанії для претендентів і співробітників, демонструючи унікальність корпоративної культури компанії та її ключові особливості, цікаві пропозиції та програми, що діють в компанії. Таким чином можна залучити пасивних кандидатів і застосувати гнучкий підхід до управління вакансіями. Проте, незважаючи на значні переваги цього каналу, в Україні практика створення корпоративних кар'єрних сайтів компаніями ще не поширена. Це пов'язано як із вартістю створення кар'єрного сайту, так і зі ступенем зрілості корпоративної культури

організації. Не кожен роботодавець може сміливо запропонувати претендентам щось особливе і унікальне, що стане результатом корпоративної культури, що склалася протягом багатьох років. [48]

3. Розміщення контенту на сторонніх ресурсах є рекламою компанії серед потенційних аудиторії у виступах, коментарях та експертних статтях про найкращі ринкові практики, інновації в компаніях, про діяльність і розробки, що здійснюються ними, а також про перспективи роботодавця. Все це збільшує лояльність майбутніх кандидатів і сприяє їхньому інтересу до компанії.

4. Сайти пошуку роботи, як і раніше, популярні завдяки залученості цільової аудиторії та надання необхідного зворотного зв'язку. Однак вони поступово відходять на другий план через ринкові зрушення пріоритети на користь направлення та соціального найму. Однак цей канал також активно використовується роботодавцями для створення HR-бренду. Такі заходи, як нестандартний підхід до змісту вакансій та HR-брендинг з акцентом на маркетинг і рекламу, незважаючи на високу конкуренцію серед подібних вакансій, дозволяють роботодавцям створити унікальну та привабливу пропозицію для кандидатів, використовуючи сучасні віртуальні та цифрові технології.

5. Професійні конференції роботодавців та дні відкритих дверей – незамінний канал живого спілкування та залучення молоді перспективних спеціалістів необхідної спеціалізації. Важливою є і популярність бренду роботодавця серед молоді, яка є необхідним для компанії активом, адже молоді та талановиті фахівці – це майбутнє будь-якої компанії. Останні роки цей канал стає різноманітнішим і означає не просто сюжет про компанію, а активне залучення молодих спеціалістів до специфіки компанії. Формат діалогів та історій доповнюється квестами, діловими іграми, бізнес-кейсами, тестами, майстер-класами та іншими доступними заходами для молодих спеціалістів на користь бренду компанії.

6. Візуальний контент – ідеальний спосіб привернути увагу аудиторії отримання роботодавцем потрібної інформації. Цей канал включає всю візуальну інформацію, яка супроводжує текстові матеріали: фотографії,

малюнки, діаграми, відео, графічний дизайн, логотипи, скріншоти тощо. Активне використання інструментів візуалізації – не тільки актуальний тренд, але й одна з ключових складових успіху роботодавця. [34]

До карантину дві третини українських рекрутерів активно використовували онлайн-співбесіди в Інтернеті. Під час карантину 34% рекрутерів проводять декілька онлайн-співбесід в Інтернеті на день: 43% – кілька разів на тиждень; 34% – кілька разів на день; 14% – декілька на карантині; 9% – раз на тиждень. Останнім часом функції соціальних мереж постійно вдосконалюються. Це полегшує рекрутерам пошук кандидатів з різними профілями, тому вони можуть знаходити найкращих кандидатів серед широкої аудиторії або на думку сучасної HR-спільноти, таланту. Насправді, приблизно 94% талант-менеджерів працюють в Інтернеті на сайтах соціальних мереж, щоб знайти найкращих талантів. [44]

Таким чином, можна виділити наступні напрями рекрутингу персоналу в ІТ-сфері (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Напрями рекрутингу в ІТ-сфері

Джерело: самостійна розробка автора

Окреслені напрями рекрутингу в ІТ-сфері, визначені за аналізом практики залучення персоналу в компаніях ІТ-сектору, надають можливість вибору релевантних джерела пошуку персоналу, розширення можливостей укомплектації персоналу підприємств цієї галузі.

Висновки до розділу 1

У першому розділі досліджено поняття рекрутингу персоналу, його складових: підбору та відбору персоналу; видів: зовнішнього та внутрішнього рекрутингу; способів підбору та способів відбору персоналу. Описані техніки проведення співбесід: стрес-інтерв'ю, структуроване інтерв'ю, інтерв'ю за компетенціями або поведінкове інтерв'ю (STAR методики); інтерв'ю з аналізом метапрограм (особистісне інтерв'ю); Case-інтерв'ю; бізнес-інтерв'ю.

Окремо визначено особливості рекрутингу в ІТ-сфері, його проблемні сторони. Розглянено теоретичні та практичні аспекти новітніх методу набору персоналу, характерних для ІТ-сфери – когнітивного рекрутингу, соціального рекрутингу, формування HR-бренду.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ТЕХНОЛОГІЙ РЕКРУТИНГУ В ТОВ «ЛАМПА СОФТВЕР»

2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ «ЛАМПА СОФТВЕР»

Лампа Софтвер – провідна аутсорсингова ІТ-організація, яка використовує сучасні технології для створення та впровадження інноваційних рішень. Повна назва підприємства – Товариство з обмеженою відповідальністю «Лампа Софтвер».

Дата створення: 15.11.2014р.

Юридична адреса: 21029, Вінницька обл., місто Вінниця, вул. Соборна, будинок 38, офіс 303.

Директор: Горобей Євгеній Анатолійович.

Основний вид діяльності: 26.51 Комп'ютерне програмування. Виробництво інструментів для вимірювання та навігації.

Власники на 01.07.2021 р.

Горобей Євгеній Анатолійович, внесок – 2 167 грн, 98%

Тимошук Роман Олегович, внесок - 15 грн, 1%

Барский Борис Аронович, внесок - 15 грн, 1% .

Підприємство є одним з провідних підприємств на ринку України та реалізує свої ІТ-послуги в інші країни світу. Лампа Софтвер співпрацює з такими країнами світу: Америка, Ізраїль, Європа, країни Сходу, Німеччина, Італія, Україна.

Товариство працює для задоволення потреб клієнтів в ІТ-послугах та продукції. Підприємство націлене на збільшення прибутку та на підставі цього реалізацію соціально-економічних інтересів працівників та учасників Товариства. Саме це є головними цілями роботи «Лампа Софтвер».

Варто більш детально розглянути історію змін компанії "Lampa Software" (табл.2.1)

Таблиця 2.1 – Історія змін компанії ТОВ «Лампа Софтвер»

Дата	Було	Стало
12.10.2020 змінився вид діяльності	64.01 Комп'ютерне програмування	26.51 Виготовлення устаткування та інструментів для визначення параметрів, дослідження та навігації
26.04.2021		Кінцевий бенефіціарний власник (контролер) – Горобей Є.А.
26.04.2021		Кінцевий бенефіціарний власник (контролер) – Тимошук Р.О.
26.04.2021		Кінцевий бенефіціарний власник (контролер) – Горобей Є.А.
26.04.2021		Барский Б.А.
26.04.2021		Тимошук Р.О.

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Лампа Софтвер»

Види діяльності ТОВ «Lampa Software» за КВЕД наведені на рис. 2.1.

26.51	• Виробництво інструментів і обладнання для вимірювання, дослідження та навігації (основний)
46.51	• Оптова торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням
46.52	• Оптова торгівля електронним і телекомунікаційним устаткуванням, деталями до нього [6]
77.33	• Надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютери
95.11	• Ремонт комп'ютерів і периферійного устаткування
62.01	• Комп'ютерне програмування
62.02	• Консультування з питань інформатизації
62.03	• Діяльність із керування комп'ютерним устаткуванням • 62.09 - Інша діяльність у сфері інформаційних технологій
62.09	• Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем
63.11	• Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність

Рисунок 2.1 – Види діяльності ТОВ «Lampa Software» за КВЕД.

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Лампа Софтвер»

Компанія спеціалізується на розробці програмного забезпечення для комерційних і виробничих підприємств, розробці мобільних додатків, платформ Android та IOS, Design, development and maintenance of HTML5, JavaScript.

Серед форм залучення інвестицій використовують прогресивні їх види: краудфандінг та краудінвестінг.

Краудфандінг – це форма інвестування, заснована на колективній роботі людей, де використовують спільні фінансові та матеріальні ресурси для підтримки діяльності інших людей чи організацій. Як правило, це відбувається через інтернет. Схема краудфандінгу – це форма фінансування, яка виконує різноманітні задачі. Вона може використовуватись для виділення допомоги для постраждалих внаслідок стихійних лих, фінансової підтримки вболівальників різних видів спорту, підтримки політичних організацій, стартапів, малих підприємств, розробки нового програмного забезпечення тощо. Щоб почати збір коштів, потрібно визначити мету, завдання та вартість її досягнення. Результати обчислення усіх витрат та процесу збирання мають бути відкритими у вільному доступі [4].

Краудінвестінг – форма інвестування, аналогічна краудфандінгу, проте мета брати участь у ньому для потенційного інвестора однозначно полягає в очікуванні відносно високих доходів у разі успіху обраної компанії, але з розумінням можливих високих ризиків [3].

Підприємець, який прагне використовувати краудфандінг чи краудінвестінг, наприклад, для формування стартового капіталу проекту, зазвичай використовує інтернет-спільноти, щоб залучити невеликі суми грошей від всіх зацікавлених осіб, які не є спеціалістами у сфері фінансів.

Загалом, діапазон форм краудфандінгового фінансування є доволі широким, зокрема:

- збирання грошей без жодної прямої матеріальної віддачі без або з публічним висвітленням імені жертводавця в подяку за надані гроші;
- запозичення грошей (мікрофінансування);

- формування квазі-акціонерного капіталу (але якщо така схема не підпадає під жодні нормативні положення, щодо первинного розміщення акцій).

Доцільно зазначити, що досліджуване підприємство знаходиться на 3-й стадії життєвого циклу (стабільність (зрілість)). Це виходить з поставленої мети його діяльності: стабільний ріст та створення позитивного іміджу. Головна задача, яку ставить перед собою підприємство – ріст та розвиток у різних сферах, збільшення частки на ринку з врахуванням різних інтересів. Організація роботи передбачає поділ праці та кооперацію, видачу премій за індивідуальний результат.

За цей час Lampa Software досягнула відмінних результатів не лише на вінницькому ринку ІТ, а й на всеукраїнському, і отримала різноманітні нагороди. Завдяки професіоналізму та успішній розробці ІТ-рішень, «Лампа» входить в ТОП-100 кращих розробників України.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Лампа Софтвер» є юридичною особою, яка діє згідно законодавства України. У своїй діяльності Товариство користується вимогами Цивільного та Господарського кодексу, а також іншими чинними нормативно-правовими актами України.

Головний документ, який регулює особливості діяльності Товариства – Статут. Статут ухвалюється на початку роботи Товариства його засновниками. Це документ, який встановлює правила, визначає правовий стан та порядок відносин між працівниками, партнерами та громадянами.

Товариство є суб'єктом господарювання, за способом утворення Статутного капіталу (фонду) є корпоративним, та створено на основі приватної власності фізичної особи.

Товариство «Лампа Софтвер» - це самостійний господарюючий суб'єкт, який володіє правами юридичної особи. Воно має власне майно та набуває майнові і немайнові права від свого імені. Товариство може виступати в господарському та адміністративному суді від свого імені. Воно виконує виробничу, господарську та комерційну діяльність для отримання доходу.

Діяльність товариства не може суперечити вимогам українського законодавства та формується на комерційній основі.

Для своєї діяльності товариство відкрило поточний та інші рахунки в банках, має власні печатки та веде баланс. Фірмовими знаками є бланки з назвою підприємства, товарні знаки, логотип та інші елементи, що важливі для формування іміджу. Підприємство відповідає за своїми зобов'язаннями майном, які у випадку настання конфліктної ситуації, що суперечить чинному законодавству, може бути стягнуто.

Майнові права Товариства підлягають захисту у відповідності з положеннями чинного законодавства України.

Товариство має право брати участь в створенні інших товариств, організовувати спільні підприємства та засновувати дочірні організації на правах юридичної особи. «Лампа Софтвер» може відкривати представництва, філії та інші відокремленні підрозділи на території України та інших держав. Підприємство, як юридична особа, має право визначати умови статуту дочірніх компаній, положення окремих підрозділів та філій.

Товариство має право входити в склад корпорацій, асоціацій, союзів та інших організацій для покращення продуктивності своєї діяльності. У відносинах з персоналом Товариство керується положеннями чинного законодавства України у сфері праці. На початку трудових відносин з працівниками укладається трудовий договір. Керівник підприємства самостійно займається підбором, прийомом та звільненням працівників. Він займається питаннями оплати заробітної плати, премій та надбавок, а також вирішує інші задачі, що стосуються трудових відносин.

Керівник Товариства управляє господарською діяльністю та контролює роботу працівників виробничих підрозділів згідно умов Статуту. В цьому йому допомагають менеджери підрозділів.

До складу організаційної структури підприємства ТОВ «Лампа Софтвер» входять такі складові: планово-економічний відділ, бухгалтерія, економічний відділ, інженерний відділ, маркетингово-логістичний відділ,

інформаційний відділ.

На ТОВ «Лампа Софтвр» наявний лінійно-функціональний тип організаційної структури (рис. 2.2).

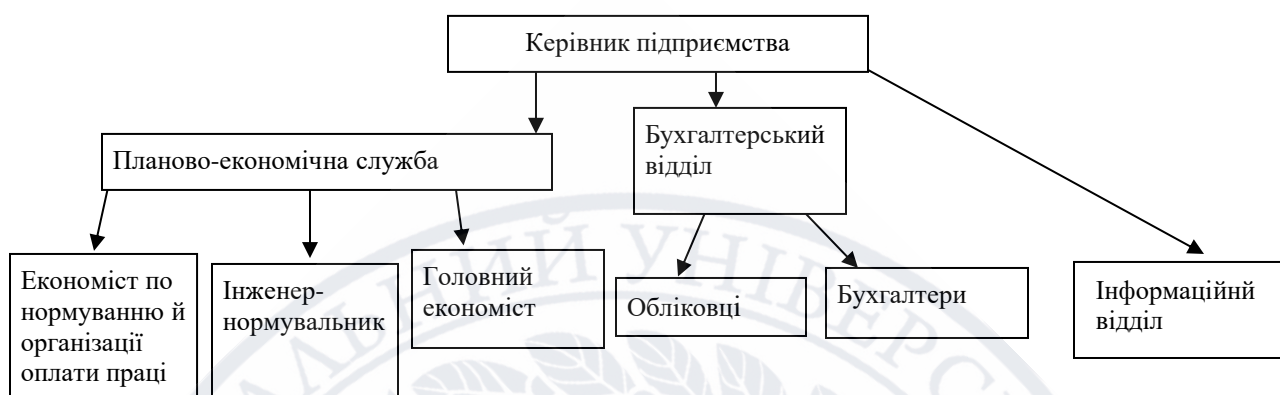


Рисунок 2.2 – Лінійно-функціональна структура управління в ТОВ «Лампа Софтвр» (органіграма). [4]

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Лампа Софтвр»

Ключові задачі підрозділів можна наочно представити у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Ключові задачі підрозділів ТОВ «Лампа Софтвр».

Найменування підрозділу	Формулювання ключових обов'язків
Планово-економічний відділ	Розрахунок необхідних запасів сировини, калькуляція планової і фактичної собівартості, аналіз господарської діяльності
Бухгалтерія	Обробка первинної документації, складання відомостей, балансу і звіту про фінансові результати, ведення податкового обліку, нарахування заробітної платні, тощо
Економічний відділ	Аналіз поточної фінансової ситуації, складання звітностей, балансів, звітів
Інженерний відділ	Розробка технологічного оснащення, технології ремонтних методик, технічні нововведення
Маркетингово-логістичний відділ	Розробка стратегії переміщення та збуту продукції з метою максимального доходу та мінімальних витрат
Інформаційний відділ	Розширення віртуальної сфери діяльності, впровадження новітніх інформаційних технологій на підприємстві

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Лампа Софтвр»

Крім того, наведемо основні характеристики кожного підрозділу організації, враховуючи такі параметри: 1. Чисельність; 2. Середній вік працівника; 3. Освіта працівника; 4. Характер роботи; 5. Стаж роботи; 6. Оснащеність оргтехнікою робочого місця (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Характеристика підрозділів ТОВ «Лампа Софтвр»

Назва підрозділу	Чисельність	Середній вік	Освіта	Характер роботи	Стаж
Планово-економічний відділ	7	42	Вища економічна	Розрахунки і прогноз	13
Бухгалтерія	5	48	Вища бухгалтерська	Ведення бухгалтерії	15
Інженерний відділ	4	50	Вища технічна	Інженерні проекти	15
Маркетингово-логістичний відділ	3	30	Вища	Розробка систем збуту та доставки	5
Інформаційний відділ	3	30	Вища	Створення вірт. мережі	10

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Лампа Софтвр»

З вище поданої табл. 2.3 бачимо, що на ТОВ «Лампа Софтвр» найбільша кількість персоналу налічується планово-економічним відділом, найменша – маркетингово-логістичним та інформаційним. Середній вік працівників коливається від 30 до 50 років. Освіта в усіх представників управлінського персоналу на ТОВ «Лампа Софтвр» – повна вища.

Розглянемо роботу планово-економічного відділу ТОВ «Лампа Софтвр».

Основними завданнями планово-економічного відділу на підприємстві

ТОВ «Лампа Софтвер» є формування єдиної економічної політики підприємства. Вони визначаються на базі проведеного дослідження економічного стану підприємства, розробки цінової політики, планування, дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища та тенденцій розвитку ІТ-індустрії.

Працівники планово-економічного підрозділу допомагають менеджерам та вищому керівництву Товариства створити стратегічний план розвитку компанії. Вони займають важливе місце у встановленні та визначенні доцільності економічних цілей, оцінці планових та фактичних показників діяльності компанії «Лампа Софтвер» [5, с.106]. Даний відділ співпрацює з іншими відділами підприємства: маркетингу, збуту, фінансовою службою тощо. Він контролює роботу цих підрозділів та розробляє плани для окремих напрямків діяльності підприємства. В плануванні діяльності беруть участь всі виробничі та функціональні підрозділи та служби.

Рекомендації планово-економічного відділу, що стосуються планової роботи, обов'язкові для всіх структурних і функціональних підрозділів, за винятком тих, які згідно нормативним документам віднесені до компетенції керівництва підприємства.

Планово-економічну роботу на підприємстві веде економіст. У ТОВ «Лампа Софтвер» економіст задіяний в розробці поточних цін на послуги та товари, визначенні витрат на виготовлення продукції та майбутніх цін на продукцію. Він розробляє колективні угоди, положення на видачу премій, що затверджуються під час зборів трудового колективу.

Відповідно до основних завдань планово-економічного відділу, він виконує наступні функції:

1. Розробка та запровадження економічної стратегії розвитку компанії для гнучкості політики керівництва та господарської діяльності у середовищі, яке постійно змінюється.
2. Визначення та зняття з виробництва тих товарів, які приносять збитки підприємству.

3. Проведення аналізу та оцінки всіх видів діяльності компанії.
4. Організація проведення досліджень для визначення можливостей підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності товарів і послуг, які виробляються підприємством. Створення заходів для удосконалення діяльності підприємства на основі одержаних результатів.
5. Ведення статистичного обліку виробничих та техніко-економічних показників, значення яких свідчить про ефективність роботи компанії.
6. Стандартизація документації, розробка економічних нормативів, застосування автоматизованої та інших видів обробки інформації та зведення її в облікову документацію.
7. Створення рекомендацій, методологій, нормативних документів, що стосуються питання економіки, оплати праці, ціноутворення та статистики.
8. Використання досвіду інших компаній для ведення діяльності, проведення навчання, семінарів та майстер-класів для підвищення кваліфікації працівників усіх підрозділів компанії, зокрема фінансово-економічного.
9. Нагляд за відділами підприємства щодо виконання вимог економічного законодавства.
10. Розробка та удосконалення поточних планів розвитку підприємства та його економічної діяльності. Підготовка документації для затвердження проектів.
11. Розробка планів щодо внесення інвестицій і використання операційних ресурсів для оплати обладнання і інструментів, які необхідні для роботи виробничого і технічного підрозділу компанії.
12. Створення рекомендацій для підвищення ефективності роботи персоналу, зменшення витрат на виробництво та збут товарів, підвищення прибутковості підприємства та усунення непродуктивних витрат.
13. Розробка пропозицій щодо встановлення та зміни посадових окладів окремих категорій працівників. Подання цих пропозицій в бухгалтерію.
14. Управління відділами підприємства для виконання планових завдань.
15. Забезпечення розробок програм необхідними ресурсами.

16. Розробка пропозицій та обчислень витрат на проведення науково-дослідних та інших робіт і розробок. Підготовка пропозицій щодо капітального ремонту будівель і доведення розрахунків витрат до фінансового підрозділу підприємства.

17. Розрахунок витрат на навчання та підвищення кваліфікації працівників, які визначаються на основі потреби підприємства в кадрах відповідної спеціальності.

18. Оцінка наявних структур керівництва та розробка рекомендацій щодо їх удосконалення для розвитку підприємства.

19. Підготовка матеріалів для техніко-економічного планування діяльності різних відділів компанії, визначення економічної ефективності використання нової техніки та інноваційних технологій, організаційно-технічних робіт, необхідних для покращення конкурентоспроможності продукції та послуг компанії.

Планово-економічний відділ – це самостійний структурний підрозділ підприємства. Він управляється керівником відділу та входить в апарат управління підприємством. Директор компанії має право створити та ліквідувати цей підрозділ. Керівник планово-економічного відділу призначається на посаду наказом директора. Відділ діє згідно чинного законодавства та постанов КМУ, міністерств та інших державних органів влади. В своїй роботі відділ ПЕВ користується правилами та нормами технічної експлуатації житлового фонду.

У своїй роботі компанія використовує різноманітні технології, так як має багато напрямків роботи. Проаналізувавши усі відділи компанії, ми з'ясували найбільш розповсюджені технології для роботи.

- Для мобільних додатків: Kotlin, Java, Swift, Flutter;
- Для web: React.js
- Для backend: Python, Node.js
- Для аналітики: Firebase, Matomo
- Для баг-трекінгу: Crashlytics, TestFlight

- Для дизайну - Zeplin, Sketch, Figma
- Для менеджменту - Jira, Slack.

Для будь-якої ІТ-компанії найбільш цінним ресурсом є людський ресурс. Без кваліфікованих працівників і якісного менеджменту компанія не зможе ефективно функціонувати і розвиватися. Підвищену увагу керівництво компанії приділяє саме правильному підбору працівників, їх навчанню та підвищенню кваліфікації.

Кваліфікований персонал – це основа функціонування і розвитку компаній в ІТ-галузі. Спеціалісти в сфері ІТ є одними з найбільш високооплачуваних працівників. На ринку праці спостерігається постійний дефіцит кваліфікованих кадрів, оскільки потреба в них зростає швидше, ніж очікувалось. Відповідно, компанії постійно використовують нові механізми для підбору та управління персоналом для його професійного розвитку і ефективної роботи. Важливим є використання ефективних технологій для утримування талановитих, кваліфікованих фахівців. Це спричинило те, що ІТ-компанії створили свій специфічний менеджмент та поняття про дисципліну на роботі.

В компанії відповідально ставляться до процесу підбору персоналу, тому що це важливий момент в роботі з людьми. Неправильно прийняті рішення під час цього етапу можуть спричинити великі витрати. Водночас правильний підбір кваліфікованих кадрів – вигідне інвестування коштів у розвиток компанії та отримання високих прибутків.

Для покращення системи планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства компанія ТОВ «Лампа Софтвер» запровадила ефективну систему внутрішнього контролю, розвинула комп'ютерні мережі зв'язку, прийняла рішення застосовувати сучасні програмні засоби, а саме: інформаційні технології управління (це детальніше описувалось у розділі «функції менеджменту»).

Говорячи про фінансову підсистему організації, можна сказати, що компанія є прибутковою (табл. 2.4)

Таблиця 2.4 – Динаміка фінансових показників ТОВ «Лампа Софтвер» у 2018-2020 рр.грн.

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Доходи компанії до оподаткування	7 970 000	13 180 000	18 070 000
Доходи компанії після оподаткування	7 173 000	11 862 000	16 263 000
Витрати на заробітну плату	5 310 000	9 480 000	13 230 000
Загальні та адміністративні витрати	210 000	235 000	245 000
Інші витрати	143 000	160 000	169 000
Чистий прибуток	1 510 000	1 987 000	2 619 000

Джерело: дані ТОВ «Лампа Софтвер»

Дані розрахунки свідчать про те, що компанія розвивається у швидких темпах – у 2020 році показник чистого прибутку зріс на 42,34% (у порівнянні з 2018 році). Це пов'язано із тим, що за два роки функціонування, Lampa Studio розширила свої горизонти і вийшла на міжнародний ринок. Наразі компанія співпрацює з 7 країнами світу: Америка, Ізраїль, Ісландія, Нідерланди, Норвегія, Нова Зеландія, Франція. Також потрібно відмітити, що за цей період часу чисельність співробітників збільшилась вдвічі, саме тому компанія має такі позитивні результати.

В компанії використовується найсучасніша техніка для роботи: кожне робоче місце оснащено новою моделлю ноутбука (в основному це моделі фірми Apple) або комп'ютером з якісним монітором, мишкою та клавіатурою. В офісі також присутні монітори великого розміру та екрани для проекторів, фліпчарти та багато іншого. Компанія використовує виключно ліцензійний софт, починаючи від Microsoft Office, закінчуючи програмами для монтажу та редакторами коду.

Одним із найважливіших ресурсів є інформаційний ресурс, тобто ресурс, основою якого є цінні знання та ідеї, отримані в результаті науково-технічної діяльності. Інформаційний ресурс повинен подаватись в тій формі, яка буде придатною для збирання і використання. В ІТ-компанії він має форму

документації. Основне завдання робочої документації - дати повне уявлення про те, як влаштована система, з чого вона складається і як функціонує. Перш за все, дана документація включає в собі технічні описи реалізованих рішень. Це схеми IT-інфраструктури, опису конфігурацій тощо.

При створенні робочої документації всієї IT-інфраструктури компанія Lamp Software використовує наступний шаблон:

- Загальні дані (схема і опис архітектури, цілі, завдання та характеристики підключених сервісів).
- Перелік використовуваного обладнання та програмного забезпечення (інформація про ліцензії, глобально і ін.).
- Схема розміщення робочого обладнання (включаючи сервери, стійки, комутаційне обладнання і т.д.). Її логічно доповнити описом конфігурацій, ліній зв'язку та схемами підключення обладнання.
- Схема розміщення підключених сервісів з описом їх взаємодії (в тому числі, за наявності передбачених систем відмовостійкості і масштабованості).
- Додатки (наприклад, список облікових записів адміністраторів і користувачів, список налаштувань сервісів тощо).

Говорячи про фактори зовнішнього середовища прямого впливу, перше, про що хотілось би сказати, це конкуренти [12]. Інформаційні технології — це сфера, яка швидко розвивається. Змагання в IT-компаніях відбувається не лише за клієнтів, а навіть в більшій мірі за кваліфікованих та досвідчених розробників. На вінницькому IT-ринку відбувається дійсно складна ситуація: дуже важко знайти спеціалістів рівня Middle та вище. У Вінниці є велика кількість компаній, які також мають гарні умови та конкурентоспроможну заробітну плату, саме тому розробники неохоче міняють своє місце роботи.

Серед основних конкурентів Lamp Studio можна відзначити:

- **EPAM Sysytems** - американська аутсорсингова IT-компанія;
- **Ciklum** - датська аутсорсингова і аутстафінгова IT-компанія;
- **Delphi** - українська аутсорсингова і продуктова IT-компанія;

- **SkySoft.tech** - міжнародна аутсорсингова ІТ-компанія;
- **Magisoft** – вінницька ІТ-компанія;
- **Gemicle** – українська продуктова ІТ-компанія;
- Інші

Компанія Lampa Studio співпрацює з багатьма клієнтами. Працюючи злагоджено, вони розробляють продукт, орієнтуючись на побажання клієнта, надають йому можливість входити в нові ніші, розширюючи аудиторію потенційних клієнтів. «Наша мета – стати партнерами наших клієнтів і разом зробити наш бізнес успішним» – саме такий лозунг міститься на офіційному сайті компанії.

Lampa Studio успішно розробляє рішення під ключ для таких напрямків клієнтів як:

- бізнес;
- медіа-компанії;
- сервісні та рекламні платформи;
- освіта;
- онлайн-комерція;
- інші сфери діяльності.

Останніми проектами, які розроблялися компанією Lampa Studio, є:

1. Мобільний додаток "**Gastro family**" – проект для мережі закладів Дмитра Борисова – одного з найвідоміших українських рестораторів. Щоб уніфікувати програми лояльності, що діють в різних закладах мережі, був задуманий єдиний мобільний додаток. Він мав на меті зібрати все в одному місці в зручному для користувача вигляді.

2. Додаток «**1+1 Video**» - новий проект, який компанія "1 + 1 Медіа" реалізувала спільно зі "Студією Lampa". Платформа 1 + 1 Video надає доступ до величезної бібліотеки медійного контенту компанії, а також до онлайн-трансляцій улюблених українських телеканалів.

3. Кешбек-сервіс «**Letyshops**». Команда «Студії Lampa» була залучена як експерти в сфері mobile ще на етапі проектування програми. В результаті було

реалізовано швидкий, зручний та яскравий додаток Letyshops, який всього за перших 3 місяці роботи завантажили понад 150 000 користувачів.

Оскільки компанія є аутсорсинговою, то вона є постачальником ІТ-послуг, тобто компанія бере на себе частину завдань або процесів на умовах субпідряду.

Говорячи про постачальників компанії Lampa Studio, можна відзначити постачальників якісного софту, тобто комп'ютерних програм, різноманітних додатків та операційних систем для безперебійної та, найголовніше, законної роботи компанії. Цими постачальниками є інші міжнародні ІТ-компанії, які розробляють ці програми. Постачання відбувається простим чином: Lampa Studio купує ліцензію на використання тої чи іншої програми, або ж річні підписки на софт.

2.2 Аналіз кадрового потенціалу ТОВ «Лампа Софтвер» та його динаміки

Проаналізуємо основні показники трудового потенціалу ТОВ «Лампа Софтвер». Під трудовим потенціалом розуміється комплекс якостей працівників, які безпосередньо задіяні у виробництві товарів та послуг.

Трудовий потенціал це:

- фізичний потенціал – здатність працівника працювати, його стан здоров'я;
- професійний потенціал – сукупність всіх знань людини, необхідних для виконання покладених на неї завдань. Професійні навички, які вказують на здатність людини працювати;
- соціально-психологічний потенціал – рівень відповідальності працівника, його соціальна зрілість та свідомість.

Дані щодо трудового потенціалу Товариства «Лампа Софтвер» за 2018-2020 рр. наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Зміни структури чисельності працівників ТОВ «Лампа Софтвр» за 2018-2020 рр.

Показник	2018		2019		2020		Зміни в 2020 до 2018	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Середньооблікова чисельність персоналу	15	100	20	100	57	100	+42	+380
У тому числі:								
- адміністративно-управлінський персонал	6	62	13	26	25	61	+19	+417
- основний персонал (розробники програмного забезпечення)	5	25	5	63	10	18	+13	+316
- невиробнича сфера	4	13	2	13	17	21	+13	+560

Джерело: на основі авторських досліджень

Підсумовуючи дані, наведені в табл. 2.5, можна відзначити збільшення чисельності персоналу за 2018-2020 рр. у 3,8 рази, при цьому інтенсивніше зростала чисельність невиробничої сфери – у 5,6 разів, що пояснюється необхідністю створення комфортних умов для роботи основного персоналу – розробників програмного забезпечення.

Згідно з вказаною вище інформацією можна говорити про те, що компанія планує й надалі збільшувати кількість працівників. Керівництво радо наймає нових працівників та навчає їх відповідно до власних потреб. Підприємство потребує креативного мислення та нових ідей, тому залучає для цього нових працівників.

Аналізуючи якісні характеристики трудового потенціалу, ми бачимо несуттєві відхилення в пропорціях. В компанії більшість працівників чоловічої статі – 86% у 2020 р., тож гендерний склад персоналу не є рівномірним, що пояснюється специфікою ІТ-сфери.

В ІТ-компанії Лампа Софтвр працюють працівники різної вікової категорії, однак вік більшості з них не перевищує 30 років (49%). Розглянемо структуру графічно на рис. 2.3 і рис. 2.4.

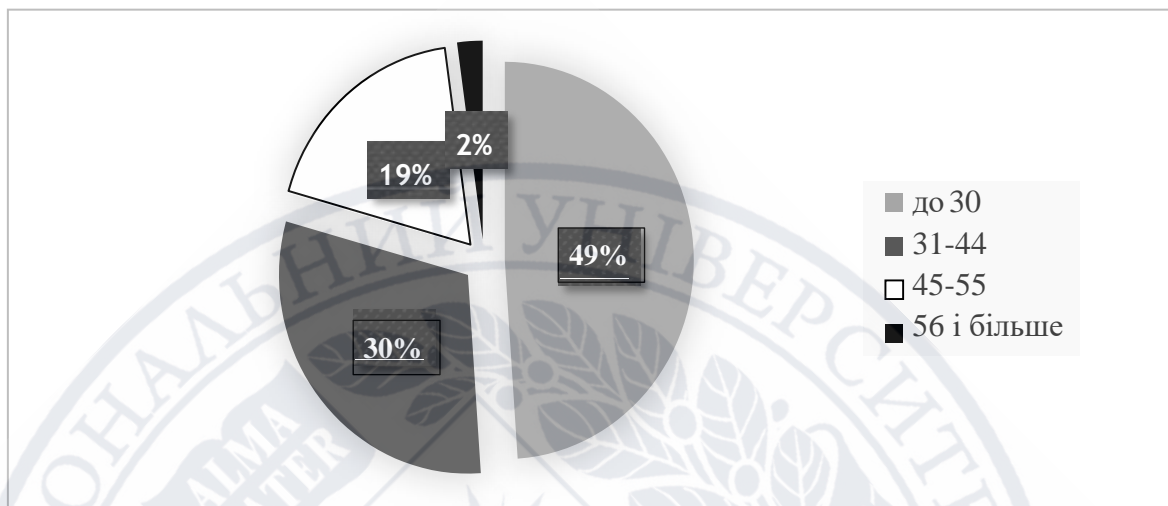


Рисунок 2.3 – Структура вікового складу персоналу ТОВ «Лампа Софтвр». Джерело: на основі авторських досліджень

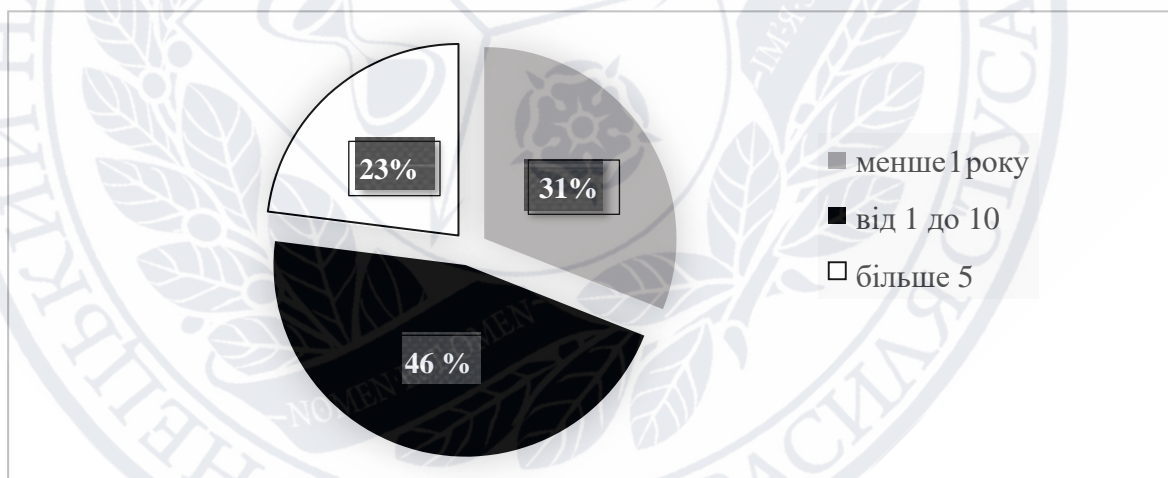


Рисунок 2.4 – Структура працівників за стажом роботи на ТОВ «Лампа Софтвр». Джерело: на основі авторських досліджень

Показники руху персоналу наводяться в табл. 2.6. Кількість працюючих за період 2018-2020 рр. збільшилась на 42 особи – у 3,8 рази (табл. 2.6), що свідчить про інтенсивне формування складу персоналу, спричинене розширенням діяльності компанії.

Таблиця 2.6 - Показники руху кадрів ТОВ «Лампа Софтвер» за 2018-2020 рр.

Період	2018	2019	2020
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	15	20	57
Кількість звільненого персоналу, осіб	4	6	4
Кількість прийнятого персоналу, осіб	2	11	41
Коефіцієнт обороту персоналу по звільненню, %	27	30	7
Коефіцієнт обороту персоналу по прийому, %	13	55	72
Коефіцієнт оновлення персоналу, разів	0,5	1,8	10,25

Джерело: на основі авторських досліджень

Для визначення причини плинності кадрів, мотивів та чинників, які на неї впливають, використовується спеціальна процедура, яку проводить HR-відділ компанії.

Вона складається з декількох етапів:

- вивчення анкетних даних працівника;
- проведення бесіди зі співробітником, який вирішив звільнитися;
- проведення бесіди з колегами та керівником працівника, що звільняється.

Аналіз плинності здійснюється щорічно. В першу чергу проводиться оцінка динаміки в порівнянні з попереднім періодом. Визначаються фактори, що впливають на рівень плинності. Встановлюються особливості категорій працівників, що піддаються високому рівню плинності, за професійними та статевовіковими ознаками.

Результати аналізу подаються у вигляді звіту. В ньому вказана загальна оцінка плинності кадрів, її тенденції. В звіті також роблять узагальнення та висновки, де визначено основні заходи для зменшення показника плинності. Такий аналіз проводиться щорічно, в перший день року.

У більшості сучасних ІТ-компаніях використовуються гнучкі методології менеджменту, та, зокрема, системи менеджменту персоналу. Вони мають

суттєві відмінності від традиційних моделей, які приділяли більшу увагу чіткому плануванню та бюрократії. Різниця між традиційною методологією (waterfall) і гнучкою (Agile, Scrum) полягає у тому, що традиційний підхід передбачає у якості «фінальної мети оптимізацію та ефективність деталізованого плану, щодо виконання його в запланований час, із запланованим бюджетом тощо», а «agile підходи фокусуються на комунікаційних процесах та продуктивному співробітництві між членами команди проекту в умовах майже відсутності планування». Так як компанія Lampa Studio є аутсорсинговою, то керівництво з самого початку обрало гнучкі методології управління проекту, як спосіб ефективної організації проектної діяльності в умовах невизначеності і вимог з боку замовника, які постійно змінюються.

Організація роботи та комунікації між розділами відбуваються за допомогою сучасних технічних програм, таких як Jira та ASANA.

Програма Jira – універсальний інструмент, який допомагає планувати, відстежувати і надавати підтримку. Вона представлена кількома продуктами, які спрямовані на певні дії.

Наприклад, компанія Lampa Studio використовує Jira Software для випуску ПО, планування, відстеження робіт і завдань. Jira Service Desk підключає до проекту службу підтримки, яка надає IT-послуги. Jira Core займається безпосередньо управлінням проектами, забезпечуючи їх ефективну продуктивність.

Для управління результативністю використовується ASANA – універсальний і безкоштовний task-менеджер. Якщо коротко, він допомагає Lampa Studio не загубитися у стрімкому потоці нових завдань, збирати в одному місці всі необхідні для них файли та контролювати прогрес. В ASANA зручно розділяти великі плани на маленькі зрозумілі таски. Вона допомагає побачити наскільки завантажений день працівника та відсортувати завдання у зручному порядку.

У компанії дуже розвинена система нематеріальної мотивації праці. Перш за все, у компанії Lampa Studio зацікавлені у кар'єрному зростанні кожного із працівників, тому існують такі поняття як переогляд ефективності (review).

Performance review (переогляд ефективності) – це один із системних методів підвищення ефективності організації. Максимально спрощуючи, рев'ю є ретроспективний процес, що дозволяє виявити "слабкі" і "сильні" місця в компанії і підтягнути "слабкі". Кожен співробітник розповідає про свої результати, отримує "оцінку" і коментар, на які проекти або особистісні якості необхідно звернути увагу (іноді у формі загальних рекомендацій, але краще у вигляді конкретних верифікованих цілей). Водночас із цим переоглядом часто відбувається salary review – тобто перегляд заробітної плати працівника. Цей метод є чудовим видом мотивації, так як працівник після нього отримує чітке уявлення про рівень своїх навичок, про свої переваги та недоліки, а також він отримує інформацію про те, куди йому слід рухатись далі.

Слід відзначити, що компанія Lampa Studio практикує у своїй роботі використання мотиваційних карток розвитку співробітників. Мотивація картка розвитку співробітників – це персональна карта, у якій вказані усі рівні кар'єрних сходинок, а також вміння та навички, якими необхідно володіти для переходу на наступний рівень. Картки дають співробітникам інформацію про поточний стан їх кар'єри, вони чітко бачать, які моменти їм слід підтягнути, для того щоб отримати підвищення. Кожна карта містить у собі перелік hard skills (навички, пов'язані з безпосередньою роботою працівника, наприклад знання мови JavaScript або вміння працювати з репозиторієм Git) і також перелік soft skills (критичне мислення, здатність комунікувати, менторські здібності, здатність працювати в команді, навички презентації, тайм-менеджмент та інше) [18].

У таблиці 2.7 наведена середня заробітна плата співробітників за позиціями. Вона є орієнтовною, тому що кожен із працівників має свою певну заробітну плату, яка розраховується на основі багатьох показників – знання тої чи іншої технології, зайнятість на певному проекті, доплати за менторство і

навчання інших співробітників, доплати за овертайми, знання мови, розвинутість софт скілів та інше). У таблиці ж наведена медіана по компанії, в аналізі анкет брали участь розробники з досвідом від 1 до 7 років.

Таблиця 2.7 – Заробітна плата працівників компанії Lampa Studio

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

Джерело: дані ТОВ «Лампа Софтвер»

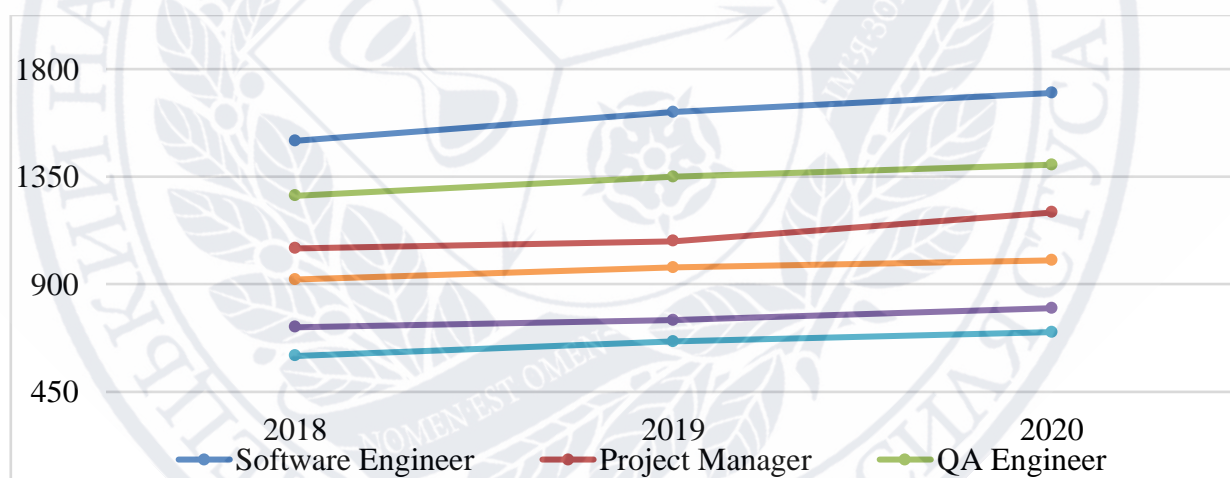


Рисунок 2.5 – Динаміка заробітних плат ТОВ «Лампа Софтвер» у 2018-2020рр., долл. США Джерело: дані ТОВ «Лампа Софтвер»

Отже, з результатів дослідження ми бачимо позитивну тенденцію. Заробітна плата на усіх позиціях в різній мірі зросла, але найбільше це відбулося на таких позиціях як Sales Manager (+14,3%), Project Manager (+12,5%) та Software Engineer (+11,7%).

2.3 Оцінка ефективності системи рекрутингу персоналу ТОВ «Лампа Софтвер»

Важливе місце в системі управління персоналом займають методи підбору персоналу. Визначимо, як ТОВ «Лампа Софтвер» використовує ці методи. Ця процедура є специфічною для кожного підприємства, тому в даній компанії теж є свої особливості (рис. 2.6).

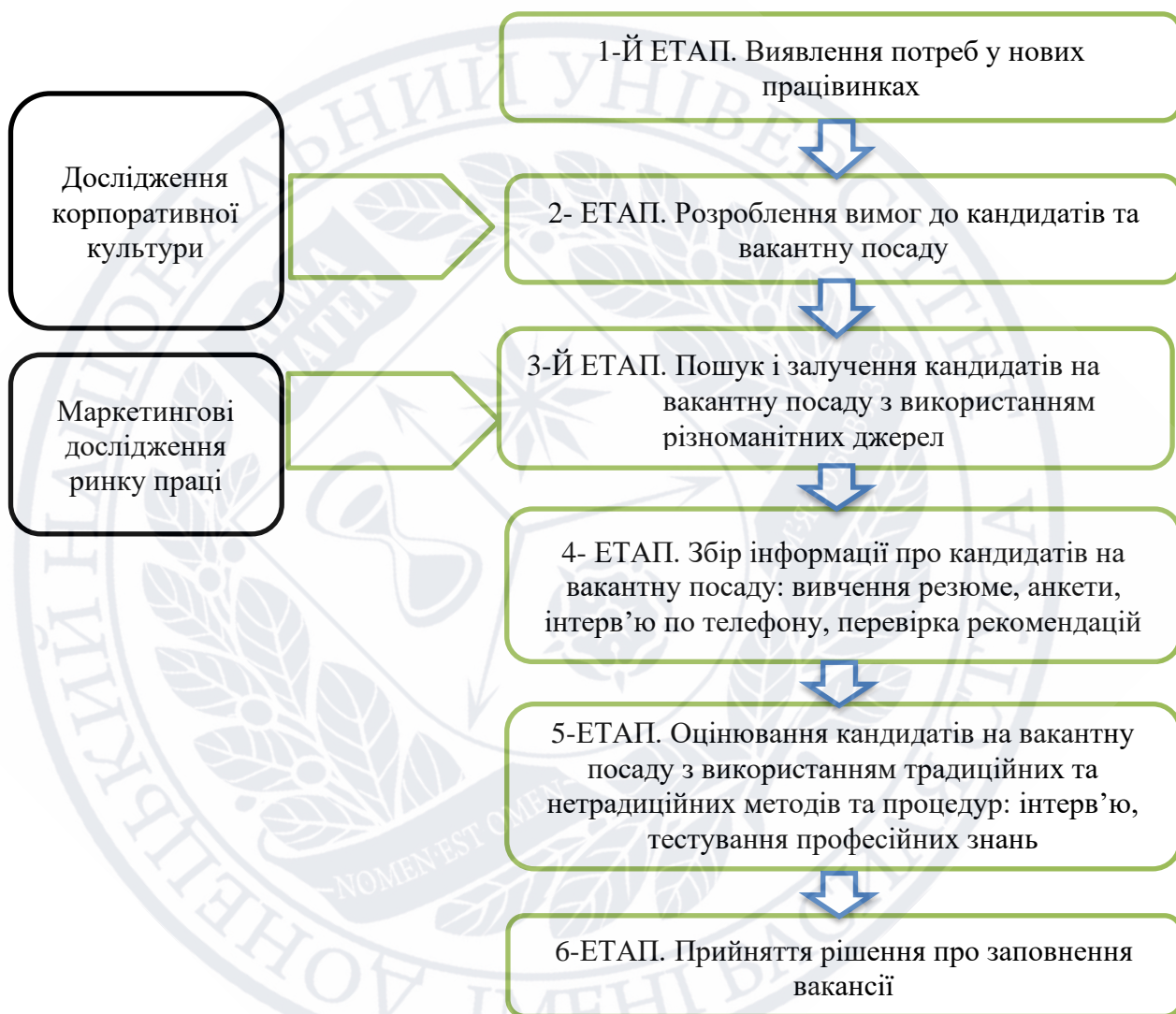


Рисунок 2.6 – Основні етапи підбору персоналу ТОВ «Лампа Софтвер»

Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «Лампа Софтвер»

Серед всіх методів пошуку та підбору кадрів в ТОВ «Лампа Софтвер» найпоширенішим є класичний рекрутмент. Лідерські позиції займають Head-hunting і Executive Search, описані у розділі 1.

Ще один поширений вид пошуку спеціалістів – рекрутинг за рекомендаціями. Вакансії закриваються за рекомендаціями. Головна перевага

такого типу рекрутингу в тому, що він дозволяє переконати кандидатів, які зараз не шукають роботи, але є найціннішими для підприємства. З розвитком технологій став популярним інтернет-рекрутинг. Він володіє значними можливостями для вибору потрібного кандидата [23].

Рекрутинг поділяється на декілька видів в залежності від поставлених завдань: залучення, пошук і відбір персоналу тощо (рис. 2.7). Для ТОВ «Лампа Софтвр» набір та відбір персоналу є одним з пріоритетних завдань підрозділу управління персоналу. Від знання, навиків та надійності кадрів залежить розвиток самої компанії.

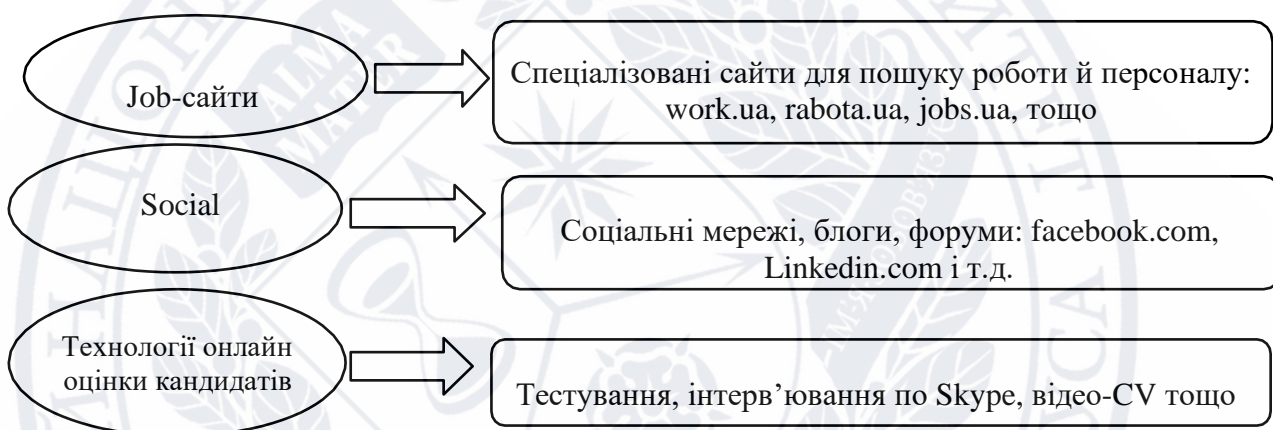


Рисунок 2.7 – Джерала пошуку персоналу в ТОВ «Лампа Софтвр»
Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «Лампа Софтвр»

Підприємство ТОВ «Лампа Софтвр» використовує декілька інструментів для дослідження придатності претендента на дану посаду:

- вивчення документів;
- аналіз особистих даних претендента;
- проведення бесіди з кандидатом;
- перевірка навиків кандидата на практиці;
- перевірка знань та навиків під час проходження тестових завдань [24].

Знайомство з кандидатами на відповідну посаду відбувається через розгляд

їх анкет, резюме, інформації про досвід роботи, отриману освіту, рекомендацій з попереднього місця роботи. Компанія використовує метод біографічних даних, що дозволяє розглянути особистість з точки зору відповідності даній посаді. Це передбачає визначення придатності кандидата основним вимогам та потребам компанії: освіта, кваліфікація та вміння, дотеперішнє кар'єрне просування, зміна місць проживання і причини цього, тощо [25].

Основна ціль проведення бесіди з кандидатом – визначення його особистісних якостей та навиків. Зазвичай HR-менеджер компанії спочатку розмовляє з кандидатом по телефону, задає уточнюючі питання, щоб дізнатись про особистісні якості та компетентність. На даному етапі понад 70% претендентів відсіюються через невідповідність потребам компанії. З 30% керівник проводить бесіду очно, що дозволяє зрозуміти чи кандидат підходить на дану посаду.

Така розмова дає змогу визначити наскільки претендент зацікавлений в отриманні роботи, допомагає надати вичерпну інформацію про основну діяльність компанії та обов'язки кандидата на відповідній посаді. Очна розмова дозволяє обговорити очікування обох сторін, чітко визначити, чи буде майбутня посада відповідати інтересам і очікуванням кандидата.

Зміст розмови між керівником та кандидатом планується ще до початку її проведення. Під час практичних випробувань претенденту потрібно виконати поставлене завдання. Це дає змогу перевірити його знання та навички і оцінити якість виконання завдання. Цей етап відбору ефективніший ніж усні розмови. Він дозволяє чітко зрозуміти, наскільки претендент відповідає очікуванням компанії, а при усній розмові важко виявити недоліки чи приховані якості.

Під час відбору персоналу часто використовується технічне тестування. Цей спосіб дозволяє виявити не лише інтелектуальні якості, а й те, наскільки швидко кандидат справляється з поставленим завданням та чи прислухається до зауважень керівника. Такий тест проводять в режимі онлайн або ж на місці.

Технічні критерії відбору працівників ТОВ «Лампа Софтвер» на прикладі Senior Back-end Developer (Node.js) наведені на рис. 2.8.

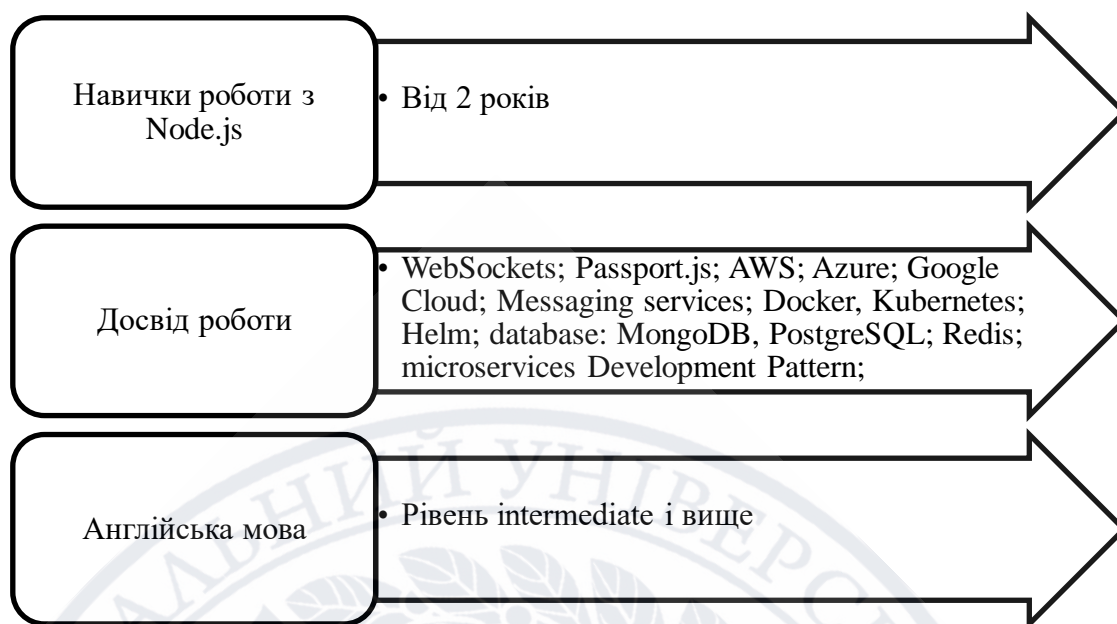


Рисунок 2.8 – Технічні критерії відбору працівників ТОВ «Лампа Софтвер»

Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «Лампа Софтвер»

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

Для визначення аналітики рекрутингу в ТОВ «Лампа Софтвер» досліджуються такі показники:

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

Варто сказати, що на період дослідження показників воронки персоналу були в роботі 7 вакансій – junior QA, middle project manager, senior backend(node.js), middle frontend(react.js), middle android\ios developer, java backend developer. Щоб проаналізувати ефективність воронки персоналу,

розглянено звіт відбору на вакансію middle android developer. [Додаток Г]

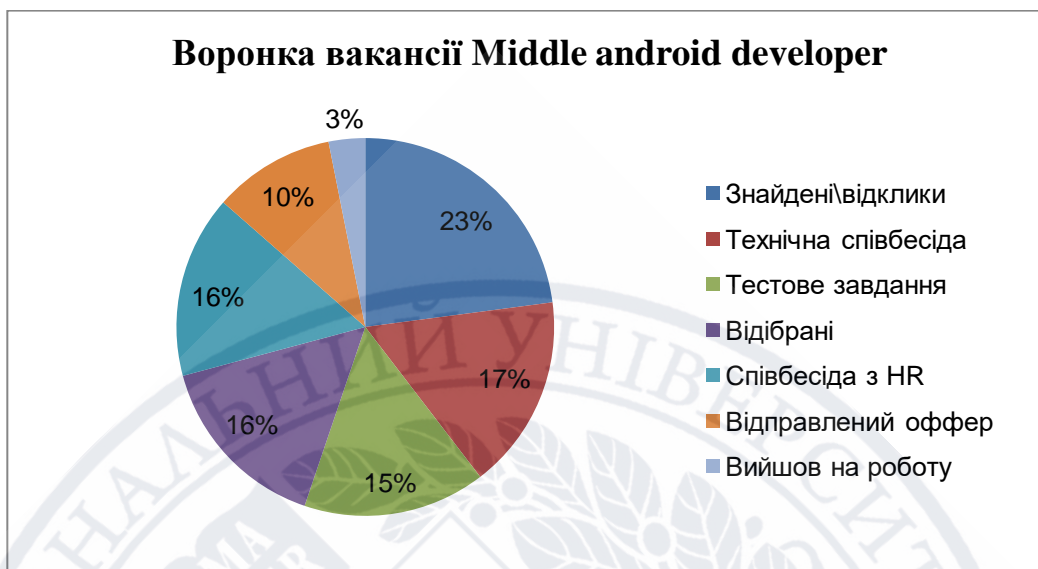


Рисунок 2.9 – Статистика воронки персоналу ТОВ «Лампа Софтвер»

Джерело: на основі авторських досліджень

Отож, аналізуючи дану діаграму 2.9 можемо сказати, за конверсію воронки персоналу. Хороша конверсія заощаджує багато часу, тому що для закриття вакансії потрібно шукати менше кандидатів та менше з ними працювати. Етапи з низькою конверсією – це зона зростання продуктивності роботи. Конверсія показує, наскільки ваші етапи ефективні у відсотковому співвідношенні. Відносна конверсія показує результат, порівняно з попереднім етапом. Абсолютна конверсія показує результат кожного етапу порівняно з першим етапом у вакансії. По даній вакансії можна сказати, що відносна конверсія на першочерговому етапі відкликів та відібраних дорівнює 100%, та на завершальному етапі 30%, абсолютна конверсія на першочерговому етапі – 100%, на етапі прийнята офферу 14%, що говорить нам про низьку ефективність закриття даної вакансії, що може бути зумовленим не вірно складеним портретом кандидата на етапі публікування вакансія та початку ресерча.

Наступний показник, який ми взяли до уваги це ефективність джерел пошуку кандидатів. Важливий критерій, адже задля розширення джерел

пошуку кандидатів та економії бюджету вакансії, повинні бути дослідженні всі джерела, які використовується компанією.

Таблиця 2.8 – Статистика ефективності джерел пошуку персоналу ТОВ «Лампа Софтвр»

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

Джерело: на основі авторських досліджень

Отож, бачимо з таблиці, що даний аналіз показує, що малоефективним є джерело Rabota.ua саме через специфіку ІТ-сфери, адже дане джерело є досить ефективним серед промислових вакансій. Та зокрема найбільший потік кандидатів ми можемо відслідковувати у внутрішній базі рекрутера, що говорить про наявність кадрового резерву та потенційно активних кандидатів у базі. А також варто сказати, що все таки соціальна мережа для пошуку роботи LinkedIn, є одним із ключових інструментів закриття вакансій.

Також, хотілося б сказати за інструменти, які використовує ТОВ «Лампа Софтвр» у підборі персоналу:

1. Booling Search – інструмент для пошуку кандидатів через Google. За допомогою відповідних символів, рекрутер може знайти необхідно інформацію про кандидата, а саме його пошту, сторінку в соціальний мережах або контактний телефон. Приклад запиту в Google представлений на рис. 2.10.

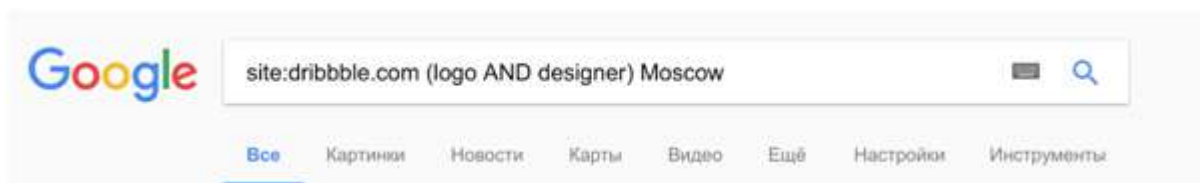


Рисунок 2.10 – Приклад формули заповнення стірчки інструменту пошуку кандидатів Booling Search. [42]

2. X-Ray Search - по результатам пошуку схоже до першого інструменту. Зручне джерело для пошуку необхідних профілів у LinkedIn.

3. TurboHiring - платформа пошуку кандидатів на IT-ринку. Зручна тим, що в більшості випадків підтягує на перші позиції кандидатів, які знаходяться в пошуку роботи. Також окрім ссилки на профіль в LinkedIn, можуть бути вказані інші контакти (скайп, номер телефону, профіль на порталі DOU.ua)

4. Платформа Djinni (можливий як вільний пошук, так і відгуки по вакансіях).

5. Сайт DOU.ua. На сайті потенційні кандидати можуть переглянути профіль компанії та її рейтинг серед IT-роботодавців.

6. Телеграм канали. Також можна викладати вакансії, які є активними в компанії.

7. Платна версія LinkedIn для рекрутерів – цей інструмент допомагає ставити фільтри на кандидатів, досвід роботи, знання мов та регіон, що значно пришвидшує пошук персоналу.

Наступний показник, що є важливим для рекрутерів для аналізу успішності їх діяльності – це статистика успішних та проблемних вакансій. Pipeline звіт-допомагає визначити проблемні вакансії та відповідальних за них рекрутерів. Звіт Pipeline допомагає визначити проблемні вакансії та завчасно посилити роботу з них. Він показує: активні вакансії (в статусах 'Нова' та 'У роботі') з відповідальними; останні 2 етапи, за якими була активність; в який день і скільки кандидатів опрацювали; кількість найнятих кандидатів та тих, які не підійшли; зеленим виділено вакансії з працевлаштованими кандидатами;

червоним виділено 'гарячі' вакансії за датою крайнього терміну; жовтим виділено вакансії, за якими більше 5 днів не було дій. [Додаток Г]

Таким чином, узагальнюючи особливості методів управління персоналом в ТОВ «Лампа Софтвер», можемо стверджувати, що відбір персоналу – один з пріоритетних напрямків діяльності компанії, що стосується роботи з людьми. Він складається з декількох елементів: розрахунок потреби в персоналі, створення моделі компетенцій, підбір кандидатів за особистісними та професійними характеристиками, і в результаті створення резерву кадрів.

Висновки до розділу 2

Досліджуване підприємство ТОВ «Лампа Софтвер» є провідною аутсорсингова ІТ-компанією Вінниччини, яка інтенсивно розвивається та нарощує персонал. Чисельність персоналу за останні 3 роки зросла у 3,8 разів. Для досягнення таких результатів компанія активно використовує новітні методи рекрутингу. Аналітика рекрутингу свідчить, що найбільш ефективним джерелом залучення ІТ-фахівців є рекомендації працюючих. Аналіз воронку відбору говорить про низьку ефективність закриття даної вакансії, що може бути зумовленим не вірно складеним портретом кандидата на етапі публікування вакансія та початку ресерча.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ЛАМПА СОФТВЕР»

3.1 Рекомендації щодо розширення джерел пошуку персоналу

У другому розділі викладено особливості впровадження методів управління персоналом у ТОВ «Лампа Софтвр», однак, враховуючи особливості ринку праці IT-фахівців, дефіцит регіонального ринку праці та перспективи розширення компанії, ми вважаємо за доцільне розширити джерела пошуку персоналу.

Роботодавець в IT-сфері усвідомлює свою залежність від фахових працівників, тому враховує матеріальні, соціальні і кар'єрні запити. IT-рекрутери забезпечують комунікацію між роботодавцем і потенційним кандидатом, використовують спеціальні інструменти для пошуку кандидатів і мають вміння перевірити кваліфікацію кандидата, зрозуміти його мотивацію.

IT-рекрутери найчастіше використовують три різних канали, серед яких є професійні мережі (LinkedIn, 83,9%), рекомендації (73,2%) і Djinni.co (73,2%). Не так часто для пошуку фахівців використовують job-сайти, професійні ресурси розробників Github, DOU, Habrahabr (67,9%) і соціальні мережі (11,5%) [27].

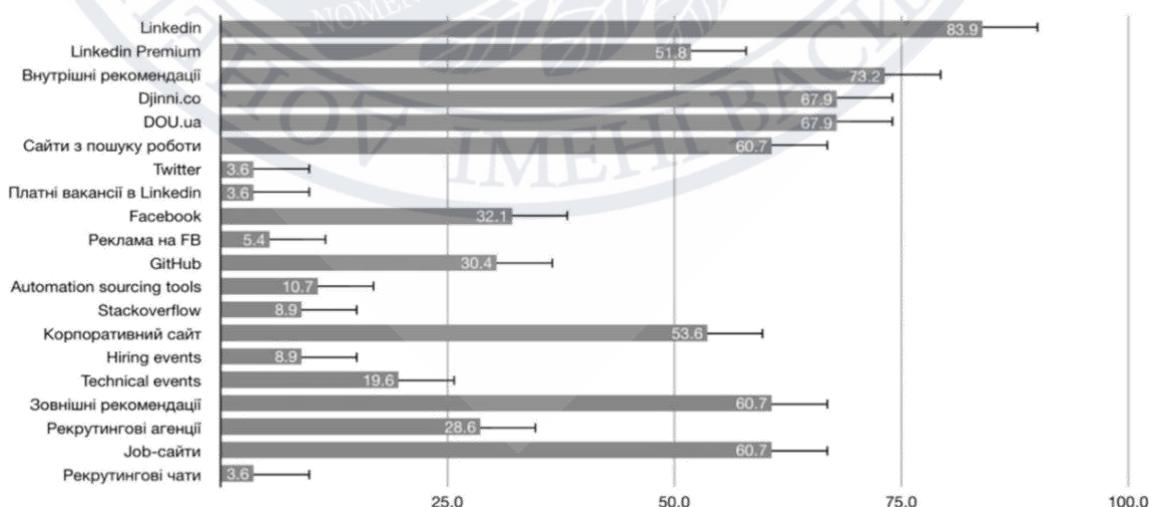


Рисунок 3.1 – Ефективність джерел пошуку IT- фахівців [41]

Проаналізувавши опубліковані праці, ми дійшли висновку, що немає до

кінця сформованої картини еволюції та формування рекрутингу в ІТ-сфері. Тому можемо умовно виділити наступні етапи формування рекрутингу у вітчизняній ІТ-сфері (рис. 3.2).

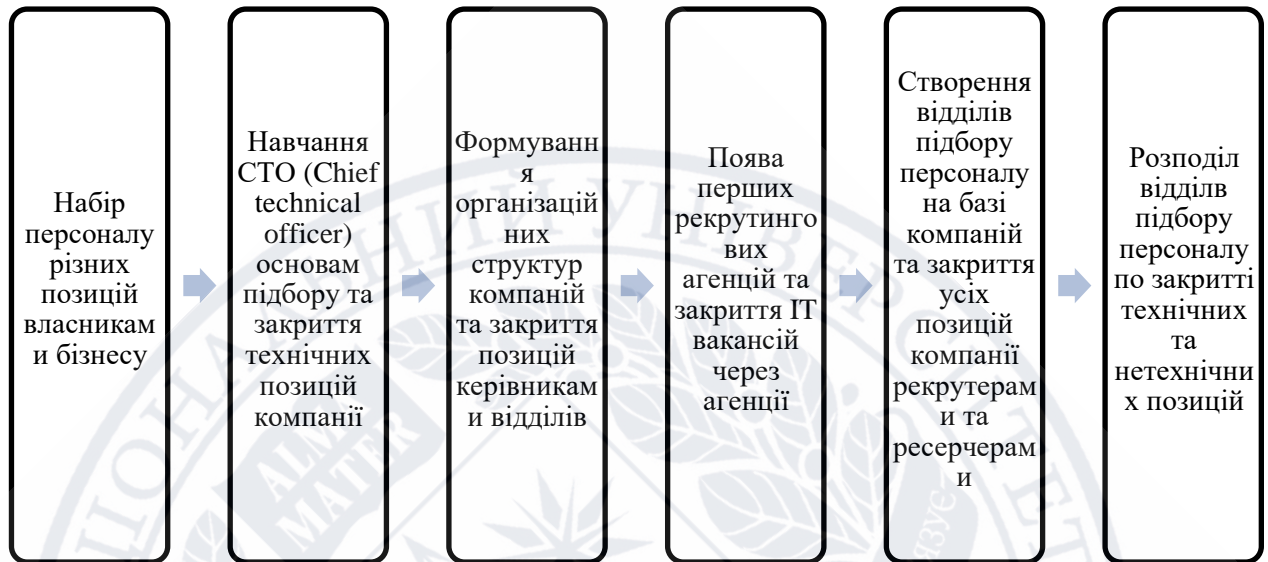


Рисунок 3.2 – Етапи формування та розвитку вітчизняного ІТ-рекрутингу

Джерело: на основі авторських досліджень

I Етап. Набір персоналу різних позицій власниками бізнесу (2000–2003рр.). Вітчизняний ринок тільки починав опановувати основи бізнесу ІТ-сфери. В той момент формувались невеличкі компанії (до 10 осіб) та не було гострої необхідності в якісному підборі персоналу. Зокрема, на той момент компанії отримували замовлення від різних стартапів, а не великих світових компаній. На початку 2000-х років в Україні вже було засновано 20 ІТ-компаній: ELEKS (27 співробітників), SoftSorve (40 співробітників), Inforpulse (30 співробітників), NIX Solutions (20 співробітників). [55]

II Етап. Навчання СТО (chief technical officer) основам підбору та закриття технічних позицій компаній (2005-2010рр.). СТО це співробітник, який має технічну базу та володіє основами менеджменту. Така людина могла з легкістю призначати та проводити технічні інтерв'ю та, зокрема, підбирати персонал в компанію виключно за професійними компетентностями (hard skills). За підсумками першого півріччя 2018 року ТОП-50 досяг нової відмітки

— 52 тисячі спеціалістів в Україні, з яких 41 тисяча — технічні фахівці. Уже друга ІТ-компанія в Україні переступила відмітку 5 000 спеціалістів, а одна з компаній з ТОП-50 на ринку майже 30 років. [60] Сумарна кількість компаній на ринку досягла позначки близько 500 компаній.

III Етап. Формування організаційних структур ІТ-компаній та закриття позицій керівниками структурних підрозділів (2010–2015 рр.). На цьому етапі з'являється розуміння того, що співробітник має бути наділений не тільки технічними знаннями та бути професіоналом, але й підходити за особистістими якостями в команду, в якій буде працювати. У 2015 році, повертаючись до вже згаданої аналітики від компанії N-iX, кількість ІТ-фахівців в Україні становила 91 000 осіб, а прибуток — \$2.7 млрд. Темпи розвитку ІТ вражають на початок 2015 року кількість компаній на ринку становила-1000 компанії.[55]

IV Етап. Поява спеціалізованих ІТ-рекрутингових агенцій та закриття вакансій через агенції (2015 – 2018рр.). Етап включає в себе якісний підбір персоналу в умовах стрімкого розширення штату ІТ-компаній, тому що на попередніх етапах рекрутинг був розрахований на чисельність персоналу від 10 до 20 співробітників. Кількість ІТ-спеціалістів перебільшило 185 000 чоловік та в Україні працює близько 1600 технологічних ІТ-компаній.[55]

V Етап. Створення відділів підбору персоналу на базі ІТ-компанії та закриття усіх позицій компанії рекрутерами та ресерчерам (2018–2020рр.). В цей період власники ІТ-бізнесу усвідомлюють, що рекрутингові агенції закривають вакансії не якісно, оскільки не до кінця можуть розуміти внутрішні процеси та системи в компанії. Починають формуватись рекрутингові відділи, які закривають технічні та нетехнічні позиції, таким чином втрачаючи фокус на якісний підбір. Опитування українських ІТ-фахівців показали, що 67% з них живуть в Києві, Харкові та Львові. За даними Stack Overflow, у Києві нараховується близько 68 500 розробників ПЗ, що становить 37% усього українського пулу ІТ-фахівців. Львів є другим за величиною ІТ-центром в Україні. У місті працюють понад 20 000 ІТ-фахівців і близько 317 ІТ-компаній,

більшість з яких надають послуги аутсорсингу програмного забезпечення клієнтам в США і Західній Європі. [58]

VI Етап. Спеціалізація (внутрішній поділ праці) відділів підбору персоналу на роботи із закриття технічних та нетехнічних позицій (2019р. - по теперішній час). Крім того, за спостереженнями практиків, на перегрітому ринку (попит значно перевищує пропозицію праці в ІТ-сфері) у самій воронці рекрутингу, етап залучення переміщується на початок бізнес-процесу підбору персоналу – рекрутери змушені задіювати всі ресурси залучення та закріплення кадрів відразу після знаходження потенційних кандидатів. При цьому активно застосовуються засоби соціального рекрутингу. Цей етап, на нашу думку, є найвдалішим, оскільки вибудовується вірна стратегія підбору персоналу. Співробітники набираються як за hard так і за soft skills. Будується чітка структура штату рекрутерів, які повинні володіти технічними знаннями та рекрутерів, які залученні до процесів підбору персоналу менеджерів та інших позицій не технічного характеру. Кількість фахівців в Україні зросла на 16% за минулий рік і у 2021 перевищила 213 тисяч. [45]

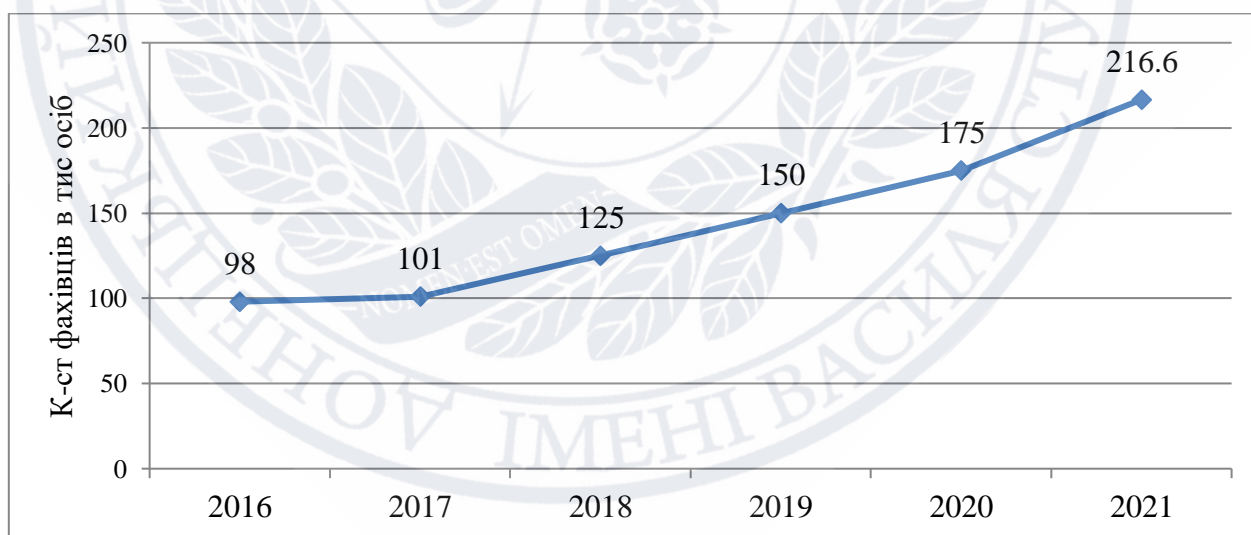


Рисунок – 3.3 Кількість ІТ фахівців на ринку України.[34]

Отже, аналізуючи показники, які ми можемо спостерігати на графіку, можемо сказати, що ІТ сфера досить стрімко розвивалась та наразі кількість розробників на ринку України сягає близько 216,6 тис. Також слід зазначити,

що у 2020 році кількість ІТ компаній на ринку України сягала близько 4 тис., що свідчить про надмірно перегрітий ринок ІТ галузі та переважанням пропозиції над попитом. [55]

Ринок праці у сфері ІТ зростає відповідними темпами. У 2020 році кількість вакансій на DOU зросла з 3000 до 5000 на місяць. Кількість заявок збільшилася на 23% – з 270 000 до 330 000. Кількість роботодавців зросла на 38% – з 2400 до 4300. Найбільш затребуваними були професіонали з Front-end, QA та РНР, на яких припадало 31% усіх вакансій. [47]

Найбільш негативна динаміка попиту на фахівців зафіксована у категоріях HR (-36%), Java (-25%), .NET (-25%), Data Science (-24%), Embedded (-23%), iOS/macOS (-23%), Sysadmin (-22%), Support (-21%). Як і в минулі місяці, найбільше вакансій у липні опублікували Ciklum (154) і Genesis (114). На третьому місці цього разу Intellias (60). [55]

Отож, аналізуючи дану схему можна сказати, що рекрутинг в ІТ-сфері формувався досить тривалий час та до кінця немає ідеальної картини підбору персоналу. Наразі, в Україні існує безліч аутсорсингових компанії, які знаходяться ще на першому етапі – закриття вакансій власниками бізнесу. Однак кожна така компанія має розуміти, що розбудова компанії та її розширення починається з вірної стратегії підбору персоналу.

Оскільки ТОВ «Лампа Софтвер» є достатньо молодим підприємством, воно не має сформованої системи пошуку персоналу, тому компанії буде доцільно використовувати найрізноманітніші джерела пошуку персоналу, які ще не входили у їхню практику (рис.3.4)



Рисунок 3.4 – Джерела пошуку персоналу для ТОВ «Лампа Софтвр
Джерело: на основі авторських досліджень

Враховуючи вище згадані показники, нами було проведено опитування серед працівників ТОВ «Лампа Софтвр» на тему «Стан ІТ рекрутингу в Україні».

Для проведення опитування була сгенерована фокус-група, в яку увійшли безпосередньо працюючі рекрутери з різних компаній України. В опитуванні взяли участь 26 рекрутерів ІТ-компаній. Респонденти заповнили опитувальник з відкритими питаннями та можливістю варіанту відповідей.

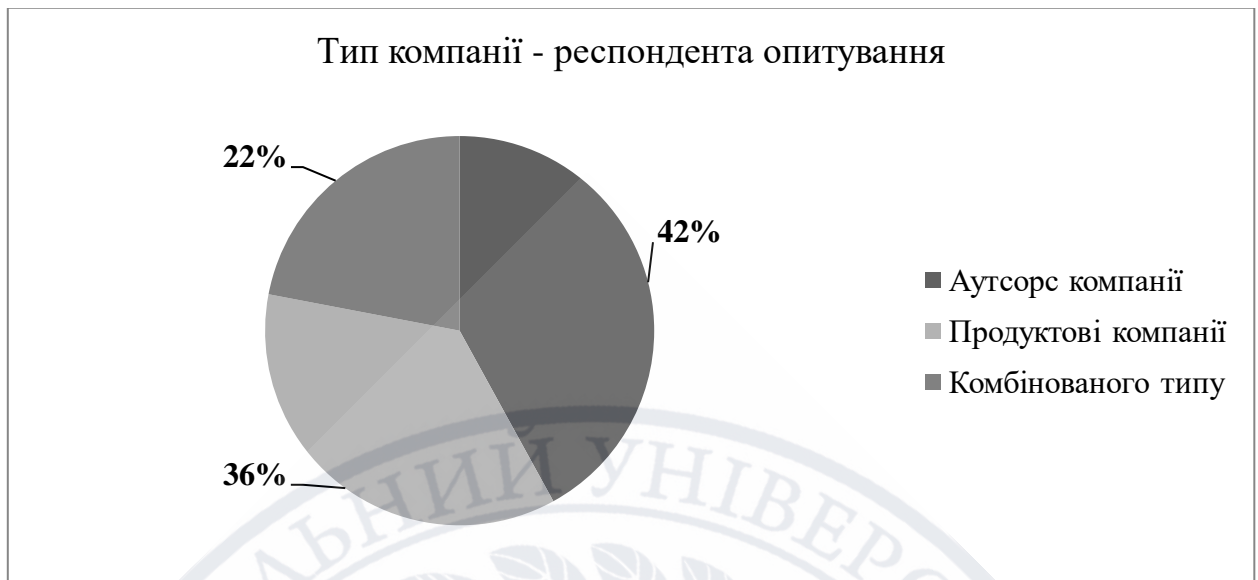


Рисунок 3.5 – Розподіл респондентів за типом ІТ-компанії

Джерело: на основі авторських досліджень

З діаграми 3.5 можемо побачити, що, зокрема, рекрутери в пріоритеті працюють в аутсорсингових / аутстафінгових компаніях, оскільки їх частка на ринку та популярність серед кандидатів в реаліях нинішнього ринку зростає.

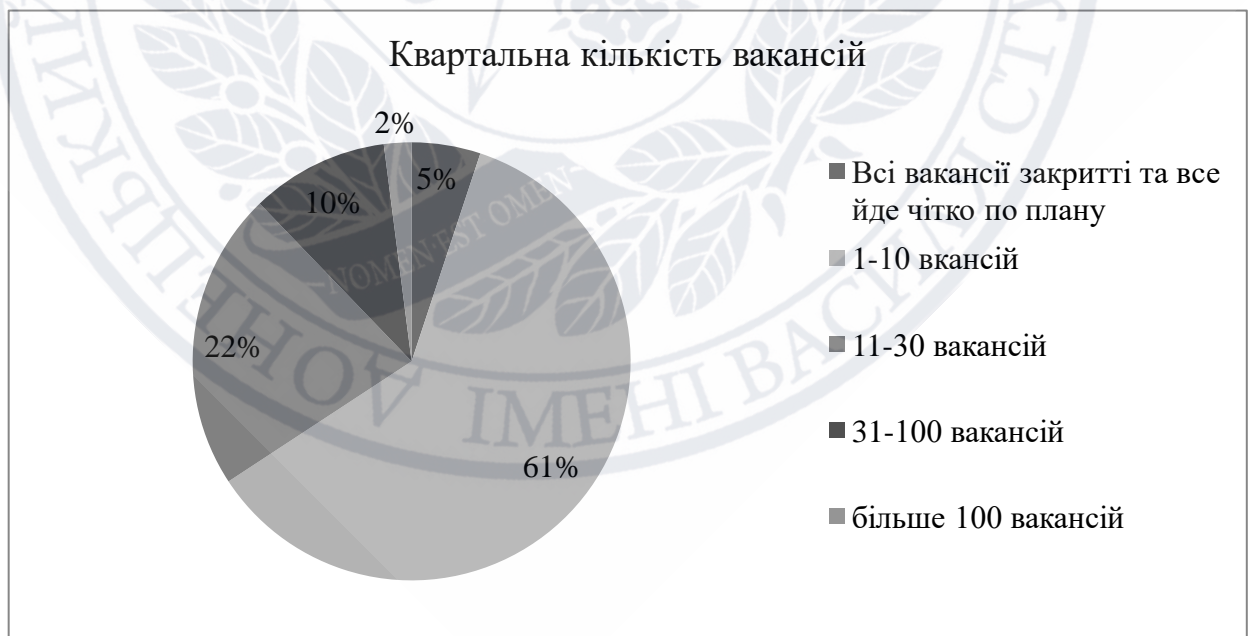


Рисунок 3.6 – Розподіл компаній-респондентів за квартално-плановою кількістю вакансій. *Джерело: на основі авторських досліджень*

Наступне питання, яке було поставлене фокус-групі: як відбувається

прийом персоналу та як знаходять співробітників? Виявилось, що 36% компаній-респондентів закривають вакансії виключно силами штатних співробітників та зазначили, що повністю справляються. Майже половина респондентів комбінує варіанти: самостійний пошук та залучення підрядників. Інші (крім агентств) закривають за допомогою внутрішніх рекрутерів, але не справляються на 100%.

Складнощі комунікації з командою та клієнтами Задоволені всіма рекрутинговими процесами у компанії лише 27% опитаних. До списку проблемних процесів, що найбільш часто згадуються, потрапила комунікація з менеджерами, замовниками, Sales-менеджерами, повнота і швидкість відповідей по кандидатах. Також пріоритетний напрямок – скорочення кількості етапів найму та прискорення цих процесів.

При цьому 72% відповіли, що загалом вони задоволені фідбеком від керівництва компанії, що говорить про складнощі більше у зовнішній комунікації та складнощі спілкування із суміжними відділами всередині компанії.

Тексти вакансій рекрутери складають переважно спільно (залучають наймаючих менеджерів, тимлідів, керівників) — 87% респондентів. Тільки 7,8% кадрових фахівців роблять це самотужки. 4% вважають за краще не сильно заглиблюватися в процес або складати тексти за готовим шаблоном.

54% компаній закривають вакансії за 3-4 тижні, а у 23% процес все ж таки розтягується на 1-2 місяці.

Практично усі українські компанії розуміють, що однією зарплатою кандидата прийняти пропозиції не переконати. Лише 2,5% респондентів – ІТ-рекрутерів використовують високу зарплату як головну перевагу.

Інші комбінують матеріальні та нематеріальні переваги та бонуси. 37% рекрутерів окремо наголосили на тому, що найважливіше — знайти особисту мотивацію кандидата.

58 % відзначили високі вимоги та складні завдання на проєкті, через які не вдається знайти відповідних кандидатів. 9% відзначають високе

завантаження рекрутерів, які не можуть на 100% викладатись на заповнення кожної вакансії та шукати у всіх каналах.



Рисунок 3.7 – Чинники, які заважають закриттю вакансій

Джерело: на основі авторських досліджень

Чого чекають рекрутери у 2021 році? IT та Digital індустрія налаштована оптимістично: 76% респондентів зазначають, що у наймі у них усі під контролем і до 2022 року готові. Чекають на глобальну кризу — 11%, локальний спад в Україні — 6%.

Отже, IT-сфера є досить специфічною по відношенню до підбору персоналу, тому потребує більше уваги відносно функцій HRM, технології підбору та інструментів автоматизації з кожним днем зростає, тому потрібно слідкувати за тенденціями. Запрошення на співбесіди людей, які мають рекомендації друзів чи співробітників та застосування внутрішнього рекрутингу, тобто пошуку кандидатів серед працівників фірми, які добре себе зарекомендували, добре ознайомлення з особливостями функціонування та корпоративною культурою компанії буде сприяти в подальшому легкій та швидкій адаптації на нових посадах та відобразатися на швидкості в роботі та якості результатів.

3.2 Пропозиції щодо удосконалення методів підбору персоналу в IT-сфері

Процес найму є невід'ємною частиною ведення будь-якого бізнесу. Незалежно від того, чи є ви власником малого бізнесу, менеджером з персоналу чи генеральним директором великої компанії, на певному етапі своєї кар'єри вам доведеться набирати персонал. Набір персоналу є досить важким, і згідно з дослідженням Harris Poll у 2021 році, 52 відсотки працівників США розглядають можливість змінити роботу протягом року. Більше того, 44 відсотки мають реальні плани зробити стрибок.

Проаналізувавши, діяльність ТОВ «Лампа Софтвер», можна сформулювати **пропозиції щодо поліпшення підбору персоналу**, тобто розширення кола потенційних претендентів на вакансію:

1. Розробити чіткий бренд роботодавця. Бренд роботодавця – це те, що виділить з-поміж інших компаній і покаже кандидатам, чому вони повинні працювати на компанію. Він має відображати місію, культуру та цінності вашого бізнесу. Після цього потрібно переконатися, що сторінки бізнесу, соціальні мережі та реклама відповідають бренду роботодавця.

2. Створити вакансії, які відображають компанію. Вакансія – це перше враження, яке справить про компанію кандидат. Тому аби зацікавити потенційно цікавого для вас кандидата, потрібно вірно доносити інформацію, формулюючи текст.

3. Використовувати соціальні мережі. Соціальний рекрутинг стає все більш популярним, оскільки компанії починають орієнтуватися на міленіалів. Соціальний рекрутинг – це просто використання соціальних мереж для пошуку талантів, оголошення про роботу та спілкування з потенційними кандидатами. Багато брендів досягли успіху з цією технікою, зокрема Uber, Apple і Zappos.

4. Інвестувати в систему відстеження заявників. Система відстеження заявників (або ATS) — це програмний інструмент, який автоматизує процес розміщення вакансії та пошуку кваліфікованих кадрів. Це часто включає розміщення вакансії одним кліком на кількох сайтах, сортування кандидатів та

планування співбесіди.

5. Дослідити актуальні дошки вакансій. Залежно від того, на яку посаду триває набір, може бути важко знайти талант на одному з багатьох великих сайтів працевлаштування. Якщо компанія належить до меншої, більш визначеної категорії, потрібно переглянути актуальні дошки вакансій. Це менші сайти працевлаштування, які присвячені лише одному виду роботи і часто мають спільноту шукачів роботи та рекрутерів.

6. Розпочати набір на навчання при компанії. Набір персоналу з внутрішнього резерву може допомогти виявити майбутні таланти для галузі, а також провести конкурс та визначити найкращого претендента на вакантне місце роботи серед заявлених учасників.

7. Сформувати базу пасивних кандидатів. Пасивні кандидати – це ті, хто зараз працевлаштований і не активно шукає роботу. Ці кандидати часто є найбільш кваліфікованими і, здається, ідеальною людиною для цієї роботи. Особисте спілкування з ними покаже, що компанія справді зацікавлена в їхньому таланті, і обов'язково приверне їхню увагу. Використання соціальних мереж і зв'язків допоможе визначити цих потенційних кандидатів, а також підвищить обізнаність про компанію.

8. Проводити професійні інтерв'ю. Важливо пам'ятати, що співбесіда – це повністю двохстороння абстракція. Коли рекрутер проводить співбесіду зі своїм кандидатом, кандидат також проводить співбесіду рекрутерам. Незалежно від того, чи планується співбесіда дистанційно чи особисто, потрібно переконатися, що кандидат не буде відчувати стресу. Проведіть співбесіду відповідно до посади, на яку претендуєте.

9. Застосування методу прийому персоналу за допомогою «sign-on bonus». Деякі роботодавці пропонують авансові платежі, які називаються бонусами за підписання, для найму співробітників. Бонус за підписання може становити від п'яти до 25 відсотків типової річної зарплати, залежно від типу роботи та галузі, згідно з книгою «Посібник з найму та утримання співробітників» Дайан Артур. Підписання бонусів, як правило, не має недоліків

для нових співробітників, але роботодавці іноді стикаються з проблемами. Вартість підписання бонусу. Очевидним недоліком пропозиції бонусу за підписання є вартість. Підприємства, які пропонують бонуси за підписання, мають більш високі витрати на найм, і, можливо, тому бонуси за підписання є відносно рідкісними. Але тактика найму ефективна, коли роботу особливо важко виконати. Наприклад, на високотехнічні посади може не вистачати претендентів, тому компанії повинні використовувати все, що в їхніх можливостях, щоб знайти кандидата.

З метою вдосконалення методів діяльності та технологій підбору персоналу в ТОВ «Лампа Софтвр» повинні використовувати **напрями удосконалення технологій відбору персоналу**, оскільки активне використання цифрових технологій відбору (HR Digital) є найпопулярніший трендом ринку. Цифрові технології активно впроваджуються в сферу рекрутингу: багато компаній вже використовують прогнозу аналітику, машинне навчання та штучний інтелект. У той же час технології дозволяють автоматизувати скринінг і процес найму співробітників, а співбесіди тепер проводять не тільки спеціалісти, а й чат-боти та роботи. Ми детально вивчили питання переходу рекрутингової функції в цифрову сферу та виділили кілька принципових тенденції, які можна використовувати, щоб підняти свій робочий процес на новий рівень, покращуючи якість та ефективність пошук і підбір персоналу.

1. Штучний інтелект і роботизація є одним із найперспективніших напрямків розвитку сучасного ринку рекрутингу. Робот-рекрутер вчиться вести живу бесіду: спілкується з кандидатом за допомогою аудіо або відеозв'язок, веде діалог за попередньо розробленим алгоритмом (задає відкриті та закриті запитання) та записує відповіді. Робот також вчиться розпізнавати емоції під час відеоінтерв'ю, записує розмову, надсилає SMS, листи та запрошення будь-яких абітурієнтів - як тих, хто пройшов, так і тих, хто не пройшов. Все це збільшує ймовірність відповідь на вакансію. За нашими оцінками, робот-рекрутер скорочує час і витрати праці на підбір як не менше 10 разів. Не менш цікавим є розвиток компанії Skillaz, який показує, що

роботизація може застосовуватися не тільки як частина стандартного процесу підбору персоналу і закриття типових вакансій, а також при обробці складних запитів роботодавців. У сфері рекрутингу поряд з роботами дуже популярними стали чат-боти, які отримують від кандидатів, важливу інформацію за заданим алгоритмом (документи та обмеження на допуск до роботи, персональні дані та готовність до розгляду вакансій), обробити інформацію та повідомити здобувача про прийняття на підставі отримання відповіді. Крім цього, бот може виконувати адміністративну роботу, наприклад, планувати зустрічі, формування детальних анкет кандидатів, ведення списків претендентів. Ви також можете підключити календар до бота для ведення зустрічей з кандидатами. Чат-боти сьогодні ведуть діалог практично у всіх відомих месенджерах, включаючи Telegram, Viber, WhatsApp, Facebook Messenger, Slack і т. д. На світовому ринку найбільш відомі боти таких розробників технологій, як Mya, XOR, Wade & Wendy і TalkPush.

2. З боку автоматизації бізнес-процесів можна виділити три основні напрямки: відео- та аудіоінтерв'ю, тестові програми, системи оцінки персоналу. Безсумнівними перевагами автоматизації для роботодавців є можливість дистанційного пошуку та відбору кандидатів, для абітурієнтів – пройти онлайн-співбесіду і тестування в зручний час, для рекрутерів - перегляд записів співбесід і результатів тестування. Такі технології значно скорочують витрати часу і створюють комфортні умови як для рекрутерів, так і для тих хто шукає роботу. Дистанційна робота з кандидатами особливо актуальна і затребувана при роботі з регіонами. Найпоширенішими послугами для відеоінтерв'ю є VCV (безпосереднє проведення відеоінтерв'ю), Navicon (спеціалізований сервіс з набору стажерів), Preinterview (відеоопитування абітурієнтів), а також Skillaz (комплексна хмарна платформа, яка дозволяє здійснювати автоматичний пошук у кількох джерелах, надсилати запрошення, проводити онлайн-опитування, кейси, квести, вести картотеку відео- та аудіоінтерв'ю). Серед тестових програм ми хотіли б виділити Skill Tech і Retra Tech, які найчастіше використовують компанії для перевірки знань IT-спеціалістів. Загалом, SHL (словесний і числові

тести) та Talent Q (числові, словесні та логічні тести), Cut-e (тест на здібності) та Kenexa (логічні, технічні, словесні та обчислювальні тести).

3. Новий напрямок HR-аналітики. Прогностична аналітика і робота з великими даними – це потужна технологія майбутнього, аналітичні інструменти якої дозволяють прогнозувати багато важливих факторів, що впливають на ефективну роботу компанії (наприклад, поведінка співробітників), розраховувати ймовірність звільнення персоналу, впливати на плинність кадрів, мотивувати працівників залежно від їх особистісних характеристики і т. д. Прикладами таких технологій є Sabbe, Xerox, Walmart, Bullhorn Reach Rada (аналіз соціальної активності друзів і визначення тих, для кого можуть бути пропозиції роботи найбільш актуальне), Соціальне резюме (збір та аналіз інформації про соціальну активність потенційних кандидатів), Taleo Radar (мобільний додаток, що дозволяє встановити, хто з кандидатів зараз знаходиться в безпосередній близькості), система аналізу інформації з Twitter (наприклад, щодо емоційного стану користувачів). Вбудована та когнітивна аналітика значно скорочує роботу та час рекрутера, дозволяючи вивантажувати звіти в режимі реального часу, а розробка аналітичного додатка дає можливість реалізувати HR аналітику з урахуванням конкретного регіону та розробити аналітичні моделі для прогнозування та визначення пріоритетів підбору персоналу події (Oracle, ADP, Workday, Vltimate, Saba, Skillsoft, фактори успіху). Також варто відзначити порівняльну аналітику, що допомагає кандидатам шукати роботу анонімно. Вона аналізує професійний досвід та особистісні характеристики здобувача, потім пропонує йому роботу. За згодою користувача платформа може використовувати його дані з соціальних мереж та звертатися до роботодавця (наприклад, Workey, Tel Aviv).

4. Агрегація і уберизація. Агрегатори резюме дозволяють об'єднати в єдину базу здобувачів, які розмістили резюме на сайтах для пошук роботи, а також шукачі роботи з профілями в соціальних мережах чи професійних спільнотах. Як приклад такий сервіс як на Заході – Indeed.com. Крім того, існують такі послуги як AmazingHiring, Друг працює рекрутер, Go Recruit.

Сервіс AmazingHiring збирає дані з більш ніж 80 джерел і дозволяє переглядати інформацію про IT-спеціалістів, які активно не шукають роботу. Не менш цікаво відзначити виникла тенденція взаємодії роботодавців із сторонніми рекрутерами, чий портфоліо збираються на цифрових платформи – ця тенденція називається уберизацією. HRspace / біржі — це сервіс для взаємодії роботодавців і рекрутерів, подібно до моделі Uber, коли роботодавці публікують роботу, і рекрутери надсилають свої пропозиції. Прикладами таких сервісів є HRspace (сервіс HeadHunter), Jungle Jobs, HRTime (обмін HR-замовленнями).

Керуючись наведеними вище пропозиціями, компанія «Лампа Софтвер» та його HR-служба одержать можливість завоювати позитивну репутацію серед кандидатів й клієнтів, а також авторитет серед конкурентів.

Таким чином, практичний досвід накопичив велику кількість методів пошуку та найму. Проте необхідно використовувати інноваційні підходи, що ґрунтуються на реальних потребах та можливостях підприємства. Доступна різноманітність методів, що постійно вдосконалюється та розвивається, дозволяє врахувати всі особливості підприємств у процесі вибору. Ефективність набору залежить від наявності сучасних методик, тому бажано ознайомитися з їх розвитком.

3.3 Пропозиції щодо удосконалення рекрутингу в умовах віддаленої роботи

У сучасних реаліях IT ринку стало набувати популярності такий формат роботи як (remote work). Зокрема варто зазначити, що така тенденція стала популярною після того як світ сколихнула вірусна інфекція Covid-19, якщо до сьогодні роботодавці не уявляли процеси побудови команди сидячи вдома, то зараз цей формат роботи став основним критерієм при виборі компанії на ринку. Режим віддаленої роботи (remote work) – це формат, при якому роботодавець та найманий працівник знаходяться один від одного на значній

відстані, та за допомогою сучасних методів управління командою, забезпечують організовану роботу та своєчасне закриття поставлених завдань.

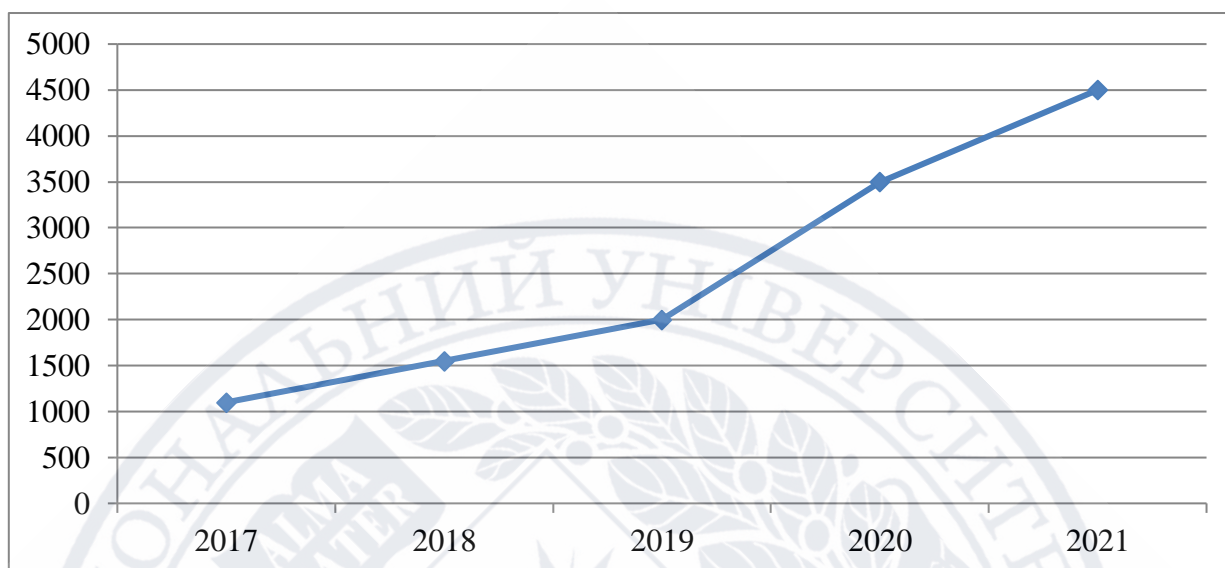


Рисунок 3.8 – Кількість вакансій, що пропонують віддалений режим роботи

Джерело: на основі авторських досліджень

Аналізуючи графік на рис. 3.8, можна побачити стрімке зростання популярності віддаленого режиму роботи як серед роботодавців, так і шукачів роботи. Побудувати потужний процес дистанційного набору персоналу непросто. Тому, коли Covid19 увійшов у наше життя, для рекрутерів все стало дещо складнішим. Навіть найбільш стійкі компанії були збиті знацька від раптових змін. Сьогодні багато робочих процесів все ще виконуються дистанційно. Командам із залучення талантів важко залишатися продуктивними. Кандидатам важко залишатися мотивованими. І стрес на віддаленій роботі стає актуальним та визначення «вигорання на робочому місці» стає більш актуальним.

Отже хотілося зазначити саме плюси та мінуси віддаленого режиму роботи при прийомі на роботу.

Таблиця 3.2 – Характеристика плюсів та мінусів процесу набору персоналу в режимі віддаленої роботи [55]

Плюси	Мінуси
Розширює коло талантів для найму	Ізоляція. Співробітникам легко відчувати себе частиною загальної картини компанії, коли вони в офісі й щодня ведуть мозковий штурм з колегами
Зменшує витрати бізнесу	Знижена видимість співробітників
Зменшує щастя та утримання співробітників є витрати бізнесу	Зниження балансу між роботою та життям
Економія часу та вища продуктивність праці	Відсутність стосунків між колегами
	Збільшення відволікання

Джерело: [55]

Вважається, що в майбутньому доцільно вдосконалити теоретичні та практичні аспекти організації хедхантингу [39, с. 78]. У сучасних реаліях кандидати часто самі ретельно вибирають компанію, в якій хочуть працювати, зосереджуючись на змісті сторінок компанії в соціальних мережах, на веб-сайтах та інших даних. У новому бізнес-середовищі потрібно цілеспрямовано створювати та підтримувати HR-бренд, щоб залучити найкращих кандидатів. Міцний корпоративний бренд допомагає виділитися серед «ноунейм»-конкурентів – навіть з однаковою зарплатою.

Процес пошуку роботи змінився за останні 5 років. За даними опитувань, більше 80% кандидатів вже шукають роботу в Google. Компанії більше не можуть контролювати процес найму «від і до», що висуває на перший план їх визнання - бренд роботодавця. Згідно з опитуванням LinkedIn, 69% заявників не працюватимуть у компанії з поганою репутацією, навіть якщо вони зараз безробітні; 84% думають про те, щоб залишити свою нинішню роботу та

перейти до іншої компанії з більш сильною корпоративною культурою; 84% компаній вважають сильний бренд роботодавця ключем до досягнення цілей підбору персоналу [41].

Щоб знайти професіоналів, IT - рекрутери зазвичай використовують такі ресурси:

- професійна мережа (LinkedIn, 23%);
- рекомендація (19%);
- база даних підприємств (16%) [41].

Часто програмісти використовують для пошуку роботи такий сайт, як Djinni.com. Це мережа IT-професіоналів, яка допомагає претендентам на стажування та молодшим фахівцям (тобто з мінімальним досвідом або без нього) швидко знайти роботу. Послуги з підбору персоналу безкоштовні, якщо зарплата кандидата не перевищує 1200 долл США.

Українські розробники розробили цю мережу, якою зараз активно користується майже весь світ. Крім того, IT-рекрутери використовують мережу Dou.ua, в якій вільно реєструються програмісти з усієї України. Ця платформа допомагає не тільки у пошуку кандидата, але і в аналізі ринку праці та рівня винагороди, що дозволяє роботодавцям розрахувати бюджет компанії на залучення нового працівника. Однак, незважаючи на те, що соціальні мережі не відіграють великої ролі в процесі підбору персоналу, у 2020 році такі веб-сайти, як Facebook, Instagram та Telegram, стали дуже популярними для пошуку IT-фахівців і отримали назву «соціальний рекрутинг» [41].

Крім того, використання відеоінтерв'ю стало більш актуальним, особливо останнім часом через карантинні заходи та обмеження уряду щодо нормальної роботи в автономному режимі. Близько 60% організацій використовують відеодзвінки для зустрічі з кандидатами вперше. Крім того, деякі програми телеконференцій, включаючи Breezy, Zoom, Montage, Interview4 та Jobvite, мають технічні можливості для запису інтерв'ю. Це полегшує іншим рекрутерам прийняття остаточного рішення щодо своєї кандидатури, переглядаючи співбесіди з обраними кандидатами.

Проте інтерв'ю в Інтернеті іноді ускладнюється поганою комунікацією, не всі кандидати на вакансію мають відеокамери, а іноді необхідні програми (особливо для вибору робочих спеціалізацій). Однак більшість рекрутерів успішно адаптувалися і не мають проблем з проведенням інтерв'ю в Інтернеті.

До карантину дві третини українських рекрутерів активно використовували онлайн-співбесіди в Інтернеті. Під час карантину 34% рекрутерів проводять декілька онлайн-співбесід в Інтернеті на день: 43% - кілька разів на тиждень; 34% - кілька разів на день; 14% - декілька на карантині; 9% - раз на тиждень [40]. Останнім часом функції соціальних мереж постійно вдосконалюються. Це полегшує рекрутерам пошук кандидатів з різними профілями, тому вони можуть знаходити найкращих кандидатів серед широкої аудиторії або на думку сучасної HR-спільноти, таланту. Насправді, приблизно 94% талант-менеджерів працюють в Інтернеті на сайтах соціальних мереж, щоб знайти найкращих талантів.

Наявність чіткого організованого процесу співбесіди з кандидатами на віддалені посади має вирішальне значення для того, щоб вони добре підходили для цієї ролі та команди.

Оскільки ефективне спілкування та співпраця під час віддаленої роботи дуже важливі, потрібно окреслили необхідні компетенції в описі посади та в рубриці співбесіди, щоб можна було визначити, чи підійдуть вони для команди.

3.4 Автоматизація процесу відбору персоналу за допомогою програмного забезпечення Clever-staff

Система Clever-Staff існує на ринку з 2017 року. Це розумна система відбору персоналу, що забезпечує автоматизацію процесу. Система призначена для HR-служб компаній, що здійснюють підбір співробітників, і для кадрових агентств.

На бекенді CleverStaff ATS використовує PostgreSQL, Java 8, Apache Tomcat, Apache Solr, а на фронтенді – AngularJS і Bootstrap. Найцінніше, що є у

рекрутера, його база кандидатів та історія взаємодії з ними може зберігатися в хмарі або на сервері користувача. Система також має розширення для Google Chrome для швидкого додавання резюме із зовнішніх ресурсів до своєї бази.

Перший реліз CleverStaff був лише через 5 місяців після початку розробки – у вересні 2017-го. Вся розробка та техпідтримка робилася силами п'яти осіб із одеського офісу. Найперша версія CS являла собою зручний інтерфейс користувача для зберігання всіх даних по підбору персоналу і пошуку по них.

Clever-Staff-система, яка призначена саме для автоматизації процесу рекрутингу та не охоплює цикл HR процесів, як наприклад аналого Hurma System яка має функціонал як процесів рекрутингу так і HR процесів.

Система дозволяє зберігати історію переходів контактної особи від одного клієнта до іншого.

Робота з вакансіями – один з головних компонентів системи Clever-Staff. Залежно від бізнес-процесу, використовуваного в компанії, вакансії можуть:

- Заводитися вручну користувачем Clever-Staff; (Додаток А)
- Заповнюватися ініціатором підбору (замовником або наймаючим менеджером) на спеціальній Web-сторінці;
- Завантажуватись з електронного документу резюме створеного у Word чи PDF

Щодо функціоналу системи, то тут можна виділити здебільшого плюси:

- миттєва інтеграція з LinkedIn, поштою та сайтами пошуку роботи;
- додайте кандидатів через розширення для браузера;
- швидкі звіти з вакансій;
- усі звіти для замовників/керівників створюються автоматично та значно економлять час рекрутера;
- рекомендації відповідних кандидатів;
- алгоритми системи пропонують кандидатів із вашої бази, які максимально відповідають критеріям вакансії;

- налаштування шаблонів листів до кандидатів
- надсилання автоматичних листів кандидатам за шаблонами, що налаштовуються;
- технологія парсингу резюме.

Завантажування резюме будь-якого формату і CleverStaff конвертує його у структурований запис.

Автопідбір. За статистикою, кожна п'ята вакансія закривається за рахунок раніше знайдених кандидатів. Clever-staff створив спеціальний інструмент, який дозволить заощадити велику кількість часу рекрутера. При створенні вакансії CleverStaff самостійно перевірить усю базу кандидатів на наявність відповідних кандидатів та розмістить їх у спеціальній вкладці у вакансії.

Інтеграція з LinkedIn. Інструменти дозволяють широко використовувати можливості найбільшої бази кандидатів у світі. За допомогою CleverStaff можна додавати кандидатів в один клік, у тому числі на потрібну вакансію, а не просто в базу. Всі відкриті дані кандидата будуть розміщені в базі, та є можливість оновлювати раніше доданих кандидатів, також в одні клік.

API. Завдяки цьому інструменту можна отримати нові опції у своєму робочому процесі. Інтегрувати CleverStaff з 1C, SAP, MD та іншим корпоративним софтом.

Також система допомагає аналізувати дані щодо:

- ефективності каналів пошуку (Додаток В);
- кількість каналів пошуку використовуваних кандидатами (Додаток Б);
- воронки персоналу. (Додаток Д)

Ефективна воронка суттєво економить час рекрутера. Воронка будується за загальною кількістю доданих кандидатів у конкретну вакансію та переведенням цих кандидатів за етапами воронки рекрутингу. Відображає загальну кількість кандидатів, які побували на кожному етапі. Воронка не відображатиме актуальну кількість кандидатів на етапах/на конкретному етапі у конкретний день.

У підборі персоналу важливо вимірювати ефективність кожного

рекрутера за конкретний проміжок часу та система додала декілька функцій вимірювання статистики, а саме:

- доданих кандидатів;
- закритих вакансій;
- проведених інтерв'ю;
- часу на закриття однієї вакансії;
- по кожному рекрутеру в абсолютних та відсоткових співвідношеннях.

(рис. 3.9).

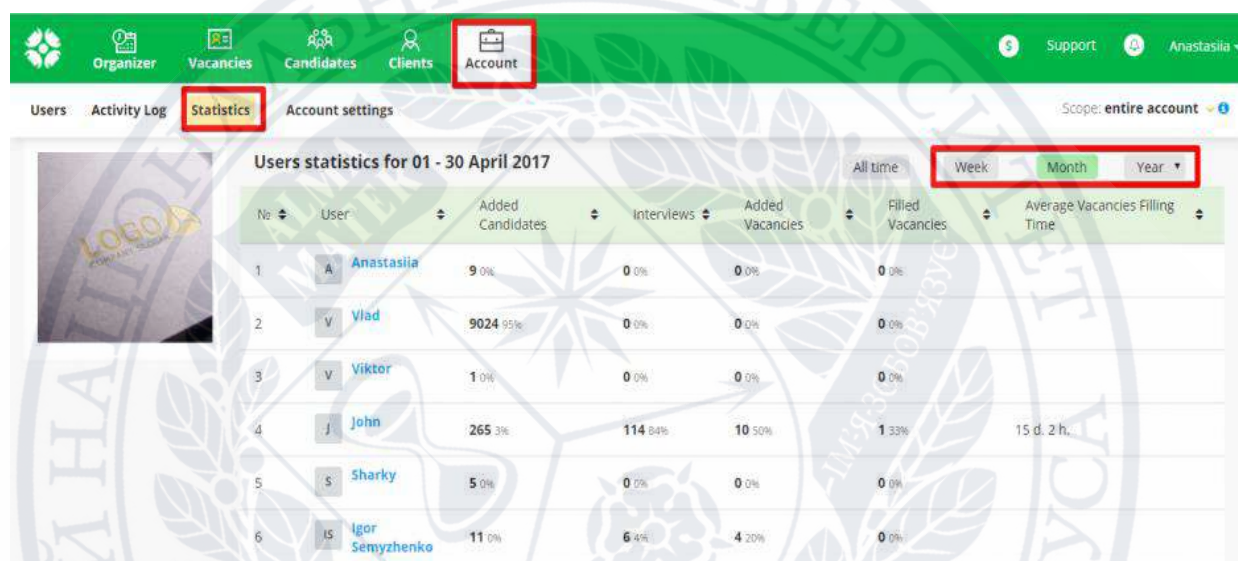


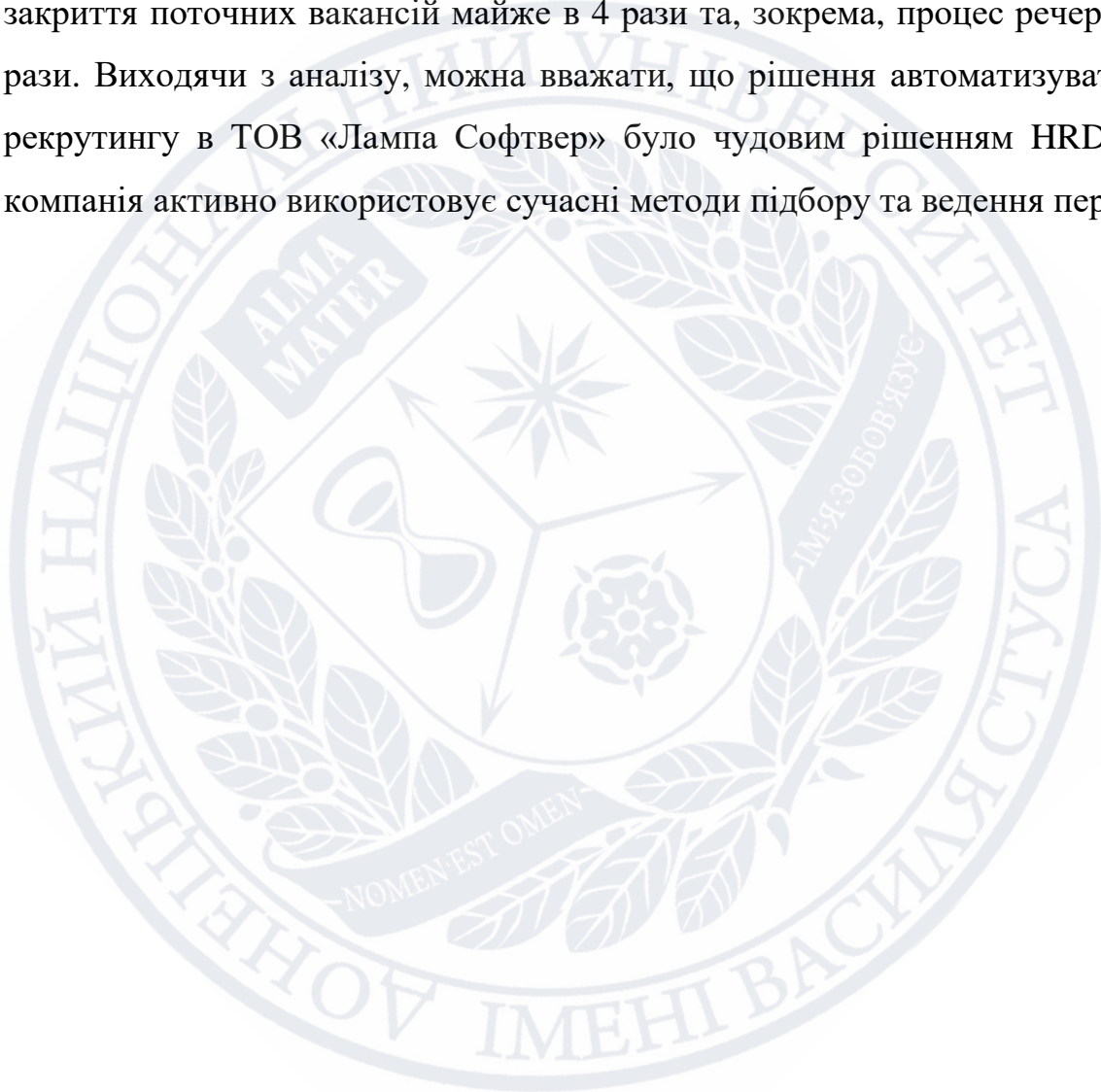
Рисунок 3.9 – Статистика ефективності рекрутерів [47]

Після використання рекрутерами системи підбору CleverStaff час закриття поточних вакансій скоротився майже в 4 рази та, зокрема, процес речерчу скоротився в 1,5 рази, що економить трудовитрати рекрутера та допомагає скоротити витрати на закриття вакансії.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі проаналізовано історію розвитку ІТ-рекрутингу в Україні, систематизовано етапи формування та розвитку вітчизняного ІТ-рекрутингу. На основі проведенного опитування серед працівників ТОВ «Лампа Софтвер» та колег з інших компаній ІТ-сектору на тему «Стан ІТ-рекрутингу в Україні», виявлено основні проблеми та перспективи ІТ-

рекрутингу, на підставі чого сформовані рекомендації щодо розширення джерел пошуку персоналу, пропозиції щодо поліпшення підбору персоналу та напрями удосконалення технологій відбору персоналу з урахуванням тенденцій цифровізації та роботи у віддаленому режимі. Запропонована та впроваджена під час роботи над дослідженням, автоматизація процесу відбору персоналу за допомогою програмного забезпечення Clever-staff дозволила скоротити закриття поточних вакансій майже в 4 рази та, зокрема, процес речерчу – в 1,5 рази. Виходячи з аналізу, можна вважати, що рішення автоматизувати процес рекрутингу в ТОВ «Лампа Софтвер» було чудовим рішенням HRD та зараз компанія активно використовує сучасні методи підбору та ведення персоналу.



ВИСНОВКИ

Формування та розвиток інформаційної економіки, заснованої на знаннях, інформаційно-комунікаційних технологіях поставив за нормами прибутковості, темпами зростання та інвестиціями на чільне місце ІТ-сферу. Успіх підприємств цієї галузі визначається рівнем компетентності персоналу, які створюють нематеріальні послуги: програми, цифрові рішення, know-how, системну інтеграцію, мережі та штучний інтелект. Тому на ринку праці цього професійного сегменту загорілася запекла конкурентна боротьба за унікальні таланти, фахівців з високим інтелектуальним потенціалом, різностороннім досвідом та рівнем технічних навичок. В означених умовах проблема рекрутингу як системи залучення кращих працівників набула надзвичайної актуальності, теоретичного та практичного переосмислення процесів, технологій, тенденцій цього явища.

У першому розділі досліджено поняття рекрутингу персоналу, його складових: підбору та відбору персоналу; видів: зовнішнього та внутрішнього рекрутингу; способів підбору та способів відбору персоналу. Описані техніки проведення співбесід: стрес-інтерв'ю, структуроване інтерв'ю, інтерв'ю за компетенціями або поведінкове інтерв'ю (STAR методики); інтерв'ю з аналізом метапрограм (особистісне інтерв'ю); Case-інтерв'ю; бізнес-інтерв'ю.

Завдяки вивченню інформаційних джерел з тематики дослідження описано особливості новітніх методу набору персоналу, характерних для ІТ-сфери – когнітивного рекрутингу, соціального рекрутингу, формування HR-бренду. Визначено поняття соціального рекрутингу як процесу пошуку та найму кандидатів за допомогою платформ соціальних медіа та когнітивного рекрутингу як процесу залучення персоналу з використанням технологій штучного інтелекту.

У другому розділі проаналізовано систему рекрутингу персоналу ТОВ «Лампа Софтвер» - вітчизняної аутсорсингової компанії ІТ-сфери. Аналіз кадрового потенціалу компанії, показав стрімке зростання чисельності

персоналу, спричене успішною діяльністю підприємства на ринку, задоволенням потреб замовників програмної продукції. Для досягнення таких результатів компанія використовує як традиційні, так і новітні методи рекрутингу. Аналітика рекрутингу свідчить, що найбільш ефективним джерелом залучення IT-фахівців є рекомендації працюючих. Однак аналіз воронки відбору персоналу за однією з аналізованих вакансій все ж свідчить про низьку ефективність закриття даної вакансії, що може бути зумовленим не вірно складеним портретом кандидата на етапі публікування вакансії та початку ресерча.

У третьому розділі дослідження та виявленні періодизації етапів вітчизняного IT-рекрутингу; сформовані рекомендації щодо розширення джерел пошуку персоналу, пропозиції щодо поліпшення підбору персоналу та напрями удосконалення технологій відбору персоналу з урахуванням тенденцій цифровізації та роботи у віддаленому режимі. Розроблені на основі аналізу заходи покращать якісні показники відбору та підбору персоналу.

Сучасний стан економічного розвитку, особливо, під час коронакризи, актуалізував проблему використання тимчасового персоналу під реалізацію конкретних, обмежених в часі самостійних проектів. Запропоновано автоматизацію процедури відбору персоналу на основі використання програмного комплексу Clever-Staff, а також виділено та запропоновано подальші кроки застосуванні новітніх тенденцій у процесі набору персоналу. Запропонована та впроваджена під час роботи над дослідженням, автоматизація процесу відбору персоналу за допомогою програмного забезпечення Clever-staff дозволила скоротити закриття поточних вакансій майже в 4 рази та, зокрема, процес ресерчу – в 1,5 рази. Виходячи з аналізу, можна вважати, що рішення автоматизувати процес рекрутингу в ТОВ «Лампа Софтвер» було чудовим рішенням HRD та зараз компанія активно використовує сучасні методи підбору та ведення персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гавкалова Н.В. Кадровий потенціал як основа розвитку кадрового менеджменту. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2014. № 3. С. 7–15.
2. Галаз Р.І. Роль рекрутингу та розвитку персоналу в формуванні кадрової безпеки підприємства. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2014. С.109-113.
3. Грэхем Х. Управление человеческими ресурсами / Х. Грэхем Х., Р. Беннетт; [пер. с англ. Т. Базаров]. ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 598 с.
4. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: Юрист, 2001. 496 с.
5. Цимбалюк С. О. Рекрутинг персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2019. 355с.
6. Малєєва О.В. Система інформаційної підтримки процесів рекрутингу в ІТ-компанії. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2018. № 2 (4). С.25-33
7. Методи підбору персоналу: п'ять рекомендацій. URL: <http://cikavosti.com/metodi-pidboru-personalu-p-yat-rekomendatsiy>. (дата звернення 26.10.2021).
8. Місце рекрутингу персоналу в процесах виробничої діяльності підприємства. *Торгівля і ринок України*. 2011. Вип. 31. Т.1 URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Tiru/2011_31_1/Zgilyaev.pdf (дата звернення 26.11.2021)
9. Науменко Л.М. Хедхантинг в управлінні персоналом на етапі сучасного розвитку економічної науки. URL: <http://intkonf.org/naumenkolm-hedhanting-v-upravlinni-personalom-na-etapi-suchasnogorozvitkuekonomichnoyi-nauki/> (дата звернення 27.11.2021)
10. Наумік К. Г. Уточнення змісту поняття «рекрутинг» як інструменту гармонізації комунікаційних процесів в організації / К. Г. Наумік, І. Ю. Жияєва. *Проблеми економіки*. 2010. № 2. С. 56 – 60.

11. Підбір персоналу ІТ-сфери. URL:
<http://gloria.in.ua/ua/list/podii ta fakti rekrutingu/pidbir personalu it sferi.html> (дата звернення 13.11.2021)
12. Рекрутинг в соціальних сетях URL:
<https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=11013>. (дата звернення 13.11.2021).
13. Що таке рекрутинг персоналу? URL:
<http://moyaosvita.com.ua/robota/shho-take-rekruting-personalu/> (дата звернення 13.11.2021).
14. iCIMS: Recruiting Software Platform. URL: <https://www.icims.com/en-gb/>.
(дата звернення: 26.11.2021).
15. Рекрутинг: найм персоналу: Навчальний посібник / Карташов С.А., Одегов Ю.Г., Кокорев І.О. Под ред. Одегова Ю.Г. М.: Видавництво «Екзамен», 2003.
16. Никифоров Р.О. Рекрутинговий бізнес в Росії. М.: ПАІМС, 2001.
17. Гейміфікація. Сторінка Вікіпедії. URL:
<https://uk.wikipedia.org/wiki/Гейміфікація> (дата звернення: 26.08.2021)
18. Красношопка В. В. Управління людськими ресурсами: Курс лекцій. К., 2004. 42 с.
19. Середа Г.В. Гейміфікація в менеджменті персоналу: зарубіжний та український досвід. *Економіка і організація управління: Збірник наукових праць*. Вінниця: ДонНУ, 2017. №4(28). С.216-223.
20. Міжнародне дослідження Deloitte «Тенденції у сфері управління персоналом — 2017». Розділ 3. Залучення талантів: поява когнітивного рекрутингу. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2017-3rd-trend.html> (дата звернення: 17.09.2021)
21. Ващенко В.В. Дослідження понятійно-категоріального апарату рекрутингу на промислових підприємствах. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності : Зб. наук. праць*. Маріуполь, ДВНЗ

«ПДТУ», 2019. Вип. 14. С. 282–285.

22. Болух М. А. Економічний аналіз / М. А. Болух, В. З. Бурчевський, М. І. Горбатов та ін. Навч. посібник За ред. акад. НАНУ, проф. М.Г.Чумаченка. Вид. 2-ге, перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2003. 556 с.

23. Жуковська В. М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. № 2. 2017. с. 13-17.

24. Захарова О.В., Калашнікова О.В., Особливості підбору ІТ-фахівців.новітні підходи. *Економіка і організація управління*. 2019. С.64-73. URL : <https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/898> (дата звернення 01.12.2021).

25. Беззуб І. Дистанційна форма зайнятості: українські та зарубіжні реалії. *Громадська думка про правотворення*. 2020. № 16 (201). С. 4–11. URL: <http://nbuviar.gov.ua/images/dumka/2020/16.pdf>. (дата звернення: 22.11.2021).

26. Салливан Джон. 12 мощных рычагов, которые перевернут ваш рекомендательный рекрутмент. URL: <http://www.hr-journal.ru/articles/pp/12-moshnykh-rychagov-kotorye-perevernut-vash-rekomendatelnyj-rekrutment.html> . (дата звернення: 18.09.2021).

27. Гогот М.М., Чупріна М.О. Використання інформаційних систем в управлінні персоналом. *Збірник наукових праць молодих вчених КПП ім. І. Сікорського «Актуальні проблеми економіки та управління»*. 2017. №11. С. 74-80.

28. Магура, М. И. «Поиск и отбор персонала». М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997г. – 210с.

29. Занора В.О. Методика підбору кадрів з врахуванням організаційних ризиків. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2018. №1. С. 88-94.

30. Ільєнко, Р. В. Проблеми підбору персоналу вітчизняних організацій в умовах сьогодення. *Ukraine – EU. Modern technology, business and law: 98 collection of international scientific papers: in 2 parts. Part 1. Modern Priorities of Economics. Societal Challenges*. Chernihiv: CNTU, 2017. Р. 110-113.

31. Базаров, Т. Ю. Еремін Б.Л. Управление персоналом: учебник. М.:

Банки и биржи, ЮНИТИ, 2001. 315с.

32. 5 серьезных и курьезных ошибок при составлении текста вакансии. URL: <https://prohr.rabota.ua/5-sereznyih-kureznyih-oshibok-pri-sostavlenii-tekstavakansii/> . (дата звернення: 22.11.2021).

33. Мельник Є.В. Аналіз існуючих підходів до тестування і відбору персоналу за критеріями професійної діяльності. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/11371/439.pdf?sequence=3>. (дата звернення: 22.11.2021).

34. Баскина Т., Техники успешного рекрутмента. 2-е изд. перераб. и доп. М.: Альпина Паблишер, 2014. 280 с.

35. Іванова С. Мистецтво підбору персоналу: Як оцінити людину за годину. К.: "Альпіна Паблишер". 2012. 312 с.

36. Никишина А.Л. Исследование современных технологий персонала Тольятинский державний університет. 2016. Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=26479948>.

37. Балабанова Н.В. Гид рекрутера. URL: <https://www.trn.ua/articles/10075/>. Дата звернення: 12.09.2021

38. Ващенко В.В. Дослідження понятійно-категоріального апарату рекрутингу на промислових підприємствах. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Зб. наук. праць. Маріуполь, ДВНЗ «ПДТУ»*, 2019. Вип. 14. С. 282–285.

39. Калінін А.М. Особливості проведення співбесіди як методу професійного відбору персоналу в ринкових умовах. *Зб. наук. пр.* Кіровоград: КНТУ, 2014. №26. С. 90-97.

40. Definition of personnel administration. URL: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/personnel%20administration>. Дата звернення: 18.09.2021

41. Dou.ua. Кар'єра в IT. URL: <https://dou.ua/> Дата звернення: 02.10.2021

42. 38 способов поиска сотрудников. URL: <http://www.hr-journal.ru/articles/pp/38-sposobov-poiska-sotrudnikov.html> .

43. На вес золота: опрос про проблемы подбора персонала. URL:

<https://prohr.rabota.ua/opros-pro-problemyi-podbora-personala/> . (дата звернення 27.11.2021)

44. Нужен ли диплом для успешной карьеры – результат опроса. URL: <https://prohr.rabota.ua/nuzhen-li-diplom-dlya-uspeshnoy-kareryi-rezultat-oprosa/> . (дата звернення 27.11.2021)

45. Как вы теряете нужных кандидатов? URL: <https://prohr.rabota.ua/kak-vyi-teryaete-nuzhnyih-kandidatov/> . (дата звернення 27.11.2021)

46. Как использовать социальные сети для рекрутинга. 16 советов. URL: <http://headhunting.com.ua/articles/38--16-.html> . (дата звернення 27.11.2021)

47. Как определить качество кандидата. URL: <http://headhunting.com.ua/articles/49-2012-10-02-08-58-58.html> . (дата звернення 27.11.2021)

48. Как распознать «бобра»? или какой персонал нужен вашей компании. URL: <http://www.kaus-group.ru/knowledge/300-articles/category/personnel/material/1284/> . (дата звернення 27.11.2021)

49. Самый важный вопрос при отборе персонала. URL: <http://headhunting.com.ua/articles/28-2012-10-02-09-23-20.html> . (дата звернення 27.11.2021)

50. Собеседование из одного вопроса. URL: <http://headhunting.com.ua/articles/45-2012-10-02-09-47-24.html> . (дата звернення 28.11.2021)

51. Украинский рынок труда – 2017: топ-6 ключевых тенденций. URL: <https://prohr.rabota.ua/ukrainskiy-ryinok-truda-2017-top-6-klyuchevyih-tendentsiy/> . (дата звернення 28.11.2021)

52. Управление персоналом организации. Под ред. А.Я. Кибанова. 4-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2010. 695 с. URL: https://finances.social/upravlenie-personalom_709/naem-otbor-priem-32828.html . (дата звернення 28.11.2021)

53. Хедхантинг по-украински или кто такие охотники за головами? URL: <http://headhunting.com.ua/articles/39-2012-10-02-10-14-50.html> . (дата звернення 28.11.2021)

54. Чем хедхантеры отличаются от рекрутеров? URL: <http://headhunting.com.ua/articles/40-2012-10-02-10-14-50.html> . (дата звернення 28.11.2021)

com.ua/articles/56-2014-12-15-15-30-21.html . (дата звернення 28.11.2021)

55. Семе́няк Я.С. Особливості надання рекрутингових послуг в Україні в сучасних економічних умовах. *Економіка і організація управління*. 2016. №3 (23). С. 410-416.

56. Сиволобова Я.А. Використання соціальної мережі LinkedIn в відборі персоналу. *Матеріали IV Всеукраїнської конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Сучасні проблеми розвитку підприємств харчової промисловості: теорія та практика»*. К.: НУХТ, 2016. С. 120-122.

57. Сидоренко Т.М. Стратегічне управління кадровим потенціалом на підприємствах сфери послуг. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2016. Т.21. №3. С. 101-104.

58. Сливка О.А. Вплив організаційної культури на процес підбору та відбору персоналу організації. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2016. №3 (2). С. 45-50.

59. Вергун В.А., Ступницький О.І. Сучасні інноваційні зміни системи управління персоналом фірми. *Науковий вісник МДУ*. 2015. №2 (4). С. 96- 100.

60. Яременко О.Ф. Кадрова безпека підприємства: концептуальні основи забезпечення. *Вісник ХНУ*. 2016. Т.1. №2. С. 29-32.



Рис.1 - Внутрішня база кандидатів ТОВ "Лампа Софт" (фото з інтерфейсу Clever Staff

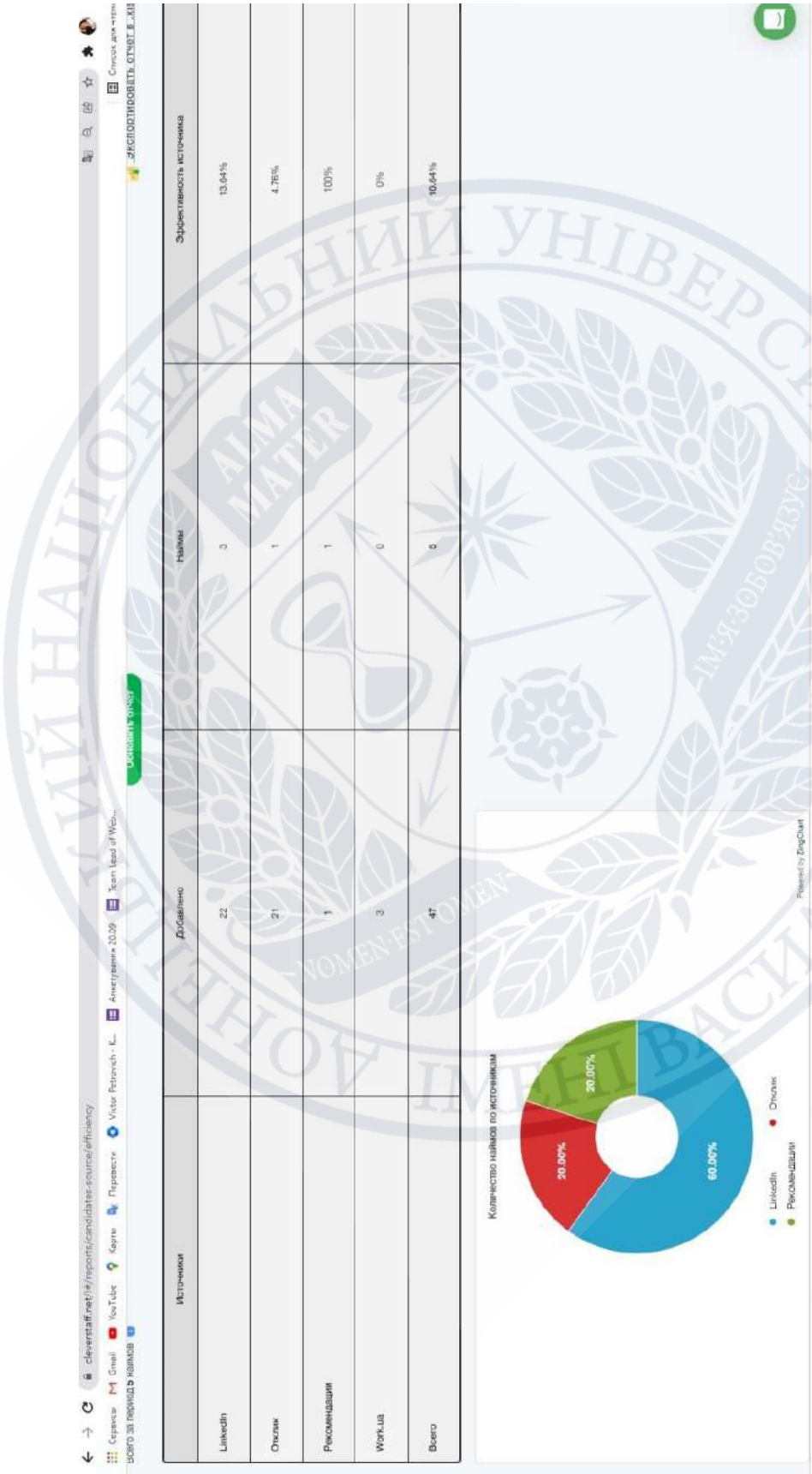


Рис.2 – Статистика джерел пошуку кандидатів ТОВ "Лампа Софтвер" (фото з інтерфейсу Clever Staff

Показати описання отчёта

Замовник	Вакансія	Регіон	Відповідальний	Дата створення	Крайній строк	Останній активний етап		Продовжений активний етап		Вийшов на роботу		Неприйняті кандидати	
						Етап	Додано кандидатів	Етап	Додано кандидатів	Коли частота	Поступила дата	Коли частота	Поступила дата
Lampa Studio	Middle/Senior Android Developer	Vinnitsia, Ukraine	Рекало Тетяна	14 Іюня	14 Іюня	Вийшов на роботу	+1 із 3 25 днів назад			3	11 нояб.	10	26 нояб.
	Project manager (middle/senior)	Vinnitsia, Ukraine	Рекало Тетяна	8 Ноябрь	29 Ноябрь	Тестовое задание	+1 из 1 4 днів назад					1	3 дек.
	Sales manager(Lead generation)	Vinnitsia, Ukraine	Рекало Тетяна	4 Октября	30 Октября	Тестовое задание	+1 из 1 7 днів назад					6	26 нояб.
	Middle/Senior Front-end Developer	Vinnitsia, Ukraine	Рекало Тетяна	14 Іюня	14 Іюня	Тех. собеседование	+1 из 1 6 днів назад	Найденные	+1 из 9 5 авг.			10	3 дек.
	Junior Front-End Developer	Vinnitsia, Ukraine	Зулицьська Анна	15 Іюня	15 Іюня	Вийшов на роботу	+1 из 2 87 днів назад			2	10 сент.	48	3 дек.
	QA Engineer (junior)	Vinnitsia, Ukraine	Рекало Тетяна	26 Ноябрь	31 Декабря	Тестовое задание	+1 из 3	Тех. собеседование	+1 из 1 сегодня			1	сегодня
	Middle IOS Developer	Vinnitsia, Ukraine	Рекало Тетяна	19 Іюня		Вийшов на роботу	+1 из 2 69 днів назад			2	29 сент.	14	17 нояб.
	Junior IOS Developer	Vinnitsia, Ukraine	Рекало Тетяна	19 Іюня		Вийшов на роботу	+1 из 2 4 днів назад	Тестовое задание	+1 из 1 26 нояб.	2	2 дек.	13	11 нояб.
	Junior Android Developer	Vinnitsia, Ukraine	Рекало Тетяна	14 Іюня	14 Іюня	Тех. собеседование	+1 из 1 3 днів назад	Вийшов на роботу	+1 из 1 30 авг.	1	30 авг.	20	29 нояб.
	Middle Back-end Developer	Vinnitsia, Ukraine	Рекало Тетяна	14 Іюня	14 Іюня	Тестовое задание	+1 из 1 7 днів назад					8	29 нояб.
	Java Back-end Developer	Vinnitsia, Ukraine	Рекало Тетяна	1 Ноябрь	28 Ноябрь							3	3 дек.

Рисунок 3 – Статистика проблемних вакансій ТОВ "Лампа Софтвр" (фото з інтерфейсу Clever Staff

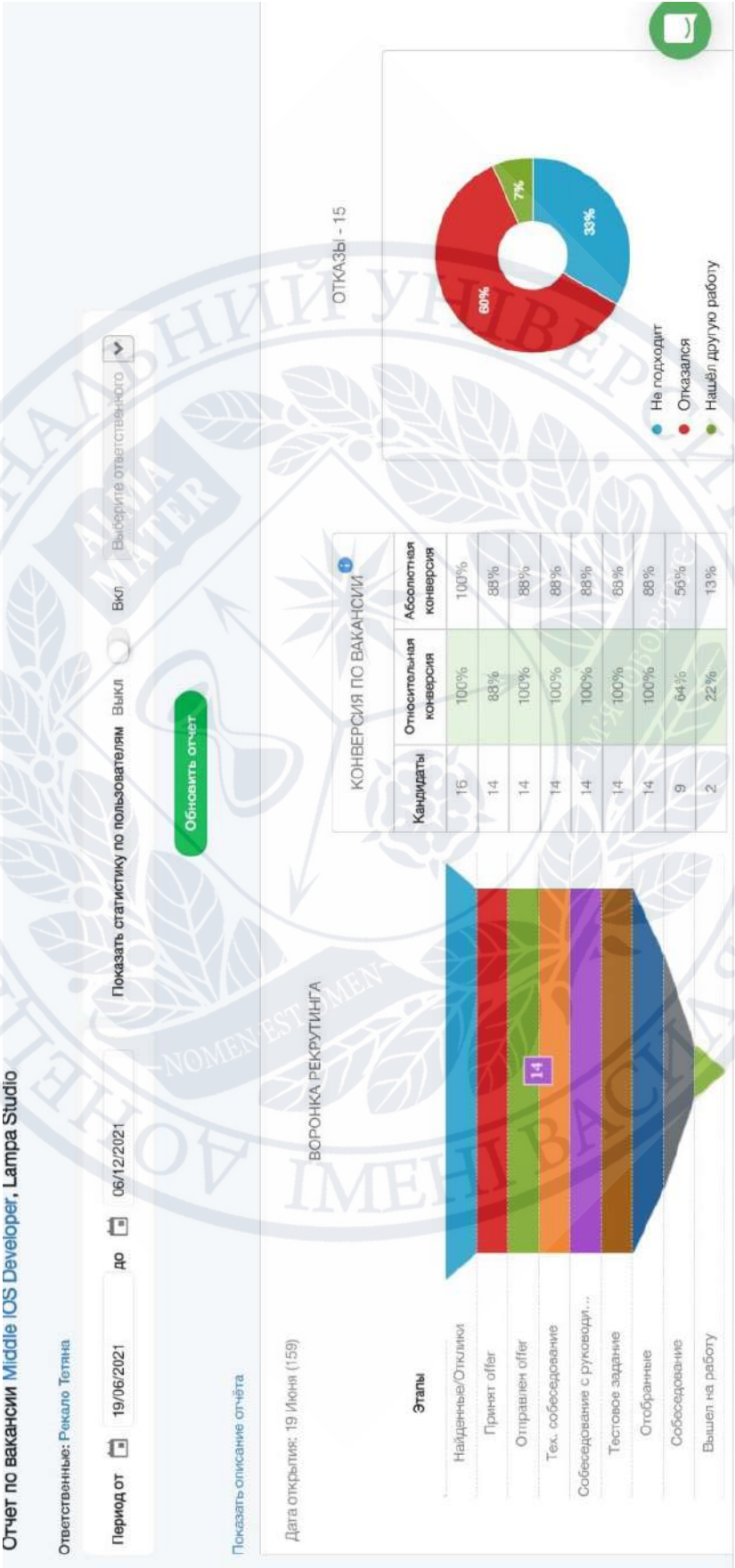


Рисунок 5 – Воронка відбору за вакансією Middle Android ТОВ "Лампа Софтвр" (фото з інтерфейсу Clever Staff

ДОДАТОК Д



Відповідальні: Рекало Тетяна

ПІБ	Бажана посада	Поточна компанія
Етап Applied People (22)		
Маховик Михайло	Android developer	DotsPlatform.com
Venger Sergey	android developer	Freelance
Bogashov Yevgen	android developer	Dev club
Pidlisnyi Maksym	developer	Dreamscape Networks
Lishchun Maxim	Android developer	Web app
Рубцов Андрей Степанович	junior android developer	Ria.com
Иванько Вячеслав	android developer	
Яструб Захар Івано	android developer	Vimmi
Біскуп Андрій	Android developer	NerdzLab
Зорич Сергій	android developer	NDA
Пилявець Ігор	android developer	Competo LLC
Косач Ярослав	Flutter developer	drivepixels
Левадський Олексій	Android developer	AURA(former Pango)
Малишев Євгеній	senior android developer	YSV Digital

Рисунок 6 – Статистика проблемних вакансій ТОВ "Лампа Софтвер" (фото з інтерфейсу Clever Staff)