

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

**НАГОРНА ОКСАНА СЕРГІЇВНА**

Допускається до захисту:  
завідувач кафедри менеджменту та  
поведінкової економіки  
д-р екон. наук, професор  
\_\_\_\_\_ Ольга ДОРОНІНА  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ОСОБЛИВОСТІ ДИСТАНЦІЙНОГО РЕКРУТИНГУ В УМОВАХ  
РОЗБУДОВИ НОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

Спеціальність 051 Економіка  
Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:  
Г.В. Серeda, доцент  
кафедри менеджменту  
та поведінкової економіки,  
канд. екон. наук, доцент

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Оцінка: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_  
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: \_\_\_\_\_  
(підпис)

## АНОТАЦІЯ

**Нагорна О. С.** Особливості дистанційного рекрутингу в умовах розбудови нової економіки. Спеціальність 051 «Економіка», Освітня програма «Управління персоналом та економіка праці». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2022.

У кваліфікаційній (магістерській) роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти дистанційного рекрутингу та його формування в новій економіці. На прикладі компанії LLC «Win Win Commerce» проаналізовано впровадження дистанційного рекрутингу на прикладі CRM системи Zoho Recruit, визначено особливості процесу та проведено соціологічне дослідження щодо визначення його практичної оцінки. Запропоновано пропозиції та рекомендації щодо впровадження дистанційного рекрутингу.

Ключові слова: рекрутинг, дистанційний рекрутинг, CRM система, технології дистанційного рекрутингу, тенденції.

78 с., 5 табл., 33 рис., 44 джерел.

**Nahorna O. S.** Peculiarities of remote recruiting in the development of the new economy. Specialty 051 "Economics", Educational program "Personnel Management and Labour Economics". Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2022.

The qualification (master's) work investigates the theoretical and practical aspects of remote recruiting and its formation in the new economy. On the example of the company LLC "Win Win Commerce" the implementation of remote recruiting on the example of the CRM system Zoho Recruit was analyzed, the features of the process were identified and a sociological study was conducted to determine its practical assessment. Proposals and recommendations of the implementation the remote recruiting are offered.

Keywords: recruiting, remote recruiting, CRM system, remote recruiting technologies, trends.

78 p., 5 tabl., 33 fig., bibliography: 44 items.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ НОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....	7
1.1 Поняття рекрутингу та його місце в загальній системі управління персоналом організації.....	7
1.2 Особливості дистанційного рекрутингу та його відмінність від традиційного в умовах нової економіки та викликів.....	15
1.3 Використання актуальних CRM та HRM систем на ринку України та світу.....	22
РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНИЙ АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ ДИСТАНЦІЙНОГО РЕКРУТИНГУ НА ПРИКЛАДІ CRM СИСТЕМИ ZOHO RECRUIT У КОМПАНІЇ.....	31
2.1 Загальна характеристика та організація роботи в LLC «Win Win Commerce».....	31
2.2 Комплексний аналіз впровадження CRM системи Zoho Recruit в організації.....	39
2.3 Соціологічна оцінка процесу дистанційного рекрутингу.....	49
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ДИСТАНЦІЙНОГО РЕКРУТИНГУ .....	59
3.1 Проблеми застосування дистанційного рекрутингу в українських реаліях.....	59
3.2 Майбутні тенденції на ринку праці.....	63
3.3 Пропозиції щодо удосконалення дистанційного рекрутингу та можливості їх використання в Україні.....	69
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76



## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Зміни, котрі формувались століттями сьогодні є трансформаційними та впливають на усі сфери суспільства. Вони є драйвером подальшої модернізації економічних відносин між суб'єктами економіки. Разом із суспільством та технологіями еволюціонує й рекрутинг персоналу, адже від нього залежить підвищення ефективності бізнесу, а на макро рівні – розбудова нової економіки.

Економічні зміни, які спричинила роботизація та діджиталізація, значно пришвидшила пандемія COVID-19, яка просто не залишила вибору, а поставила перед фактом, що увесь світ змінює звичну роботу на віддалену. Рекрутерам та HR-фахівцям довелося швидко долати виклики та вирішувати питання: організації дистанційної роботи, налагодження комунікацій, створення відчуття командності, налаштування процесів підбору та адаптації для ефективної роботи кожного. Саме тому дослідження питання переходу рекрутингу у дистанційний формат є актуальним як ніколи.

Дослідженням окремих загальнотеоретичних та практичних питань формування засад нової економіки займалися всесвітньо відомі вчені – Д. Бел, П. Друкер, М. Кастельс, Ф. Махлуп, О. Тоффлер, Ф. Хайек, Й. Шумпетер, В. Іноземцев та інші.

Системні дослідження та вагомий внесок у розвиток теорії та практики технологій підбору та управлінні персоналом зробили такі вчені, як: О.В. Кир'янова, А.М. Колот, А. Коняєва, Я.С. Семеняк, Т.С. Столярчук, Т.С. Шульгіна, С.В. Іванова, Т.Г. Луготова, І.С. Марченко, К.Г. Наумік, В.М. Петюх, Г.І. Писаревська, О.В. Ачкасова, Л.М. Балабанова, Г.В. Вахітова, В.В. Ващенко, К.П. Качан та інші.

Сьогодні існує безліч розроблених систем підбору та відбору, концепцій управління персоналом, але питання дистанційного рекрутингу є вивченим недостатньо, тому що даний тип організації роботи виник та впроваджувався непередбачувано, під впливом пандемії COVID-19.

Головною **метою** магістерської роботи є обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробка практичних рекомендацій щодо розвитку рекрутингу та впровадження його нового вигляду – дистанційного.

Для досягнення цієї мети було поставлено наступні завдання:

- дослідити теоретико-методологічні засади становлення та розвитку рекрутингу;
- визначити відмінності та особливості традиційного від дистанційного у новій економіці;
- дослідити актуальні CRM та HRM систем на ринках України та світу;
- проаналізувати практичний досвід впровадження дистанційного рекрутингу на прикладі CRM системи та провести його соціологічну оцінку в організації;
- визначити проблеми впровадження дистанційного рекрутингу, дослідити тенденції та розробити пропозиції щодо удосконалення його процесів.

**Предметом** дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування дистанційного рекрутингу в новій економіці.

**Об'єктом** дослідження є дистанційний рекрутинг.

**Методи дослідження.** У першому розділі роботи використовуються загальнонаукові методи – аналіз, синтез, систематизування та групування наукових досліджень вчених. У другому розділі застосовувались методи соціологічного опитування, спостереження та економічного аналізу. Для виявлення проблем, дослідження майбутніх тенденцій та пропозицій у третьому розділі застосований метод узагальнення, формалізації та абстрагування.

**Інформаційною базою дослідження** є наукові публікації вітчизняних та зарубіжних вчених, звіти з досліджень міжнародних консалтингових компаній, публікації практиків рекрутингу та результати проведеного автором соціологічного дослідження.

**Апробація результатів дослідження** знайшла своє відображення під час роботи XXII Міжнародної наукової конференції студентів та молодих вчених «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання» та в діяльності компанії LLC «Win Win Commerce»:

1. Нагорна О.С. Особливості дистанційного рекрутингу та його відмінність від традиційного в умовах нової економіки та викликів. XXII Міжнародної наукової конференції студентів та молодих вчених «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання». Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2022.
2. Довідка про впровадження результатів магістерського дослідження від ФОП Лаас Юрій Олександрович від 01.12.2022.

**Положення, що виносяться на захист:**

узагальнення переваг та недоліків дистанційного рекрутингу на основі комплексного аналізу впровадження CRM системи Zoho Recruit в LLC «Win Win Commerce»;

результати соціологічного дослідження проблем дистанційного найму, які можуть бути використані в плануванні етапів дистанційного рекрутингу;

розробленні рекомендації щодо удосконалення процесів та технологій дистанційного рекрутингу персоналу із застосуванням сучасних методик.

**Структура роботи.** Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів із підрозділами, висновків, списку використаних джерел із 44 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 78 с.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ НОВОЇ ЕКОНОМІКИ

#### 1.1 Поняття рекрутингу та його місце в загальній системі управління персоналом організації

Стрімкий розвиток науки та технологій обумовив ландшафт суспільних та економічних змін у 21 сторіччі, до яких ми швидко звикаємо і вже не уявляємо життя без них. Цих змін зазнали як підбір кадрів, так і робота з ними, адже саме люди є каталізатором та причиною суспільного розвитку. Сьогодні формування нового персоналу на підприємстві відбувається за допомогою рекрутингу, який замінив архаїчний набір робочої сили, згодної виконувати роботи в обмін на засоби існування. Сучасний рекрутинг є найважливішим засобом підвищення ефективності виробництва від формування та запровадження якісної системи до пошуку та підбору кваліфікованого та мотивованого персоналу. У сучасному світі на зміну вже звичному терміну «підбір» прийшов популярний вираз «рекрутинг персоналу», який є складним, багатокомпонентним і відрізняється залежно від того, хто його проводить – роботодавець чи агентство.

Тому, щоб правильно сформувати сучасне поняття рекрутингу потрібно розглянути його історичний розвиток.

Досліджуючи певні історичні події, можна стверджувати, що рекрутинг – це не нове явище, яке існувало ще за часів Стародавнього Риму та імперського Китаю, адже це періоди частих війн та потрапляння у рабство, через яке люди опинялись у ситуації виконання робіт на власника за свою працю отримували винагороду. Однак, саме поняття «рекрутер» дослівно означає «набирати військо»: в європейських арміях у XVII столітті «рекрутами» називали кандидатів для подальшої військової служби. [1]

Але, ці процеси зовсім не відповідають сьогоdnішнім стандартам, тому більшість досліджень еволюції рекрутингу починаються із кінця 1800-х років.

Наприклад, американські практики задалися питанням, яке хвилює кожного рекрутера та роботодавця – як ми сюди потрапили? як, коли і чому розвиваються наші практики та чому вони еволюціонували саме так? та основне – чи покращився з роками досвід пошуку роботи? Для відповіді на усі ці питання Adela Schoolderman та Gerry Crispin проаналізували сотні подій, які вплинули на те: як, кого та чому ми наймаємо. [2]

Дослідники поділили еволюцію розвитку спочатку на період з 1800 по 1910 роки, який називають «Першою промисловою революцією». Він включає в себе період активності та реформ, соціальних та політичних змін, спрямованих на подолання зловживань, що нав'язувалися американській робочій силі. Період, відомий працею жінок та дітей на фабриках та першими обмеженнями годин роботи, які залежали від віку, але також цей період – це перші зміни у багатовіковій практиці найму, яка включала пошук, залучення та оплату батькам за працю їхніх дітей та про ще більш жорстокі підходи, такі як кабала і рабство, пережитки яких ще довго викорінювались на місцевому, національному та глобальному рівнях. Ці віхи заклали основу для подальшого розвитку сучасних методів управління бізнесом, які покращили ставлення до працівників та кандидатів. [2]

Починаючи з 1910 року, дослідники стали висвітлювати події за кожні 10 років, з часу, який називають «Другою промисловою революцією» – коли технології сприяли зростанню розмірів і кількості галузей промисловості. Це десятиліття стало переломним у вирівнюванні інтересів промислових роботодавців, професійної освіти та розвитку зростаючої теорії управління для сучасної індустріальної епохи, яка повинна була настати. Проте, вступ США у Першу світову війну у 1917 році та пандемія 1918 року стали потужними подіями, що зменшили наявність талантів наприкінці десятиліття. [2]

1920 – 1930-ті – повоєнні роки та бурхливі зміни, які відбувались, адже законодавство сприяло розвитку бізнесу з метою стимулювання економіки, і протягом наступних кількох років зайнятість та ціни на акції стрімко зросли. Прогресивна освіта продовжувала розвиватися в школах та університетах, і



все більше американців отримували середню освіту. З 1930 почалась депресія, тому що більшість домогосподарств мали одного годувальника, а приблизно кожен четвертий працівник був безробітним. Безробіття, як правило, тривало більше одного року, а ті, кому пощастило знайти роботу, зазнали скорочення робочого часу або заробітної плати. Профспілки почали розвиватись з 19-го століття і відповідали за захист працівників, зокрема, за встановлення стандартного робочого дня, справедливую заробітну плату, безпечні умови праці та справедливі системи, але втратили свою активність у 1920-х роках коли законодавство змінилося на користь бізнесу з метою стимулювання післявоєнної економіки. Відновили свій розвиток профспілки лише коли некваліфікована робоча сила почала організовуватися.

У 1940 із вступом США у Другу світову війну, почалась нова воєнна доба та з'явилися оголошення про роботу, створені з метою закликати країну до дій та підтримки війни. Найбільше вакансій було пов'язано зі збройними силами та військовими зусиллями, а також з сільським господарством. Жінки були широко працевлаштовані і їхні навички цінувалися – і з цієї потреби почали виникати рекрутингові агентства. Після Другої світової війни рекрутингова індустрія зробила стрибок вперед, оскільки почала формуватися велика кількість агентств з працевлаштування та рекламних агентств, що спеціалізувалися на обслуговуванні працівників, які не були призвані на військову службу. Після війни "офіцери з працевлаштування" допомагали солдатам та ветеранам, які повернулися, знайти роботу, що призвело до появи терміну "полювання за головами", оскільки вони перейшли від працевлаштування "синіх комірців" до працевлаштування більш кваліфікованих представників управлінських посад – "білих комірців". На жаль, ці досягнення не розвивались надалі і у 1950-ті роки відбувся спад у розвитку: чоловіки, повернувшись з війни, почали перекваліфіковуватись з метою пошуку роботи, іноді за допомогою хедхантерів, а жінки повернулись до ролі матері та домогосподарки. [2]

У 1960-ті роки спостерігалось економічне зростання, громадянські заворушення, війна у В'єтнамі, а також масовий вихід на ринок праці представників покоління "бумерів". Зросла кількість управлінських та канцелярських посад, роботодавці почали співпрацювати з коледжами та університетами, пропонуючи стажування та кооперативи. На робочому місці жінки, як і раніше, повинні були виконувати переважно сервісні функції, але фемінізм почав мати вплив. Відділи кадрів розміщували оголошення в газетах, класифіковані за статтю, віком та расою і чекали на відгуки. Після значного економічного зростання та низького рівня безробіття наприкінці 1960-х років рекрутингові фірми переорієнтувалися на роботу з роботодавцями, а не з працівниками – коли компанії почали передавати свої зусилля з підбору персоналу на аутсорсинг. Це призвело до розвитку практики "холодних дзвінків", хоча вони ще не були прийняті багатьма роботодавцями і в основному стали звичайною практикою сторонніх кадрових фірм. Людям, як правило, пропонували дізнатися про вакансії особисто, поштою або телефоном та заохочували кандидатів вказувати особисті дані, такі як стать, вага, зріст, сім'я, сімейний стан, стан здоров'я, наявність власного житла та інше.

Поява і активне використання у 1980-тих роках аналогових факсимільних апаратів дозволила по-новому передавати резюме компаніям, але більшість пошуків компаній проводились за допомогою телефонних книг та бібліотеки. Підбір персоналу був досить громіздким, оскільки фахівці з персоналу все ще відстежували та зберігали паперові резюме. Це десятиліття принесло обіцянку нових технологій. У кадрових технологіях з'явився попередник сучасних систем відстеження кандидатів у вигляді програмного забезпечення, яке існувало на комп'ютері рекрутера та за допомогою якого можна було шукати кандидатів у реляційній базі даних резюме, що були відскановані, надіслані факсом або електронною поштою в систему.

1990-ті роки відзначився появою онлайн дощок оголошень – спільнот, розміщених такими організаціями, як CompuServe, Prodigy і AOL. Роль



рекрутерів почала включати пошук кваліфікованих кандидатів за допомогою онлайн інструментів і до кінця десятиліття поставила під загрозу статус-кво газетних оголошень про пошук роботи. Багато сторонніх кадрових фірм переключили свою основну увагу на технічні ролі. У США з'явилися "культурні" доповнення на робочому місці, такі як "невимушені п'ятниці", а офіси стали менш формальними. Зважаючи на весь той обсяг роботи, який потрібно було виконати, компаніям потрібні були нові способи заохочення працівників проводити більше часу на робочому місці.

Початок десятиліття ознаменувався економічним зростанням, за яким послідувала Велика рецесія 2007 року. Резюме почали заповнювати дошки оголошень про вакансії, але кількість резюме не дорівнювала якості претендентів. Рекрутери швидко сформували звичку просто передавати внутрішньо розроблені описи посадових обов'язків, очікуючи, що потенційні кандидати все це прочитають. Рекрутинг у студентських містечках існував і в попередні десятиліття, як правило, у формі встановлюваних роботодавцями або військовими рекрутерами стендів вздовж коридорів і дворів; але на початку 2000-х років компанії почали переглядати і розширювати свої стратегії щодо зв'язків з університетами, мережових заходів і програм співбесід для працівників на початку кар'єри на території кампусу.

У 2010-ті компанії мали більше кандидатів на роботу, ніж будь-коли, технічні навички були затребувані, а організації вчилися працювати в більш економічному та гнучкому середовищі після рецесії 2007-2008 років. З появою LinkedIn і бурхливим розвитком соціальних мереж для роботодавців і кандидатів стало звичним явищем перевіряти соціальні погляди і цифрові профілі. Спостерігалось відновлення інтересу до рекомендацій та важливості ставлення до кандидатів та працівників для корпоративного успіху – особливо їхнього вимірюваного впливу на результати діяльності компанії.

У 2016 році міленіали стали найчисленнішим поколінням робочої сили. Нові технологічні тенденції та ідеї з'явилися в другій половині десятиліття і швидко впроваджуються в повсякденну практику, наприклад, соціальні



мережі для розміщення вакансій, агрегатори вакансій, інструменти пошуку, мобільний рекрутинг та мобільні сайти кар'єри, програмна реклама вакансій, машинне навчання, автоматизація робочих місць тощо. Спостерігалось зростання занепокоєння щодо різноманітності на робочому місці, рівності в оплаті праці та новий фокус на гендерно нейтральній мові описів посадових обов'язків.

2020 рік – це початок пандемії COVID-19, яка прискорила розвиток HR-технологій швидше, ніж, можливо, було б без пандемії – віртуальні співбесіди, віртуальний онбординг (адаптація), віртуальні робочі місця – все це стало нормою. Сплеск найму почався через зміни на ринках праці та збільшення потреби в охороні здоров'я, оскільки спостерігався найбільший розрив між наявними робочими місцями та кваліфікованими працівниками в нещодавній історії. [1]

Узагальнивши погляди авторів на формування практичного рекрутингу, можна погодитись, що на кожному етапі розвитку суспільства найважливіше значення мають люди, а сьогодні – це працівники, які формують компанії і є основним капіталом для них. Кожна компанія шукає найкращих, які мають необхідний рівень освіти, досвід практичної роботи, компетентність, відповідально й творчо ставляться до своїх професійних обов'язків, постійно підвищують рівень кваліфікації, прагнуть культурного й духовного розвитку, мають високий рівень мотивації та лояльності до роботодавця. Таких людей не багато і основне завдання – їх знайти. Це завдання вирішується за допомогою рекрутингу персоналу.

Відповідно, у літературі немає єдиного визначення рекрутингу, але варто зазначити, що відмінності між визначеннями не суттєві, хоча у кожному увага приділяється різним факторам у різній мірі. Наприклад, В. Шипуліна та О. Каспрук термін рекрутинг визначають як: процес вивчення професійних та психологічних якостей працівника, викликаний необхідністю встановити його здатність виконувати конкретні обов'язки на певному робочому місці, та

виборі із сукупності потенційних працівників тих, хто здатний задовольнити потреби підприємства [3].

С. О. Цимбалюк описує рекрутинг персоналу як процес забезпечення підприємства працівниками бажаних якостей, характеристик, котрі відповідають визначеним вимогам, здатні своєчасно та якісно вирішувати завдання та досягати поставлених цілей [4].

Цей процес у кожній компанії має свої особливості, які залежать від сфери діяльності, специфіки вакансії, терміновості, фінансів та від того, хто цим займається (залежно від розмірів підприємства) – окрема людина, суміщення посад чи агентство, але у будь-якому випадку виділяються основні етапи, яких для отримання якісного результату потрібно дотримуватись:

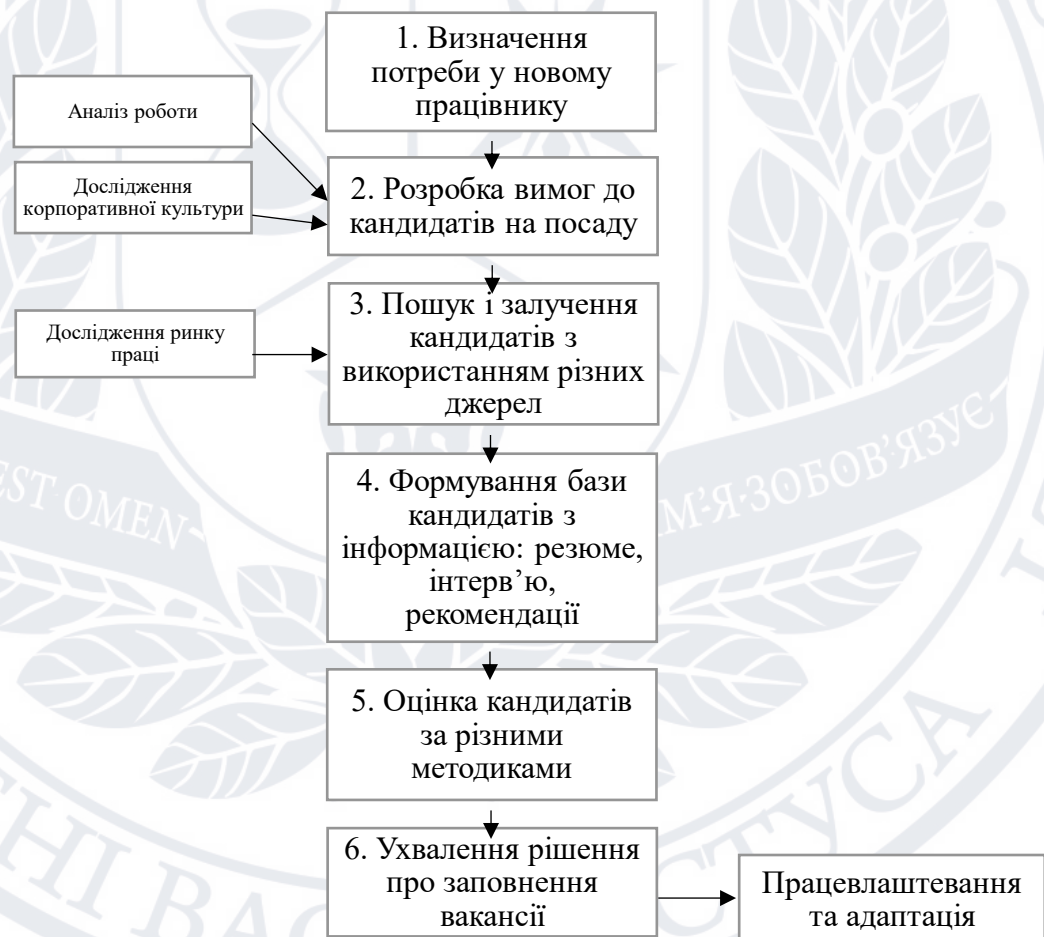


Рисунок 1.1 – Етапи рекрутингу персоналу

Джерело: складено автором на основі [4]

Якщо узагальнювати, рекрутинг – це пошук, найм, відбір та розстановка кадрів, і він відіграє основну роль у системи управління персоналом. Оскільки

робота з персоналом повинна розглядатись як система, яка включає кадрову політику, підбір, оцінку, розстановку, навчання кадрів, та відображатись у певних нормативних документах, з яких формується філософія або мета організації. Можна стверджувати, що рекрутинг є основним елементом, від якого залежить подальший розвиток організації, хоча у науковій літературі його не виділяють як окрему функцію, а розглядають як комплексне поняття, але саме від професійності рекрутера залежить успішність здійснення кадрової політики і ціна, яку організація у іншому випадку може заплатити за її відсутність.

Роль рекрутингу персоналу – це якісний підбір, з якого формується ефективна команда спеціалістів, що виконують свою роботу ефективно та чітко.



Рисунок 1.2 – Місце та взаємозв'язок рекрутингу персоналу із іншими елементами системи управління персоналом

*Джерело: складено автором на основі [5]*

Сутність та важливість цього можна побачити на рисунку 1.2, адже саме рекрутинг є сполучною ланкою всіх елементів і кожен елемент у системі впливає та залежить один від одного. Також цей рисунок доводить, що професійний рекрутер має знати кожен ланку системи та максимально володіти інформацією, щоб правильно і фахово залучати кандидатів та



формувати цінності професійного рекрутингу на теренах України. Такий підхід буде формувати у кандидатів певний образ рекрутера, який після першої розмови та інтерв'ю трансформується у «бренд роботодавця», що з одного боку стане причиною обрати саме цю компанію, а з іншого – підійме образ та значення спеціальності на новий рівень.

## **1.2 Особливості дистанційного рекрутингу та його відмінність від традиційного в умовах нової економіки та викликів**

Зміни в суспільстві призвели до змін у всіх процесах до яких воно дотичне, і останні десятиліття стали свідками цих кардинальних рухів у функціонуванні світової економіки. Вони виникли через розвиток технологій, який призвів до швидкого поширення знань, що у результаті прискорило економічне зростання та створило «нову економіку».

Сучасне трактування терміну «нова економіка» виникло у 1980-х роках, коли структурних змін зазнали найбільш розвинуті національні економіки країн і сфера послуг зайняла першість у забезпеченні темпів зростання ВВП та зайнятості. Вчені мають різні погляди на значення та дослідження її розвитку, у вітчизняному науковому середовищі теоретичними розробками в галузі нової економіки займалися такі вчені як: В. М. Геєць, С. С. Гринкевич, В. В. Білоцерківець, О. Г. Брінцева, К. С. Безгін, І. В. Крапивний, Л. І. Федулова, О. М. Лаушкін, В. Ф. Семенов, М. В. Савченко та інші.

Наприклад, М. О. Живко термін «нова економіка» синтезує із понять «економіка знань» та «постіндустріальна економіка» та вказує, що «нову економіку можна визначити як економічну інфраструктуру, в якій зростає роль нематеріальних активів над матеріальними, тому головним інтенсивним фактором розвитку постіндустріального суспільства є людський капітал – професіонали, високоосвічені люди, наука і знання у всіх видах економічної інноваційної діяльності» [6].

Як зазначають А.М. Колот та О.І. Кравчук – саме інвестиції в людський капітал є важливим аспектом розвитку організації. Оскільки інтелектуальний

капітал (людський, соціальний, організаційний, інформаційно-технологічний) створюються саме люди, можна стверджувати, що стратегічним ресурсом будь-якого підприємства є висококваліфікований персонал і кожен фахівець є конкурентною перевагою для нього [7].

Узагальнюючи погляди авторів на «нову економіку», рисами, що характеризують перехід до неї є:

- економічна база – це знання та інформація, а основний засіб виробництва в індустрії 4.0 – нові інформаційні технології;
- перехід до інтелектуальної та інноваційної праці;
- динамічність ринків та швидкі зміни у технологіях, ідеях та професіях;
- глобальна конкуренція;
- підвищення гнучкості та пришвидшення реакції на зміни у веденні бізнесу;
- економічні, соціальні, демографічні, політичні та кліматичні виклики;
- трансформація вимог зі сторони компанії до профілю працівника та зі сторони кандидата до очікувань від компанії;
- екологізація виробництва та життя людей.

Формування нової економіки, у якій інтенсивно впроваджуються інформаційно-комунікаційні технології, створило «Індустрію 4.0» у економічному розрізі (адже модифікується бізнес-простір) та під впливом змін, трендів та демографічних чинників трансформувало зайнятість у «Працю 4.0».

За А. М. Колотом «Праця 4.0» та «Індустрія 4.0»: «це, образно кажучи, дві сторони однієї «медалі»; «медаль» являє собою нову економіку, одна сторона якої — соціально-трудова, а інша сторона — техніко-технологічна» [7].

Ці два феномени тісно пов'язані, тому що «індустрія» продукує зміни у «праці» та впливає на усі процеси використання її ресурсів, а отже, на професійно-кваліфікаційну структуру працівника та призводить до наступних наслідків:

- підвищується продуктивність праці за рахунок використання нових технологій;
- урізноманітнюються форми залучення до праці із домінуванням атипових та нестандартних, яких вчора ще не було взагалі або вважались унікальними;
- підвищуються вимоги до здатностей, особистих якостей та професійної підготовки працівника;
- змінюються характер та організація праці;
- складні та надскладні роботи спростяться;
- нагальним стане постійне навчання та оновлення знань, а проблемним – їх «коротке» життя;
- необхідним стане постійний розвиток нових навичок та здатностей.

Також, науковці наголошують на важливому тренді, який з'являється при розвитку соціально-трудової сфери – інформаційно-комунікаційних технологіях, які змінюють роль працівника-найманого 'для машини' на її власника, котрий використовує її вже під себе.

Соціально-трудовий профіль працівника також зазнає змін і критично важливими компетентностями стають:

- готовність до постійних змін та прагнення до нового і «унікального»;
- здатність до самонавчання, перенавчання, постійної освіти та паралельне формування найсучасніших компетенцій;
- командність;
- професійна мобільність (готовність працювати будь-де);
- здатність до виваженого ризику та критичного мислення;
- готовність працювати віддалено;
- навички аналізувати та працювати із великою кількістю даних.

Ці зміни, спричинені переходом до нової економіки, змінюють і підходи до роботи з кадрами, тому рекрутинг також підлаштовується під сучасні реалії. Ще усього 5-10 років тому, кожен рекрутер робив усе самостійно (фізичні оголошення на дошках та стовпах, перевірка інформації через власні джерела



та відгуки, стандартні запитання на інтерв'ю) та у результаті процес пошуку кандидата міг тривати тижнями, а остаточний найм сягав місяців. Лише діджиталізація стала кінцем ери «старого» рекрутингу.

Процес трансформувався – став складним, але цікавішим. Так, з одного боку, змінилось покоління кандидатів (яке не є абсолютно лояльним та орієнтованим на довгостроковий найм), а з іншого – змінились рекрутери, які не лише «шукають та оцінюють», а й застосовують креативність (від написання унікальних вакансії до проведення інтерв'ю) та сучасні технології.

Таблиця 1.1 – Порівняння: як змінювався рекрутинг за останні 6 років

Складові рекрутингу	2015	2021	Чи були ці зміни на краще?
Рекрутинг та HR	Рекрутинг пов'язаний з HR, часто один фахівець виконує усі функції залучення персоналу в компанії	Рекрутинг стає окремою спеціальністю, з'являються нові професії – сорсера, ресерчера і хедхантера	+
Спілкування з кандидатом	Ділові листування поштою, телефонним зв'язком	Швидка комунікація в месендерах та соцмережах	+
Публікація вакансій	Вакансії публікуються у на job-порталах; менше – газетах, на дошках оголошень	Активне використання соцмереж та реклами через месенджери, рідше – на job-порталах	+
Робота з даними	Паперова документація та занесення вручну даних у Excel	Робота в автоматизованих рекрутингових інформаційних системах	+
Технології в роботі рекрутера	Робота через персональний комп'ютер та телефон	Можливість використання будь-якого пристрою (комп'ютеру, смартфону, планшету)	+
Вплив теорії поколінь	Робота з поколінням X і Y	Орієнтація на мілленіалів та початок роботи з поколінням Z	-/+

На основі джерела [8]

Аналізуючи таблицю 1.1, можна побачити, що рекрутинг за останні 6 років суттєво змінився і найголовнішою його зміною є відділення рекрутингу від HRM: якщо у 2015 більшість компаній цю сферу розглядали як один відділ HRM + рекрутинг, який займався одразу двома напрямками, то у 2021 ці напрями або вже розділили, або планують розділити у два окремих відділи.

Рекрутинг став більш соціальним та мобільним і поштовхом до цього стала зміна поколінь, коли на ринок прийшло покоління Z, яке активно використовує для пошуку роботи такі канали, як Twitter, Instagram та частково Facebook, але для покоління міленіалів більш актуальними є Facebook та LinkedIn.

Зараз ринок належить кандидатам і саме соціальна спрямованість призвела до цього. Шукач може просто відправити своє резюме в один клік, пройти співбесіду онлайн, впоратись з тестовим завданням та підписати джоб-офер – це все вдома, в комфортних умовах, не витрачаючи купу часу на дорогу до офісу.

Поштовхом до ще швидших змін стала пандемія COVID-19, яка просто не залишила вибору, а поставила перед фактом, що увесь світ змінює звичну роботу на віддалену. Рекрутерам та HR-менеджерам довелося швидко створювати нові процеси, опановувати нові програми та впроваджувати їх, щоб працювати ефективно та не втрачати командний дух. Якщо описувати цей період поетапно – виходить логічний ланцюг, через який пройшов кожен спеціаліст, але особливо болюче він проходив у сферах, котрі не передбачали переходу на онлайн. Але те, що ще на початку створило проблеми та невідомість – зараз повністю трансформувало рекрутинг, адже механізм пошуку і найму співробітників став менш формальним, гнучким, а в багатьох випадках і швидшим, адже нові виклики змусили переглянути майже всі процеси в організаціях і почати використовувати нові інструменти та можливості.

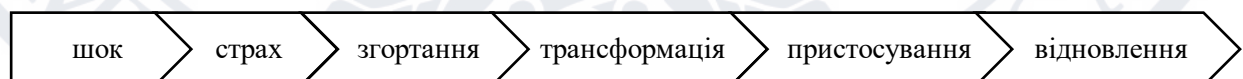


Рисунок 1.3 – Логічний ланцюг трансформації рекрутингу у період пандемії

Світ праці сьогодні – це безперервна еволюція, і крайнім витком якої стала дистанційна робота. Вона витримала свою перевірку часами пандемії і сьогодні багато компаній і досі залишаються працювати саме так, та ще більше кандидатів різних професій шукають саме віддалену зайнятість, яка у 2022

році в Україні стала, напевно, першим запитанням від кандидатів на інтерв'ю та причиною вибору тієї чи іншої компанії у якості роботодавця.

Розглядаючи задачі, які виконувались до пандемії та зараз, можна відзначити, що у рекрутерів завжди певна частина роботи була дистанційною, наприклад, якщо розглядати воронку етапів рекрутингу (рисунок 1.4), частина роботи, пов'язана із пошуком, була віддаленою ще до часів пандемії, адже кандидати віддалено надсилали резюме, рекрутер їх відбирав і за результатами також у телефонному режимі спілкувався – тому перший контакт і за часів повної дистанційної роботи не змінився.

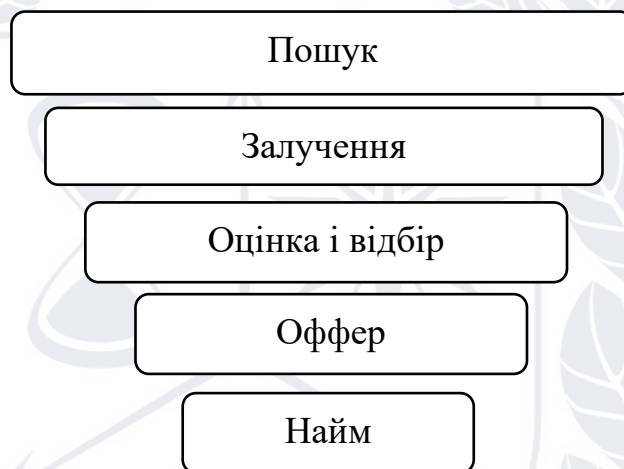


Рисунок 1.4 - Етапи рекрутингу

*Джерело: складено автором на основі [9]*

Однак, завдяки пандемії відбулися подальші зрушення і оцифрувались всі подальші етапи – подачі заявок, оцінювання, пропозиції, підписання документів та виходу на випробувальний термін. Але, ця криза дала зрозуміти, що HR-команди, які експериментують та адаптуються до нових технологій, є більш гнучкими та результативними, тому віддалений рекрутинг став ефективним способом знайомства та залучення нових співробітників у всьому світі.

Найбільших змін у роботі рекрутера зазнали:

#### 1. Співбесіди

Підвищений ризик захворіти при особистих зустрічах призвів до того, що переважна більшість співбесід переноситься в онлайн (особливо на



першому етапі). Також скоротилася кількість заходів, де раніше можна було знайти кандидатів. Пошук відбувається більше в інтернеті та месенджерах і такі джерела стали звичними. Наразі кандидатам не потрібно витрачати час для того, щоб приїхати до офісу для особистого інтерв'ю – адже сьогодні практика проведення співбесіди онлайн в зручний для кандидатів час, стала звичним інструментом. Такий підхід полегшує життя як рекрутерам, адже вибір кандидатів став значно ширшим, оскільки не має значення з якого міста чи країни залучається фахівець, який проходить інтерв'ю, так і кандидатам – тому що більшість раніше не була готова до переїзду, але мала всі шанси отримати роботу у великих містах та компаніях. Для максимізації зручності здійснення процесу інтерв'ю активно використовуються різні платформи, що дозволяє комфортно проводити online-співбесіду, оскільки є можливість відео-підключення, з допомогою якого можна виконати та обговорити технічне завдання та провести тестування.

## 2. Процеси (діджиталізація рекрутингу)

Рекрутер без діджитал навичок практично втратив свою цінність. Все частіше в роботі використовуються навички сьорчингу, вміння налаштовувати чат-боти або, як мінімум, користуватися ними, швидкість освоєння нових додатків і програм для пошуку кандидатів у різних соціальних мережах.

Автоматизація процесів воронки рекрутингу допомагає рекрутеру заощадити час. В корпоративній HRM-системі можна створити розділ зі статистикою рекрутингу «Воронка рекрутингу», у якому накопичуватиметься інформація про кількість кандидатів на кожній стадії найму. Завдяки цьому рекрутер або HR-менеджер може проаналізувати, скільки фахівців доходить до того чи іншого етапу і зробити висновки що удосконалення інструментів проблемного етапу підбору. Проте українському ринку рекрутингових послуг бракує локальних продуктів, які б дозволили компаніям підвищити ефективність процесу підбору персоналу на різних його етапах з урахуванням особливостей локального ринку.

У перспективі все більше функцій рекрутменту переходитиме від людини до комп'ютера та штучного інтелекту. Вже є приклади, коли компанії чи рекрутингові агенції створюють чат-бота для прескрінінгу – первинного відбору кандидатів. Бот веде розмову із зацікавленим претендентом і надсилає йому короткий тест із серією питань, заточених під конкретну посаду.

### 3. Внутрішній рекрутинг

Пошук кандидатів серед співробітників, які вже працюють у компанії, є не лише можливістю швидко закрити необхідну вакансію, а й ефективним інструментом мотивації, оскільки є можливістю співробітнику просуватись кар'єрними сходами. Крім того, кандидати, які обираються таким шляхом швидше звикають до нового робочого місця, вже мають міцні зв'язки з компанією та працівниками і зацікавлені в подальшому розвитку.

Згідно з опитуванням LinkedIn, навичка № 1 для рекрутерів у 2021 році – це адаптивність. У 2022 році це вже нікого не дивує, адже проблеми, з якими зіштовхнувся світ, вимагають швидкого здобування навичок, для рекрутерів це стали: уточнення інформації про таланти, підтримка бренду роботодавця та налаштування віртуального найму [10].

### **1.3 Використання актуальних CRM та HRM систем на ринку України та світу**

У будь-якому бізнесі саме команда є найважливішим капіталом і від її ефективної роботи залежить загальний успіх, а ефективність роботи – від мотивації, яка є головним компонентом успішного досягнення результатів. Для вчасного реагування на події та зміни, HR-менеджери використовують окремі HRM-системи або комплексні CRM для того, щоб «тримати руку на пульсі» у житті команди.

За допомогою них відбувається автоматизація HR-процесів, тому системи допомагають у наступному функціоналі:

- відстежувати процеси адаптації, розвитку, передавання досвіду новим працівникам, мотивації та виконання задач;



- інтеграцію з job-сайтами на різних ринках та месенджерами;
- управління та розрахунків відпусток, лікарняних та заробітних плат;
- аналітичні звіти;
- формування бази кандидатів.

Вони допомагають підтримувати продуктивну роботу та концентруватись на людях, а не на рутині. Усе це можна забезпечити завдяки впровадженню в компанію ефективної для неї HR CRM-системи.

Управління взаємовідносинами з клієнтами або Customer relationship management – повна назва та розшифрування аббревіатури CRM, яка визначає концепції, що використовують компанії для управління взаємовідносинами зі споживачами, а саме: аналіз, збір та зберігання інформації щодо них.

CRM-системою вважається будь-який вид контролю та обліку, за допомогою якого поліпшується взаємодія з клієнтами. Наприклад, введення історії дзвінків та контактів у Excel-таблицях може вважатись системою, якщо ця схема допомагає контролювати усі варіанти взаємодії із клієнтами. Такі варіанти вважаються сьогодні застарілими, тому сучасне розуміння HR CRM-системи – це спеціальне програмне забезпечення для обліку історії усієї взаємодії з кандидатами на вакантні посади.

Сьогодні ці системи орієнтовані на аналіз, вивчення ринку і конкретні потреби клієнта та, ґрунтуючись на цих даних, дають можливість розробляти нові послуги та товари, що у результаті дає змогу компанії досягати цілей, мінімізувати витрати на окремі сфери, покращувати фінансові показники та заощаджувати час. Найголовніше, система допомагає автоматизувати процеси у багатьох сферах, наприклад: продажі, маркетинг, обслуговування, управління персоналом.

Побудова автоматизованих бізнес-процесів корисна як для великих компаній, так і стартапів, адже рутинні процеси скорочуються до мінімуму та складається певний процес по кожній виконуваній дії. Це стане корисним для усіх компаній, що хочуть:

1. Економити кошти та час на управлінні



2. Залучати клієнтів у процеси
3. Створити цілісну зручну віддалену зайнятість
4. Пам'ятати про усі події та задачі
5. Спростити рутинні задачі
6. Мінімізувати людський фактор
7. Розподілити зону відповідальності між працівниками

CRM-система для компанії – це не просто застосунок, який потрібно дослідити і використовувати, сьогодні це те, що компанія «купує» для підвищення репутації на ринку, видимого контролю за підлеглими та автоматизації. Вона буде корисною як для комерційних установ, так і починаючого бізнесу, медичних структур, салонів краси, онлайн магазинів та усього, де є велика кількість людей, які створюють базу даних щодо клієнтів. Особливо актуальні ці системи стали у часи дистанційної роботи, коли компанія могла використовувати один застосунок для її організації і він містив усе необхідне.

У 2021 році на 10 найпопулярніших постачальників програмного забезпечення CRM припадало майже 59,4% світового ринку додатків CRM, який зріс на 15,7% і наблизився до майже 52,8 мільярдів доларів доходів від ліцензій, обслуговування та підписок [11].

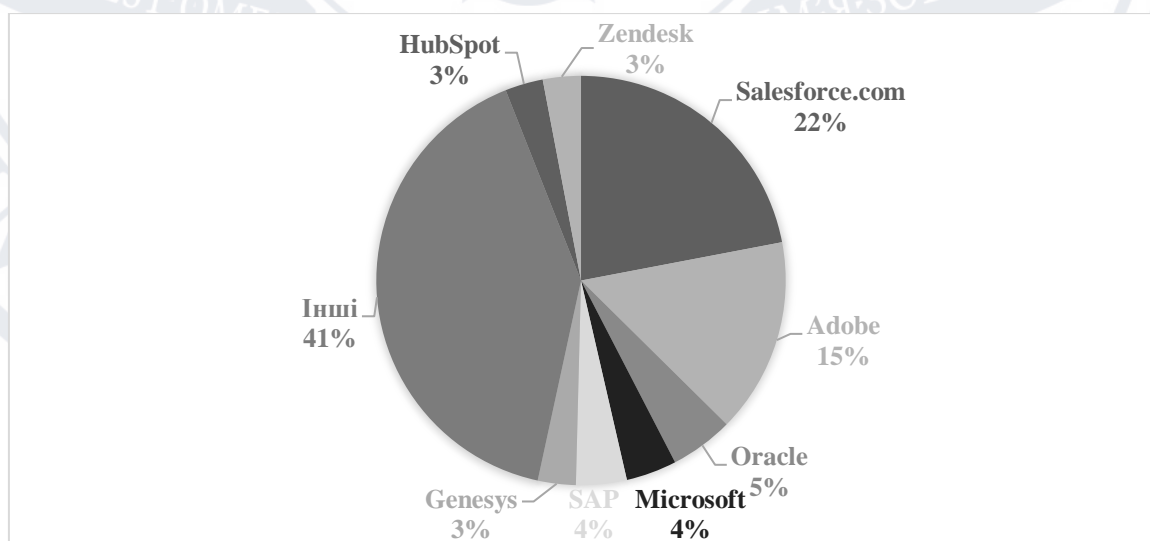


Рисунок 1.5 – Частки ринку додатків CRM у 2021 році

Джерело: складено автором на основі [11]

Найпопулярнішою системою у 2021 році за рейтингами багатьох досліджень є Salesforce – ефективний та простий інструмент для стратегій цифрового маркетингу, вона використовується багатьма компаніями, такими як Spotify, Accenture і Amazon Web Services. Основними її клієнтами є саме великі компанії, а більшість у малому бізнесі не готові використовувати її через високу ціну.

Adobe за результатами займає 2 позицію – це універсальна та ефективна платформа для управління компаніями. Створена єдина наскрізна цифрова система, яка включає створення вмісту, маркетинг, рекламу, аналітику та комерцію для клієнтів B2B та B2C.

Oracle CRM займає 3 позицію – це рішення від одного постачальника, має потужну інтеграцію для важливих бізнес-процесів, може використовуватись для різного розміру клієнтів, але має високу ціну для компаній-початківців.

Очікується, що обсяг ринку додатків CRM досягне 58,8 мільярдів доларів США до 2026 року порівняно з 52,8 мільярдами доларів США у 2021 році за річних темпів зростання 2,1% (табл. 1.2)

Таблиця 1.2 Прогноз світового ринку програмного забезпечення для CRM на 2021-2026 рр.

Рік	2021, млрд дол.	2026, млрд дол.	2021-2026 CAGR,%
<b>Всього</b>	52856	58755	2,1%

*На основі джерела [11]*

В Україні актуальний рейтинг популярності систем у 2022 році можна відслідкувати по кількості запитів у Google (які перевищували 100 запитів), найпопулярнішою є системи SalesDrive, KeyCRM, Creatio та Onebox (рис. 1.6).

Дистанційна робота проходила в організаціях довгий шлях становлення, адже вона має бути максимально зручна для усіх посад в компанії – у кожній це було тестування різного програмного забезпечення, адже потрібно перенести увесь “офіс” із його задачами та викликами в “інтернет”, а саме:

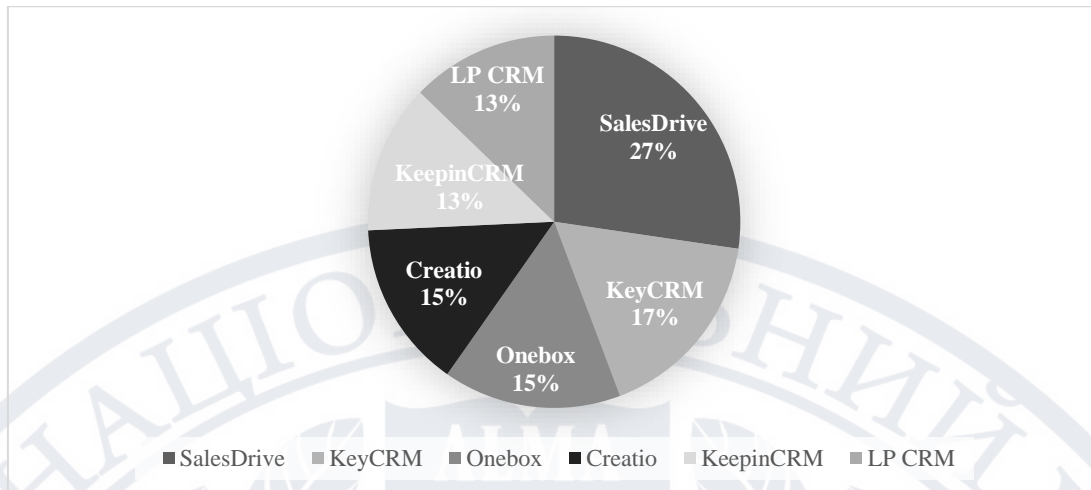


Рисунок 1.6 – Структура ринку програмних додатків CRM у 2021 році

*Джерело: складено автором на основі [12]*

чати, зв'язок та конференції для швидкого обміну інформацією, організації та проведення зустрічей, специфічний софт під різні посади, трекери робочого часу, планування задач, спільні календарі і найголовніше – усе це в хмарі. Як бачимо в результаті, у 2022 році світова економіка через пандемію не припинила свою діяльність, тому можна стверджувати, що компанії знайшли свої ідеальні “дистанційні офіси”.

Ефективнішою робота для рекрутерів та HR-фахівців стала завдяки HRM-системам, які використовують як при дистанційній роботі, так і у офісі, оскільки ці технології значно полегшують роботу у будь-якій ситуації. Великі компанії використовують програмне забезпечення для автоматизації та оптимізації різноманітних функцій і процесів для підвищення продуктивності. Те саме стосується систем HRM. Коли службі управління персоналом потрібно відстежувати залученість, мотивацію та утримувати ключових працівників, вони не можуть дозволити собі витрачати час на рутину.

HRIS або система управління персоналом – це цифрове рішення, яке об'єднує кілька систем і процесів для керування та оптимізації щоденних завдань та загальних цілей у сфері управління персоналом певної організації. Вони існують різних типів для досягнення різних цілей, наприклад:



- Applicant Tracking System (ATS) або система відстеження кандидатів – це програмне забезпечення, що спрощує процес найму в компанії. Зазвичай вона керує такими завданнями, як: зберігання даних про претендентів на роботу, розміщення вакансій на кількох дошках вакансій і перевірка заявок на потенційні відповідності посадам, одночасно знижуючи витрати на підбір;
- Performance Management або управління ефективністю – розроблена для фахівців з управління персоналом, менеджерів і співробітників для оцінювання навичок, встановлювання цілей продуктивності та відстежування їх покращення, щоб стимулювати навчання працівників;
- Onboarding або програмне забезпечення для адаптації – дозволяє оптимізувати та відстежувати процес введення нових співробітників в організацію. Зазвичай він включає електронні підписи, відстеження навчання, анкети для співробітників та інші автоматизовані функції, щоб забезпечити ефективну роботу відділу кадрів для нових співробітників;
- Human Resources Information System (HRIS) або інформаційна система людських ресурсів забезпечує численні функції кадрової роботи, такі як набір і відстеження кандидатів, керування заробітною платою та пільгами, зберігання даних та профілів працівників, дотримання нормативних та правових вимог тощо;
- Employee Engagement або залученість працівників платформа, яка допомагає покращити взаємодію особистості та команди. Залучення співробітників досягається за допомогою зворотного зв'язку, коучингу, аналітики та повсякденних пріоритетів у роботі. [13]

Автоматизація через спеціальні програми на основі ATS- або ERP-систем може працювати як єдино, так і не залежно одна від одної. ERP-системи використовують для планування ресурсів підприємства, стабільного добору, обліку кандидатів та планування.

ATS спрямована саме на добір персоналу та обробку рекрутингових задач і схожа на систему управління відносинами з клієнтами, але часто саме цей вид системи входить у склад ERP.

У 2021 році на 10 провідних постачальників програмного забезпечення для управління персоналом і талантами припадало 48,2% сегмента ринку додатків Core HR, який зріс на 15,9% і наблизився до 22,4 мільярда доларів США доходів від ліцензій, обслуговування та підписок [14].

Загалом основні додатки HRM, включаючи продукти для управління талантами, становлять 57,9% від загального ринку додатків HCM .

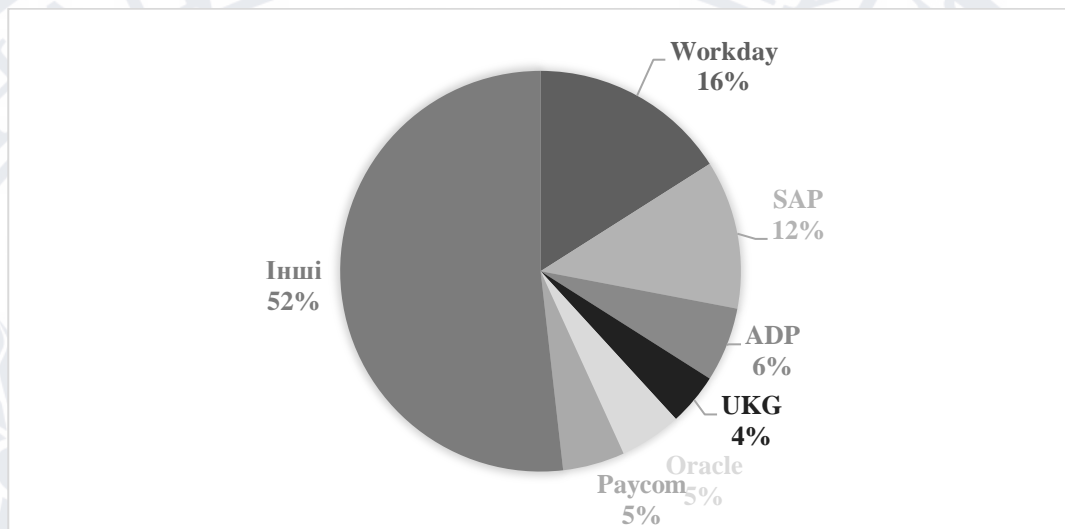


Рисунок 1.7 – Структура ринку основних програм для управління персоналом у 2021 році

*Джерело: складено автором на основі [14]*

Найкращим постачальником систем є Workday, який лідирує і у порівнянні з іншими системами на ринку, тому що пропонує надійні функції безпеки, є простим у використанні та має відмінні функції відповідності. Інструмент дозволяє компаніям економити час і допомагати з фінансами, нарахуванням заробітної плати та навіть підбором персоналу. Натомість багато користувачів вважають, що SAP HCM може бути трохи громіздким і повільним, а також може витрачатись більше часу на навчання та розуміння системи, щоб пришвидшити рішення. Системи є хмарними та мають високу ціну, тому використовують їх більше великі компанії, наприклад:

- Workday найчастіше зустрічається в США у галузі інформаційних технологій і послуг та компаніях із кількістю понад 10.000 працівників, використовують Bank of America, Hewlett Packard Enterprise та P&G;

- SAP найчастіше використовується в США в галузі інформаційних технологій та послуг, компаніями, які налічують більше 10.000 працівників: Vodafone, Whirlpool, Growmark, Telefonica;

- ADP часто зустрічаються у США в галузях лікарень та охорони здоров'я та у компаніях з 50-200 співробітників, наприклад: TrustRadius, TheBancorp, Jelly Belle, Університет Вірджинії [15].

Очікується, що протягом прогнозованого періоду обсяг ринку основних програм для управління персоналом і управління талантами сягне 25,2 мільярда доларів США до 2026 року порівняно з 22,4 мільярда доларів США у 2021 році за річних темпів зростання 2,3%.

Таблиця 1.3 Прогноз світового ринку програмного забезпечення для управління персоналом на 2021-2026 рр.

Рік	2021, млрд дол.	2026, млрд дол.	2021-2026 CAGR,%
<b>Всього</b>	22438	25181	2,3%

На основі джерела [14]

В Україні у лютому 2022 року Evotalents проводили дослідження «Портрет IT-рекрутера в 2022 році» у якому взяли участь понад 300 рекрутерів та за його результатами визначили наступні найпопулярніші системи на нашому ринку:

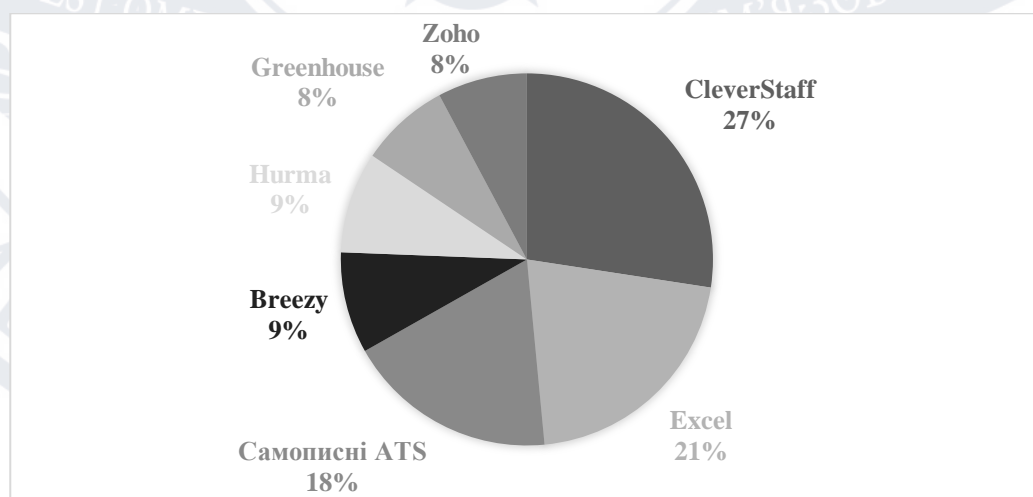


Рисунок 1.8 – Найпопулярніші системи для управління персоналом в Україні у 2022 році

Джерело: складено автором на основі [16]



На разі, не існує відповіді на запитання «яка система найкраща?», адже це залежить від наступних факторів, відповідаючи на які кожна компанія обирає свою ‘ідеальну’ систему:

1. Розмір компанії
2. Який функціонал шукаєте у системі
3. Бюджет
4. Розмір команди.

### **Висновки до розділу 1**

Проведене теоретичне дослідження дало змогу дійти до наступних висновків:

1. Досліджено, що поняття рекрутингу персоналу є складним та багатокомпонентним, але сьогодні термін немає єдиного визначення, кожен науковець приділяє увагу різним факторам. Процес рекрутингу у кожній компанії має свої особливості, які залежать від сфери діяльності, специфіки вакансії та компанії, терміновості, фінансів та від того, хто ним займається. Він сполучає усі елементи системи управління персоналом та при професійному підході формує «бренд» роботодавця та рекрутера.

2. Визначено, що формування нової економіки під впливом технологій впливає на працю та професійно-кваліфікаційну структуру персоналу. Зміни, котрі відбуваються, змінюють підходи у роботі з кадрами та підлаштовують і трансформують рекрутинг під сучасні реалії.

3. Доведено, що ефективність роботи рекрутера залежить від максимальної автоматизації рутинних процесів, що сьогодні допомагають зробити CRM та HRMS системи. Проаналізовано ринок цих програмних додатків та наведено найпопулярніші у світі та Україні.

## РОЗДІЛ 2

### ПРАКТИЧНИЙ АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ ДИСТАНЦІЙНОГО РЕКРУТИНГУ НА ПРИКЛАДІ CRM СИСТЕМИ ZOHO RECRUIT У КОМПАНІЇ

#### 2.1 Загальна характеристика та організація роботи в компанії

Американська компанія «Win Win Commerce» разом зі своєю командою розпочали свій розвиток у 2010 році як веб-студія, розробляючи сайти для розв’язання потреб різних сфер бізнесу. Досить швидко завоювали свою нішу та почали допомагати клієнтам в проведенні рекламних кампаній та SEO-проектів. Спочатку працювали тільки з технічними параметрами сайтів та досить швидко зрозуміли усю важливість контенту, його візуальну частину та тексти. Визначивши потребу, розширили команду десятками професійних копірайтерів, дизайнерів та маркетологів, створили окремі команди під кожен проект і найважливішим параметром у роботі обрали якість, а не кількість. І це був перший виграшний досвід роботи за стратегією Win-Win. [17]

Стратегія win-win – це стиль взаємодії учасників процесу перемовин, коли кожна сторона залишається у виграші або ніхто не зазнає поразки, вона є однією трендовою для бізнесів, котрі прагнуть досягти успіху.

Результати переговорів за цією градацією вперше застосували представники професури Гарварда – Роджер Фішер та Вільям Юрі, сама ідея з’явилась 1981 року і поширилась у вчених колах західного світу. Пізніше її розвинув Стівен Кові, професор економічних наук Гарварда. У книзі «Сім навичок високоефективних людей» він зазначив, що боротьба між індивідами програє взаємовигідному співробітництву [18].

Стратегія ведення переговорів за стилем Win-Win підходить як для вирішення локальних питань (наприклад, планування завдань з новою командою), так і з глобальною метою (злиття компаній, підписання великих договорів про співпрацю, купівля компаній). Принцип Win-Win означає, що кожна сторона прагне розвитку, а не шукає компромісів, наприклад це:

взаємовигідне навчання, обмін досвідом, діловими контактами або технологіями.

У 2018 році команда «Win Win Commerce» вирішила змінити сферу діяльності та спробувати себе у ритейлі, тому провели глибокий аналіз ринку і вивчили десятки ніш для можливого розвитку. У результаті обрали категорію Kitchen & Dining та Grocery і паралельно запустили кілька інтернет-магазинів на платформі Shopify, акаунтах Amazon та інших маркетплейсах. Важливим фундаментальним стовпом свого розвитку й надалі обрали стратегію Win-Win і зосередили увагу на продажах та роботі з постачальниками, тому репутація, швидкість обслуговування та якість товару – це ключові моменти діяльності [18].

Зараз у 2022 році, компанія впевнено йде обраним шляхом, розширює категорії, команду та ринки на яких працює, будуючи усе на принципах відкритості, чесності та відповідальності.

Своєю місією «Win Win Commerce» прагне прискорити процес обміну товарами та послугами між виробниками та споживачами за допомогою різних каналів збуту, щоб зробити світову торгівлю більш потужною.

Компанія зареєстрована у США як Limited liability company (скорочено LLC), яке в Україні є аналогом Товариства з обмеженою відповідальністю. Діє за американським законодавством та звітує документацію, договори, контракти за ним. Представництва в Україні не має.

Основними категоріями товарів, за якими працює компанія, є:

- Home & Kitchen;
- Office product
- Grocery
- Pets
- Art & Craft
- Home & Decor
- Event & Party
- Toys.

Організаційна структура компанії саме зараз проходить етап значних змін, тому що з весни 2022 року команда збільшилась вдвічі і стало нагальним повністю перелаштувати процеси та зони відповідальності. До збільшення



кожен учасник команди відповідав за декілька процесів, наприклад: кожен категорійний менеджер по своїй категорії виконував усю роботу в її межах, а саме: збирання інформації, аналіз, відбір товарів та постачальників, комунікація з постачальником, замовлення та доставка його покупцю, сьогодні ці задачі виконує кожен відділ окремо.

Зараз структура є лінійно-функціональною, де кожен відділ очолює керівник, який здійснює всі функції управління. Кожен працівник відділу безпосередньо підпорядковується тільки цьому керівнику. В свою чергу, останній є підзвітним вищому органу. Підлеглі виконують розпорядження тільки свого безпосереднього керівника. Схематичне зображення організаційної структури можна побачити на рисунку 2.1.

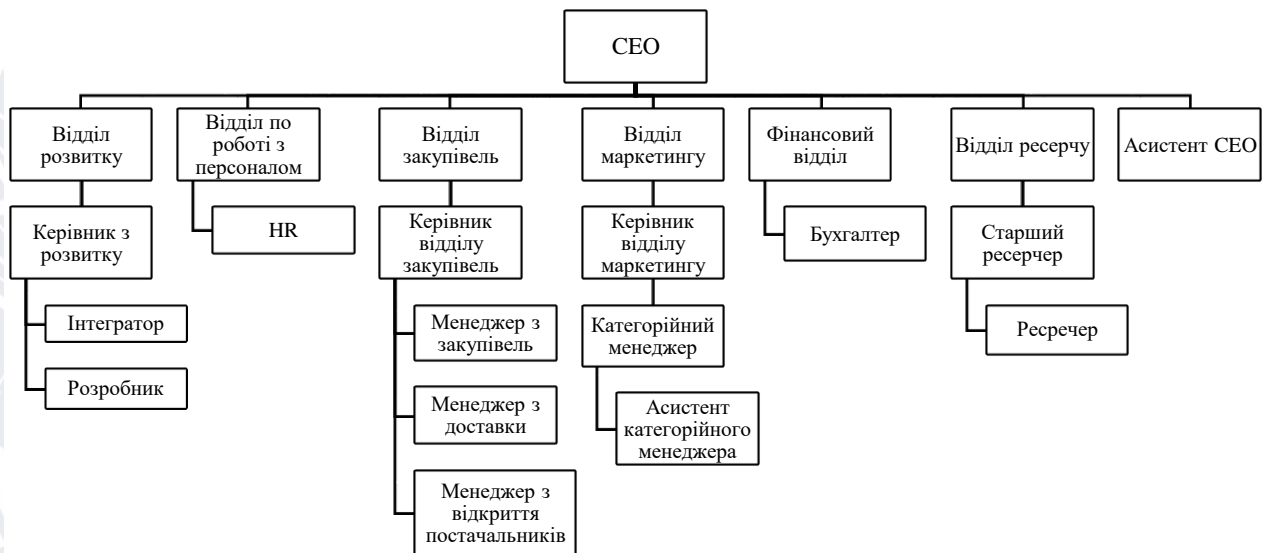


Рисунок 2.1 – Організаційна структура компанії

Джерело: складено автором

Оскільки компанія працює повністю віддалено, кожен відділ має щотижневу зустріч, де звітуються результати роботи, обговорюються майбутні плани, питання чи проблеми.

Загальна кількість працівників налічує: 32 особи.

Основні напрями роботи по відділам:

1. Відділ розвитку – 3 особи:

- автоматизація існуючих процесів;
  - відкриття нових каналів продажу;
  - розробка застосунків для автоматизації;
  - освоєння систем з якими працюють вже;
  - інтеграція між системами.
2. Відділ закупівель – 6 осіб:
- відкриття нових постачальників та цінові домовленості із ними;
  - оформлення потрібних закупівель та контроль доставок;
  - контроль прийому всіх замовлень, їх відправка та доставка.
3. Відділ маркетингу – 13 осіб:
- аналіз категорій товарів;
  - управління цінами;
  - відбір нових брендів;
  - аналіз постачальників та розширення асортименту за ними;
  - утвердження замовлень;
  - робота зі зверненнями клієнтів.
4. Відділ по роботі з персоналом – 1 особа:
- пошук, підбір, відбір нових працівників;
  - процес онбордингу;
  - налагодження та підтримка кадрових процесів;
  - кадрова документація;
  - HR-задачі.
5. Фінансовий відділ – 1 особа:
- робота з інвойсами та їх оплатою;
  - звітність по діяльності, робота з первинною документацією;
  - розрахунок собівартості та контроль наявних та списаних товарів.
6. Відділ ресерчу – 7 осіб:
- розподіл прайс-листів;
  - аналіз постачальників для брендів;
  - перевірка товарів.

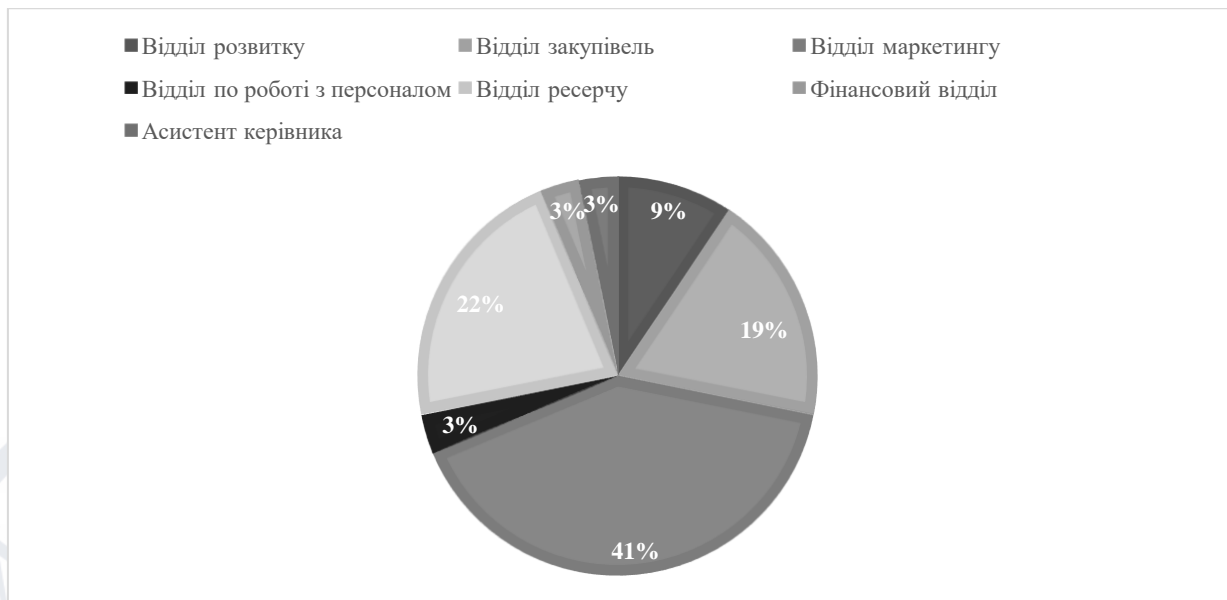


Рисунок 2.2 – Функціональна структура персоналу компанії

Джерело: складено автором

Відображаючи у структурному вигляді кількість персоналу та відділи (рис.2.2), можна відмітити, що найбільшим є відділ маркетингу, потім відділ ресерчу та закупівель та саме від останніх залежить рівень продажів, залучення постачальників та прибуток. Без сумніву кожен відділ сьогодні відіграє важливу роль для компанії і кожна посада є ключовою, адже результат залежить саме від командної роботи.

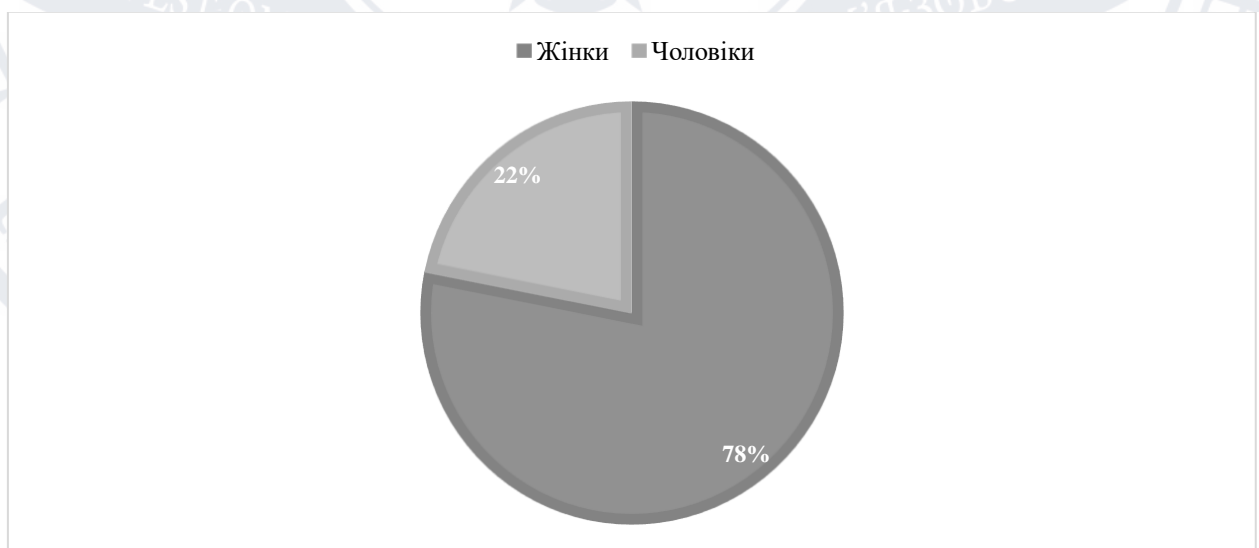


Рисунок 2.3 – Гендерний розподіл працівників у компанії

Джерело: складено автором



За гендерним розподілом у компанії працює більше жінок, ніж чоловіків, а за віковою структурою значно переважають працівники у віці 26-40 років. У компанії від початку розширення команди значно зросла кількість осіб до 25 років – це студенти магістратури та бакалаврату, а більшість працівників віку 26-40 років – люди, котрі працюють у компанії від 2 років та зараз є наставниками для стажерів у навчанні.

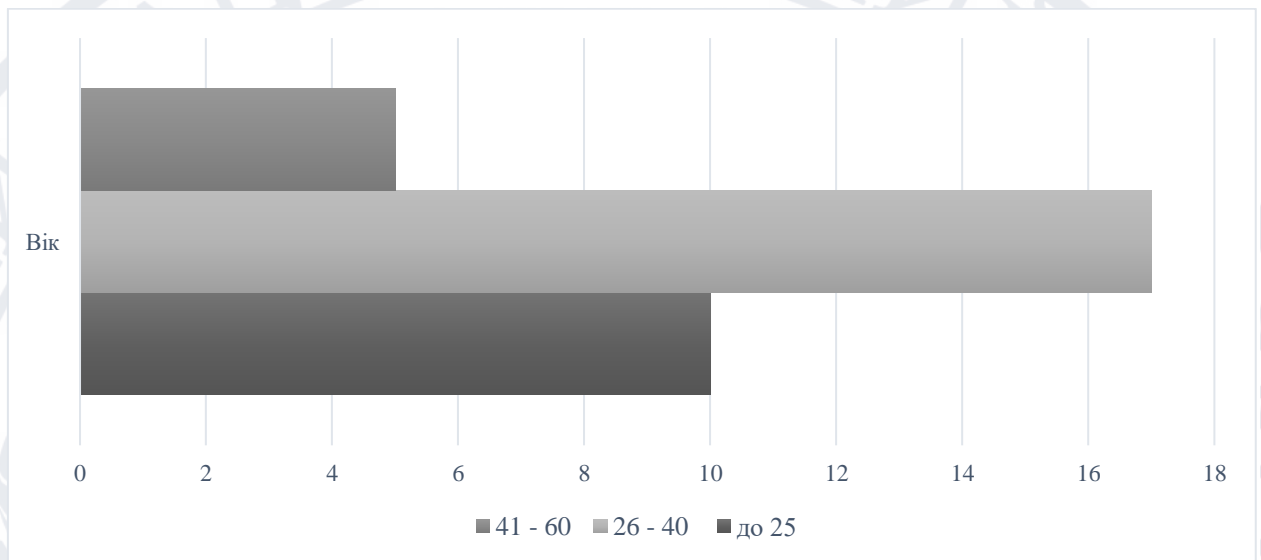


Рисунок 2.4 – Вікова структура персоналу компанії

*Джерело: складено автором*

Компанія взяла курс на розвиток і поступово рухається у цьому напрямку, тому своїми подальшими цілями ставить:

- розширення категорій та товарів;
- освоєння та вихід на нові ринки;
- впровадження автоматизації процесів;
- скорочення непродуктивних витрат робочого часу.

З березня 2022 року у компанії планувалось збільшення команди і незважаючи на виклики війни – це завдання вдалось виконати, цьому сприяли наступні фактори:

1. Повністю віддалена зайнятість.

Компанія перейшла на віддалений формат роботи ще за часів пандемії COVID-19, командно тестували різні варіанти організації роботи та CRM-

системи, тому зараз усі працюють на американській системі Zoho та не використовують більше жодних застосунків.

Zoho – одна з найпопулярніших у світі платформ для автоматизації малого та середнього бізнесу. Воно дозволяє автоматизувати всі ключові бізнес-процеси: продаж, маркетинг, сервіс, фінанси, HR, внутрішні та зовнішні комунікації. Платформа хмарна, а це означає, що не потрібно купувати або орендувати свої сервери, і обслуговувати їх.

## 2. Швидке відновлення

У середині березня компанія відновила своє розширення, яке почалось на початку лютого, тому у другій половині березня перший новий працівник почав процес онбордингу (адаптації) та навчання, а у квітні вже був створений новий окремий відділ ресерчу.

## 3. Гнучкий графік роботи

У найнапруженіший весняний період війни саме гнучкий графік допомагав багатьом відволікатись від подій та працювати у зручний час. Гнучкий графік – це можливість на кожній посаді обирати час коли починати та скільки працювати і підлаштовувати під свій ритм життя.

## 4. Робота на закордонних ринках

Компанія не залежить від ринку України, тому рівень продажів та обсягів роботи не змінився і уся команда отримувала заробітну плату без зменшення ставок та бонусів.

На основі досліджуваних даних соціально-економічної характеристики компанії «Win Win Commerce» задля найбільшого розкриття всіх сторін слід провести SWOT-аналіз компанії (табл. 2.1).

Сьогодні одним із найважливіших факторів успіху та конкурентоспроможності компанії є її здатність працювати з уже дослідженими категоріями товарів та надавати послуги якомога вищої якості - це і є основною перевагою. Більше того, у даній компанії працюють висококваліфіковані працівники. Відтак, ефективні управлінські рішення,

прийняті ними, у поєднанні з якісним аналізом товарів та ринків, може забезпечити їй у перспективі лідируючі місця.

Таблиця 2.1 – Сильні та слабкі сторони LLC «Win Win Commerce»

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Робота на іноземних ринках</li> <li>2. Налагоджена модель роботи</li> <li>3. Повністю віддалена робота</li> <li>4. Наявність висококваліфікованих кадрів</li> <li>5. Багато освоєних категорій товарів</li> <li>6. Постійна оптимізація роботи</li> <li>7. Гнучкий графік роботи</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Залежність від відносин з постачальниками.</li> <li>2. Сезонність деяких товарних категорій.</li> <li>3. Важкість неформальних комунікацій команди</li> <li>4. Тривале налагодження та впорядкування процесів.</li> </ol>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Освоєння нових категорій товарів</li> <li>2. Вихід на нові ринки</li> <li>3. Стійкий попит на продукцію</li> <li>4. Розширення команди</li> <li>5. Перехід стажерів до повної самостійності</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Присутність сильних конкурентів на ринку.</li> <li>2. Нестабільність економічної ситуації.</li> <li>3. Зміни законодавства.</li> <li>4. Перебої в доставці та підняття її вартості</li> </ol>

*Джерело: складено автором*

У 2021 році компанія почала активно впроваджувати та будувати свою роботу на CRM-системі Zoho. Вона є багатофункціональною та використовується у багатьох аспектах діяльності компанії при цьому має свій функціонал для різних посад. Має простий, інтуїтивно зрозумілий інтерфейс та інтеграції між додатками.

Zoho CRM – це saas рішення, що означає здійснення роботи програм тільки через web-браузер, тобто без встановлення програм на комп'ютер. Система допомагає взаємодіяти з потенційними та існуючими клієнтами, отримувати інформацію про бізнес, масштабувати процеси та пришвидшувати розвиток компанії.



## **2.2 Комплексний аналіз впровадження CRM системи Zoho Recruit в організації**

Із 2021 року – початку активного розширення команди, компанія для організації роботи із персоналом активно використовує спеціалізовану програму Zoho Recruit, яка є частиною системи Zoho.

Zoho Recruit — це хмарна платформа найму, яка надає рекрутеру або кадровим агентствам цифрові інструменти, необхідні для швидкого й ефективного заповнення посад. Її можна спробувати безкоштовно, і вона не потребує локального програмного забезпечення чи зберігання даних. Починаючи від пошуку кандидатів до підготовки їх до адаптації, Recruit допомагає керувати всім процесом найму в одній програмі. Він доступний через усі веб-браузери на будь-якому пристрої з підключенням до Інтернету або як мобільний додаток для Android та iOS [19].

Zoho Recruit вважається як системою відстеження кандидатів (ATS), так і платформою для керування взаємовідносинами з кандидатами, яку часто називають CRM рекрутингу. У той час як ATS зосереджується на швидшому пошуку та кращих процесах найму за допомогою автоматизованих робочих процесів, CRM рекрутингу має інструменти, які допомагають розвивати пасивних шукачів роботи та будувати стосунки з кандидатами. У поєднанні вони забезпечують гарний досвід та перше враження для кандидатів і кращу якість розміщень без шкоди для ефективності чи швидкості.

Підбір персоналу містить багато рутинних задач, які є критично важливими для правильного виконання, таких як розбір резюме, оновлення заявок, планування співбесід і надсилання важливих листів із пропозиціями чи відмовами. Завдяки автоматизованим робочим процесам у Zoho Recruit ці завдання вирішуються автоматично, коли кандидат з'являється у каналі найму. Це дає рекрутеру можливість швидше та продуктивніше виконувати рутинні задачі, щоб зосередитися на розвитку міцніших відносин між кандидатом та компанією.

Проаналізувавши відгуки компаній, що користуються Zoho Recruit, можна виділити наступні найпоширеніші аспекти переваг та недоліків:

Перевагами системи є:

- система відстеження заявок – значно спрощує процес найму;
- можливість відстежити усю історію взаємодії із кандидатом, що дуже допомагає при повторних подачах кандидатів у пошуці;
- інтеграція із електронною поштою економить час відправлення відмов;
- кар'єрний сайт створюється за шаблоном і допомагає як найперший етап перевірки кандидата;
- можливість публікації оголошень про роботу із однієї системи.

Недоліками є:

- відсутність гнучких та вигідних підписок або можливості обирати потрібні модулі;
- проблеми із технічною підтримкою;
- іноді система затримується або повільно завантажується;
- не передбачає відеоінтерв'ю.

Загальний підсумок за відгуками користувачів схвальний, більшість, а саме 88% - рекомендували б цей продукт [20]:

- Capterra Inc. – 803 відгуки 4.4\5
- Finances Online – 17 відгуків рівня 5.0\5
- G2.com – 1009 відгуків 4.4\5
- TrustRadius – 31 відгук 4.2\5

Процес впровадження системи для компанії почався із її вибору, адже на ринку є безліч варіантів, котрі відрізняються за ціною та функціоналом, але свій вибір команда зупинила саме на Zoho через найбільший функціонал, який вона надає.

Zoho Recruit охоплює усі етапи цифрового найму, які необхідні рекрутеру і за рахунок роботи усієї команди у одній системі подальший процес

роботи працівника можна відстежувати і за межами Recruit – у застосунках, які використовують HR-фахівці.



Рисунок 2.5 – Застосунки Zoho Recruit доступні для використання рекрутерами та HR-фахівцями [20]

Компанія самостійно впроваджувала усю систему і рекрутер із «нуля» налаштовував та починав використовувати її. Досліджувати систему допомагали наступні джерела:

1. сайт Zoho – містить покрокові інструкції впровадження із скріншотами та відео;
2. YouTube канал компанії – виробник системи проводить постійні вебінари із впровадженням, використанням та представленням нових застосунків. Ці майстер-класи записуються і формують бібліотеку, також у самій системі приходять запрошення на відвідування таких подій;
3. комунікації з підтримкою – більшість питань можна вирішити через переписку;
4. самостійне дослідження із тестовими кандидатами.



Першим викликом при дослідженні стає повністю англomовний інтерфейс, підтримка та усі джерела із інформацією, у застосуванні це не створює проблеми, але у період аналізу великої кількості інформації – це займає більше часу.

Впровадження системи мало наступні важливі аспекти:

### 1. Інтерфейс та технологія

Zoho Recruit має інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, який містить усе необхідне для рекрутера та не перевантажує функціонал у його зоні роботи. Головною сторінкою є вкладка Home, яка відображає у вигляді Kanban-дошки усі вакансії, кандидатів по кожній з них та статуси на яких вони знаходяться, тобто – створюється база кандидатів.

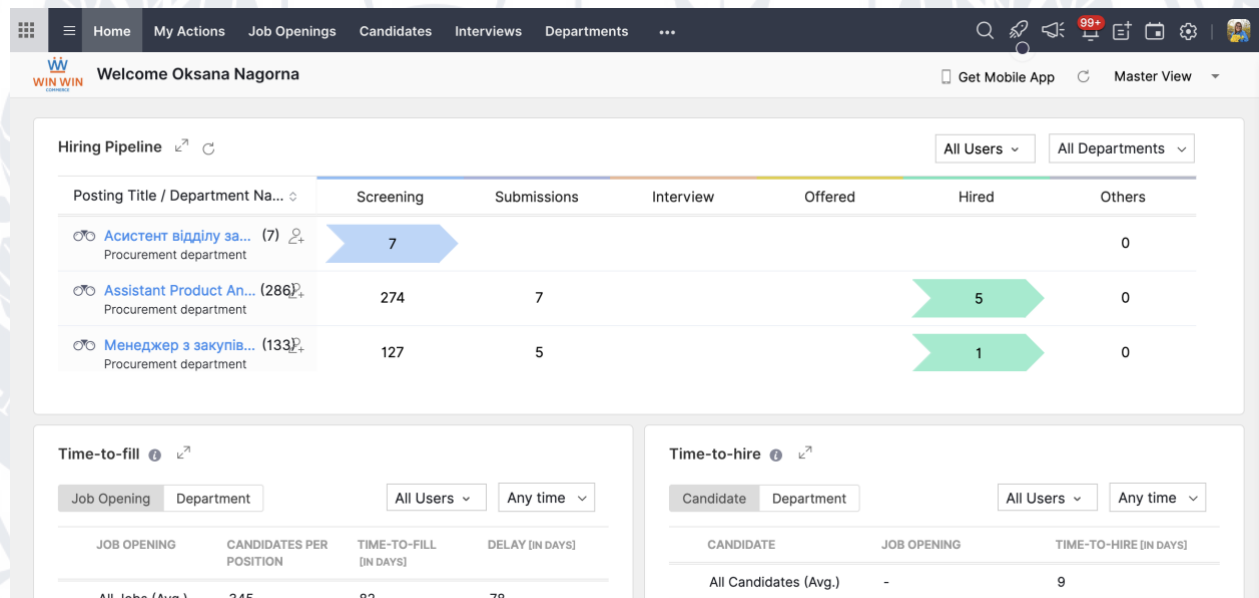


Рисунок 2.6 – Інтерфейс системи Zoho Recruit

Основою системи статусів є технологія Blue Print, тобто блок-схема, розроблена відповідно до процесу найму в організації. На блок-схемі є пункти, у яких рішення повинні прийматися відповідними особами, котрі приймають рішення, наприклад, менеджером з найму або управлінською командою. Залежно від рішень автоматично визначається наступний крок - етап транзакції. Це допомагає рекрутеру дотримуватись систематичності на усіх етапах найму.

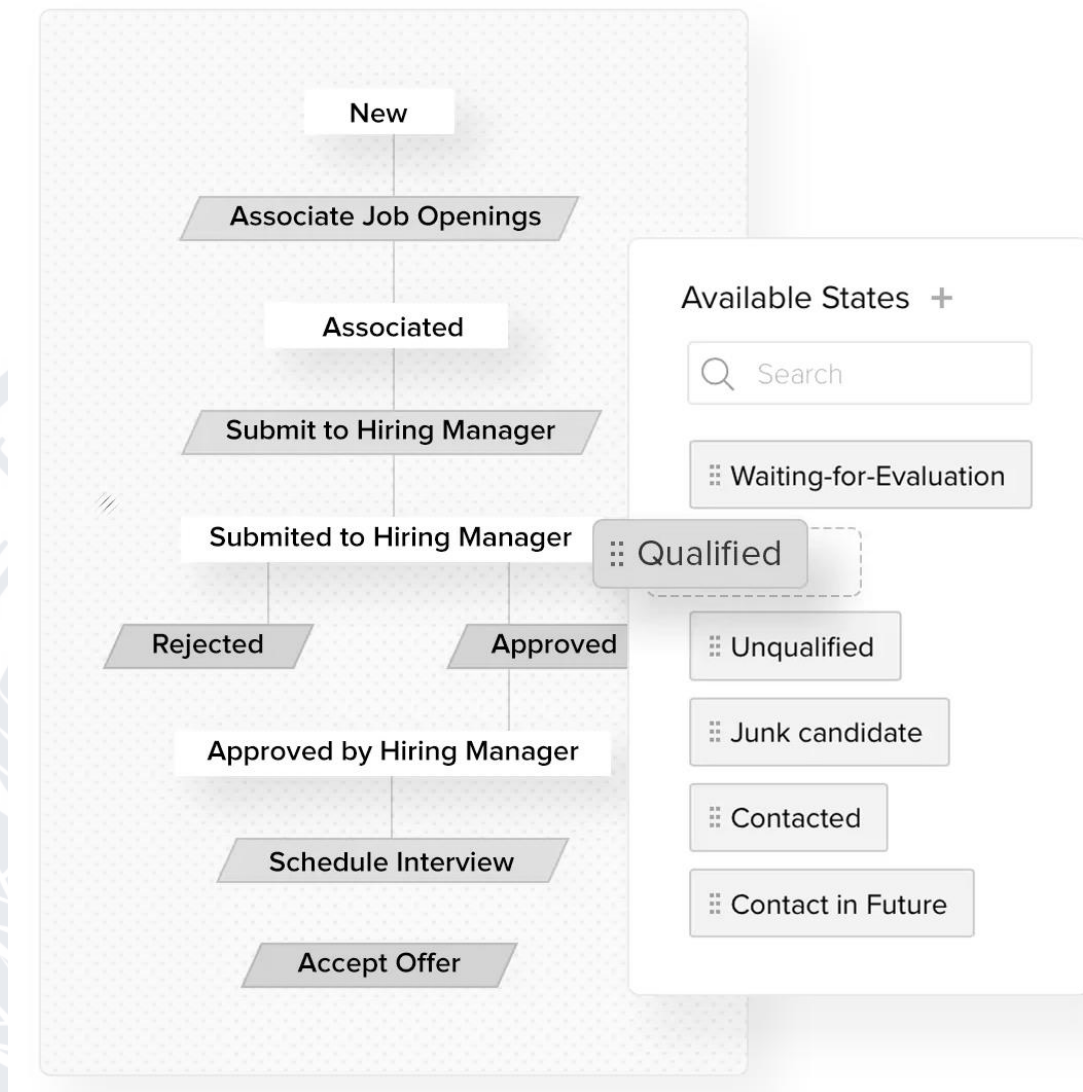


Рисунок 2.7 – Технологія Blue Print, розроблена відповідно до процесу найму

Джерело: [19]

Ця система забезпечує високий рівень автоматизації, тому після прийняття рішення автоматично надсилаються сповіщення де можна призначити завдання чи оновити поле, також це гарантія того, що нічого не буде забуто – система пропонує заповнювати коментарі та інформацію, які потім зберігає у профілі відповідного кандидата.

Ця технологія розкривається ще ширше, коли починається робота з кандидатом, а саме – можливість обирати статуси на кожному етапі найму, вони розподілені у блоки з котрих обираються відповідні на думку рекрутера із яких формується timeline з покроковими змінами та коментарями.

## 2. Кар'єрний сайт

Наступним важливим кроком є створення власного кар'єрного сайту, який можна налаштовувати відповідно до потреб компанії. Система надає готовий шаблон із кодом, який за допомогою ІТ-спеціаліста легко вбудувати, усю подальшу роботу по наповненню цього сайту робить рекрутер вже у системі.

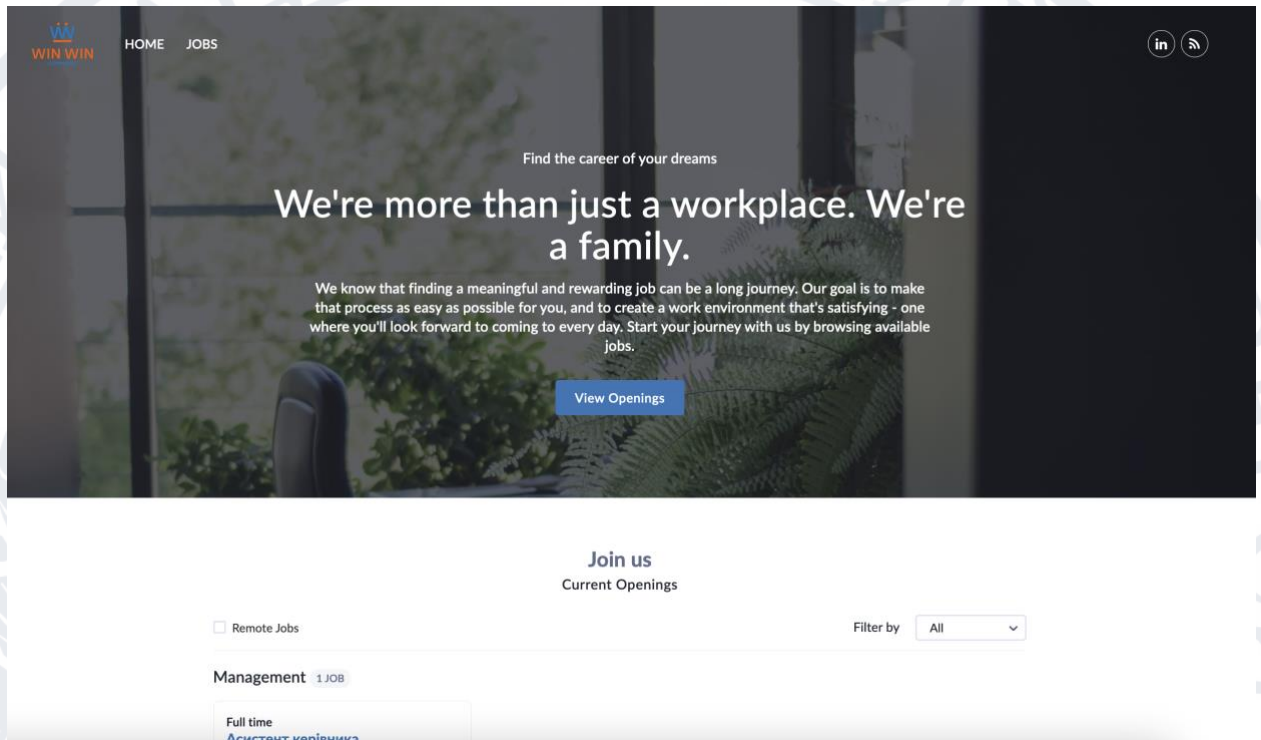


Рисунок 2.8 – Кар'єрний сайт компанії, створений за допомогою Zoho Recruit  
Джерело: розробка автора

Кар'єрний сайт, по-перше, формує бренд роботодавця, а Zoho надає можливість створювати різні портали, наприклад з основними цінностями, командою чи історією. По-друге, на практиці – це перший первинний відбір кандидатів, адже на роботних порталах не усі кандидати читають вакансію та, не відкриваючи її, одразу надсилають резюме, тому до кар'єрного сайту доходять лише люди, котрі реально її прочитали. Наступним етапом для кандидата є заповнення анкети із особистими даними, додаванням резюме, супровідного листа і сумою заробітної плати, на котру орієнтується кандидат



(що є наступним важливим аспектом відбору). Зміст анкети та запитання рекрутер може змінювати та формувати за бажанням.

Публікації на корпоративному кар'єрному сайті з'являються під час створення нової вакансії у системі – вносяться усі основні дані, текст, призначаються відповідальні особи та при публікації обираються усі бажані канали для пошуку.

### 3. Інтеграція з поштою

Для інтеграції з поштою потрібна допомога спеціаліста з ІТ, котрий пов'яже статус «Відмова» із автоматичним надсиленням на пошту кандидата типового листа, цей статус доцільно використовувати на початкових етапах скрінінгу резюме – ця автоматизованість зворотного зв'язку особливо зручна при масовому наборі із великою кількістю кандидатів. Також, є можливість створювати різні шаблони для різних листів як відмов, так і пропозицій.

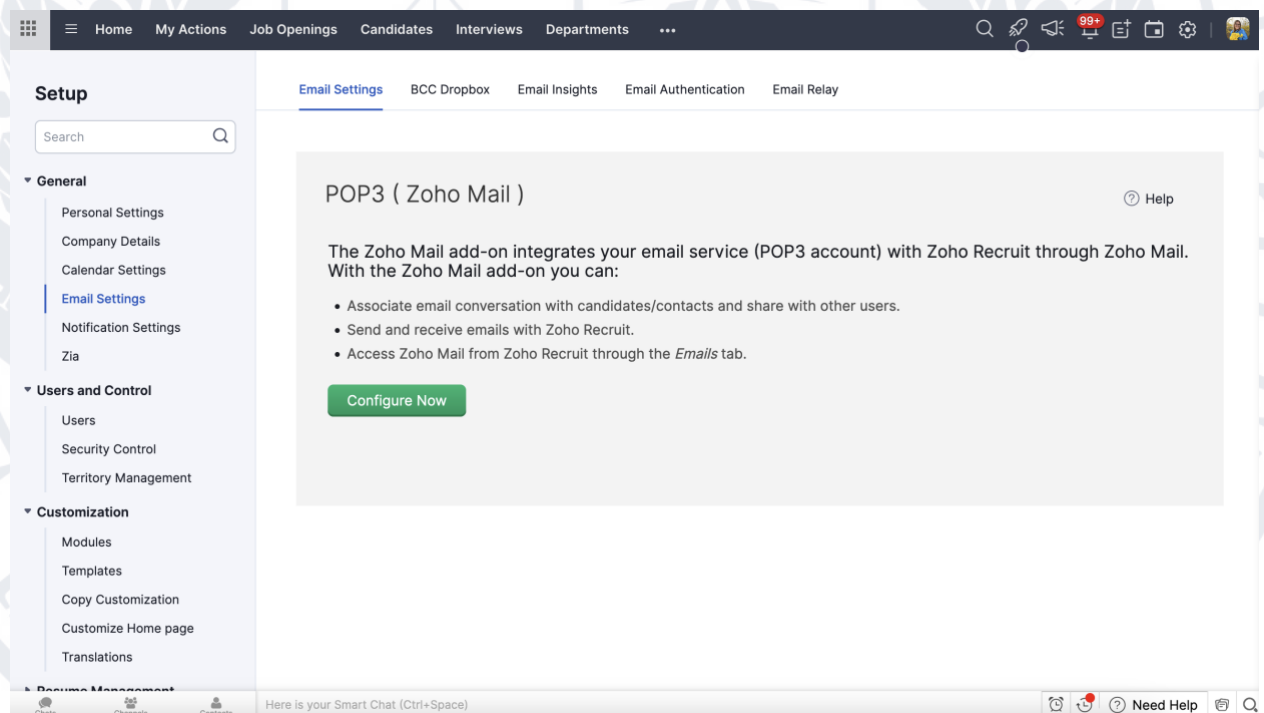


Рисунок 2.9 – Інтеграція з поштою у Zoho Recruit

Ще одна чудова можливість, котра поки тяжко реалізується на ринку України, також пов'язана із поштою – це нагадування про інтерв'ю. Складно втілюється через неактуальність або відсутність звички перевіряти електронну пошту, тому призначення інтерв'ю із нагадуванням часто проходить повз

кандидата, що означає подвійне виконання цих функцій для рекрутера – призначення та повідомлення на пошту та у чат-спілкування.

Ці три елементи є основними для початку комфортної роботи із системою, подальші налаштування будуть потрібні та зрозумілі після певного часу роботи безпосередньо із кандидатами.

Для кращого розуміння усього процесу був проведений детальний аналіз процесу підбору та відбору кандидата у компанії – він складається із трьох етапів та має наступне схематичне відображення (рис. 2.10).

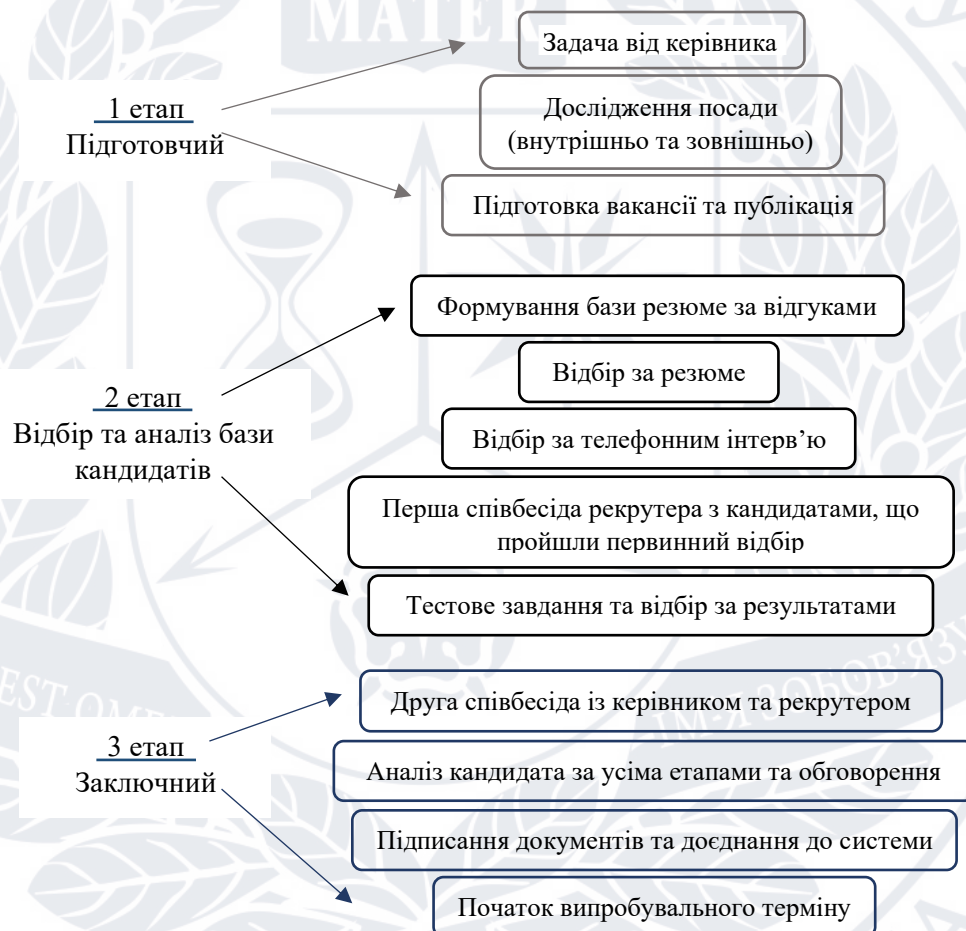


Рисунок 2.10 – Процес підбору та відбору персоналу у компанії

### 1 етап - Підготовчий

Підставою розпочати процедуру підбору персоналу на посаду є задача, яку ставить рекрутеру керівник у Zoho Project, де описується уся основна інформація:

- назва посади;

- майбутні обов'язки;
- необхідні компетентності;
- особисті якості;
- розмір заробітної плати та бонуси;
- орієнтовні терміни відкриття та закриття вакансії.

Кожна окрема вакансія має спеціальну задачу та ієрархію підзадач, пов'язаних із нею, та уся інформація, що стосується конкретної вакансії, вноситься коментарями лише у ній. Отримавши основну інформацію, рекрутер складає текст вакансії, спілкується із керівником потрібного відділу з приводу детального опису задач, картини робочого дня та застосунків, котрі використовуються на цій посаді. Паралельно готується тестове завдання у якому бере участь рекрутер – усі комунікації ведуться у Zoho.

Публікація вакансії відбувається спочатку через систему на кар'єрному сайті, потім поступово на різних робочих сайтах, на жаль, немає змоги в Україні зробити все одночасно у системі через відсутність там українських сайтів.

Кожен кандидат, який хоче проходити відбір, подає своє резюме через кар'єрний сайт (посилання на який обов'язково є на робочому сайті) та заповнює анкету з основною інформацією про кандидата, його резюме та іншими вкладеннями за бажанням. Із цієї анкети формується сторінка кандидата у Recruit та у воронці рекрутингу з'являється новий профіль на першому етапі – Screening. Застосування кар'єрного сайту є найпершим етапом відбору уважності та бажання кандидата.

На кожному етапі комунікації із кандидатом рекрутер вносить основні моменти та коментарі у профілі кандидата у Recruit зі змінами статусів, щоб на останньому етапі відбору прийняти зважене та аргументоване рішення разом із керівником. Також у профілі зберігаються усі відомості про кандидата, резюме, тестові завдання та у майбутньому – особова справа працівника – це дає змогу зберігати усе в одному місці та не використовувати зайві програми.



## 2 етап – Відбір та аналіз бази резюме

Кожен відгук кандидата формує базу резюме, корисність якого розкривається при наступних відгуках тих самих кандидатів на різні вакансії – це дає змогу порівнювати минулі і нові резюме, внесені коментарі, статуси та дати подач чи відмов.

Відбір починається із аналізу резюме усіх кандидатів. Recruit має власний штучний інтелект ZIA, який аналізує дані, котрі заповнює кандидат у анкеті й англomовному резюме, та показує відсоток відповідності кандидата за досвідом роботи та навичками. Цей функціонал штучного інтелекту ZIA також не розкривається на 100% на ринку кандидатів України через україномовні резюме та не повне заповнення навичок у анкеті, але навіть по мінімально заповненій системі обирає найкращих у відсотках відповідності (до 100%). Після етапу скринінгу резюме, рекрутер змінює статуси по кожному кандидату, найчастіше застосовуваними є Contact in future або Rejected (автоматична відмова на пошту кандидата) та безпосереднє спілкування й планування співбесід.

Особлива увага на першому інтерв'ю приділяється soft-скілам, зацікавленості кандидата та його відповідності цінностям компанії.

Основним завданням першої співбесіди є:

- дослідження правдивості даних, вказаних у резюме;
- оцінка зацікавленості кандидата у посаді та роботі;
- виявлення готовності кандидата працювати у компанії “стартапі” чи молодій динамічній компанії.

Результатом першого інтерв'ю є видача тестового завдання або обґрунтована відмова. За результатами тестового завдання плануються наступні співбесіди із керівником.

## 3 етап - Заключний

Друга співбесіда кандидата із керівником обов'язково відбувається за участі рекрутера, який бере активну участь у проведенні інтерв'ю. Рішення

про прийняття чи відмову приймається після обговорення рекрутера із керівником усіх етапів та кінцевого інтерв'ю.

У разі позитивного рішення, рекрутер повідомляє про це кандидату та прописує наступні кроки, формує документи, ще раз обговорюються основні моменти, пов'язані із заробітною платою, випробувальним терміном та датою виходу. Після підписання та доєднання до усіх робочих програм починається процес навчання відповідно посаді та програмі онбордингу.

### 2.3 Соціологічна оцінка процесу дистанційного рекрутингу

Процес пошуку нових працівників, котрі у подальшому стануть частиною команди – одне з найбільш відповідальних та складних завдань, адже усім компаніям потрібні найкращі люди. Для досягнення високого результату потрібно обирати правильний підхід та розуміти тенденції, на які орієнтуються кандидати при виборі своєї компанії.

З метою дослідження проблем та переваг дистанційного рекрутингу було проведено соціологічне опитування осіб, які мали досвід пошуку роботи, з використанням власної розробленої анкети. Респондентами виступили 32 особи та технічно опитування проводилось за допомогою застосунку Zoho Survey.

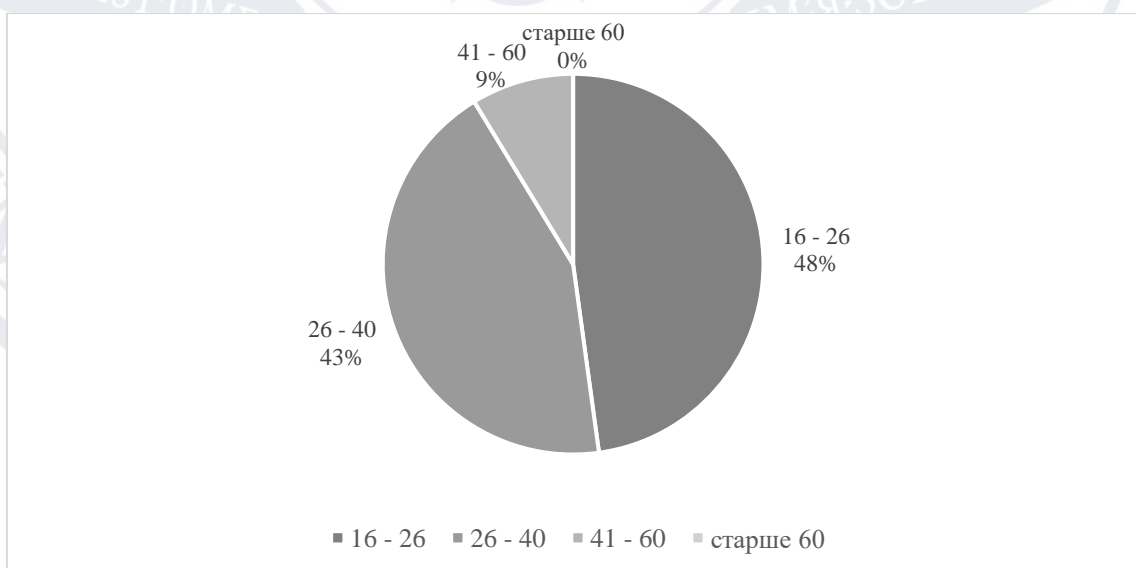


Рисунок 2.11 – Віковий розподіл респондентів опитування

Джерело: розробка автора

Більшість опитаних респондентів увійшла до групи віком 16-25 років (47,83%), другою за величиною є група 26-40 років (43,28%) та найменш чисельною група віку 41-60 (8,70%).

На запитання “Якому формату проходження співбесіди Ви надаєте перевагу?” більшість обрала саме формат онлайн інтерв'ю (рисунок 2.12).

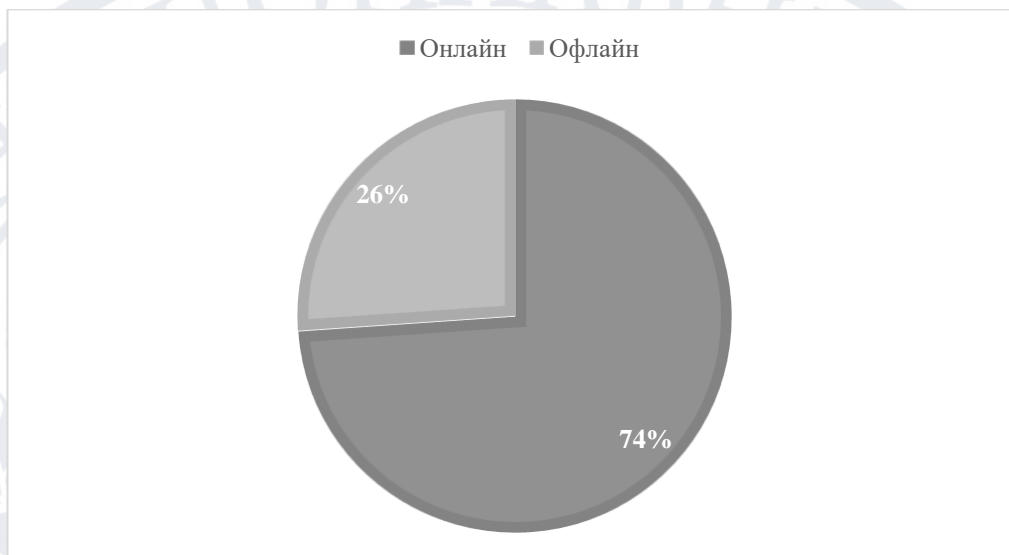


Рисунок 2.12 – Відповіді респондентів на питання: “Якому формату проходження співбесіди Ви надаєте перевагу?”

*Джерело: розробка автора*

Респонденти, котрі обрали онлайн формат пояснили свій вибір на його користь наступними основними перевагами (рисунок 2.13).

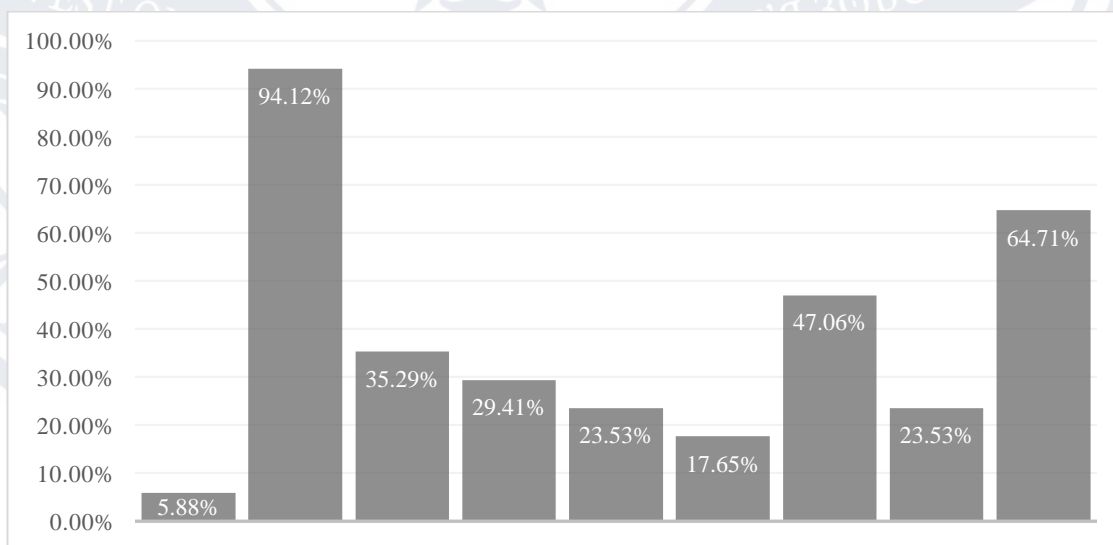


Рисунок 2.13 – Відповіді респондентів на запитання “Чому надаєте перевагу саме онлайн формату?”

*Джерело: розробка автора*



Де відповідно, найважливішим для усіх є: 94,12% – можливість знайти роботу по всій Україні та за кордоном, 64,71% – менше хвилювання, адже знаходжусь вдома в комфортному середовищі, 52,94% – економія часу та коштів на дорогу та пошук офісу та 47,06% – швидкий обмін даними до, під час та після інтерв'ю.

Менш популярними були варіанти: 35,29% – зменшується ризик запізнитись, 29,41% – легше відмовити, якщо пропозиція не сподобалась, 23,53% – відсутній зовнішній тиск від оточення офісу та менший ризик потрапити на "стрес-інтерв'ю" та 17,65% – віддалено спілкуватись легше ніж особисто.

Серед респондентів, котрі обрали офлайн формат найважливішими перевагами на його користь є: 100% – є можливість оцінити офіс, команду та атмосферу, 83,33% – відсутній ризик технічних або проблем зі зв'язком, 66,67% – традиційна співбесіда налаштовує на ділову атмосферу.

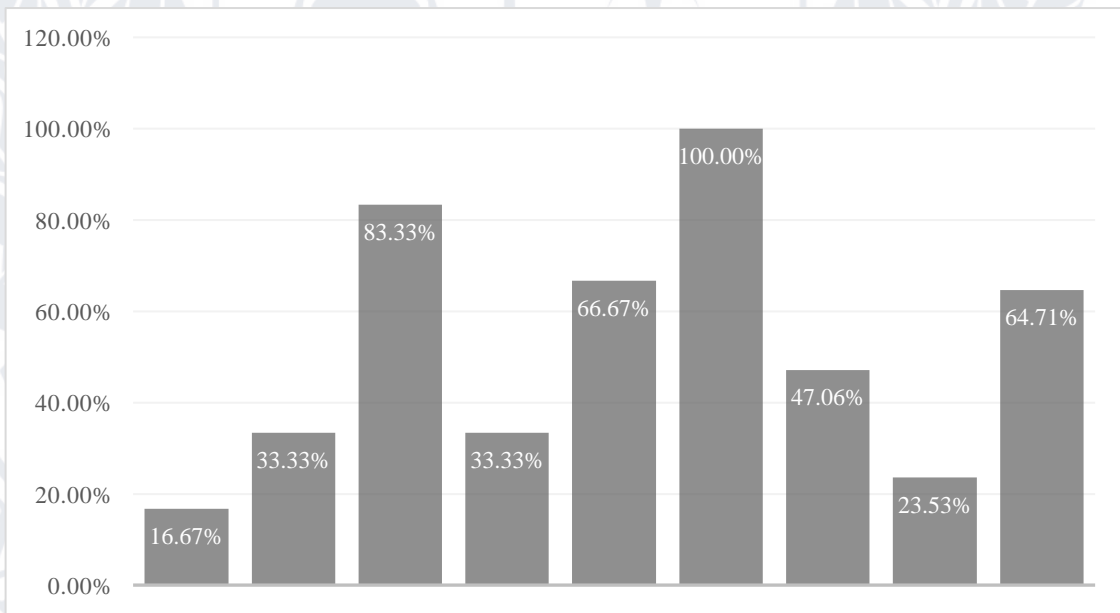


Рисунок 2.14 - Відповіді респондентів “Чому надаєте перевагу саме офлайн (традиційному) інтерв'ю?”

*Джерело: розробка автора*

Менш суттєвими перевагами офлайн інтерв'ю вважають: 33,33% – простіше справити позитивне враження та зменшується ризик бути обманутим

і найменш суттєвим є 16,67% – точно отримаю зворотній зв'язок. Варіанти офлайн-співбесіда серйозніша та онлайн-співбесіда стресова не обрав жоден респондент (рисунки 2.13 та 2.14).

На запитання “Якому каналу пошуку вакансій Ви надаєте перевагу?” (рисунки 2.15 та 2.16) більшість обрала саме Work.ua (91,30%), на другому місці Robota.ua (43,48%) та на третьому Telegram-канали для пошуку роботи та рекомендації знайомих (34,78%).

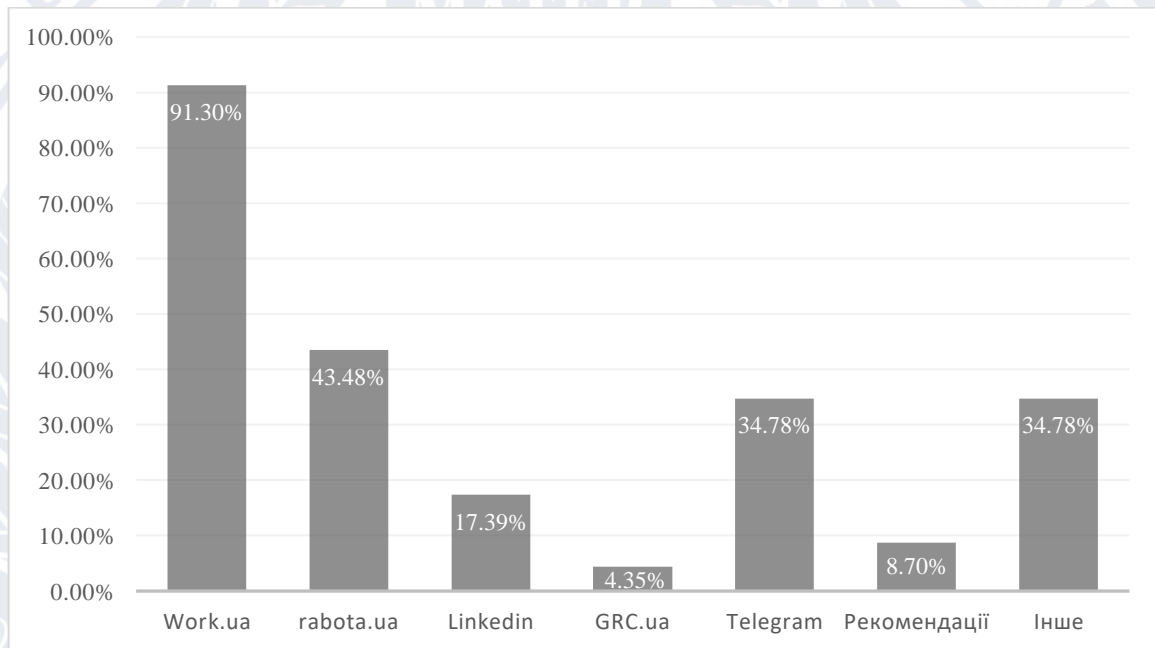


Рисунок 2.15 – Відповіді респондентів “Якому каналу пошуку вакансій Ви надаєте перевагу?”

*Джерело: розробка автора*

Наступний блок запитань стосується недоліків, котрі респонденти вбачають у онлайн та офлайн інтерв’ю. Порівнюючи результати відповідей на запитання “Чи вбачаєте Ви певні недоліки в співбесіді за допомогою онлайн\офлайн зв’язку?”, більшість респондентів вбачають саме у офлайн інтерв’ю більше недоліків, ніж у онлайн (рисунки 2.16 та 2.17).

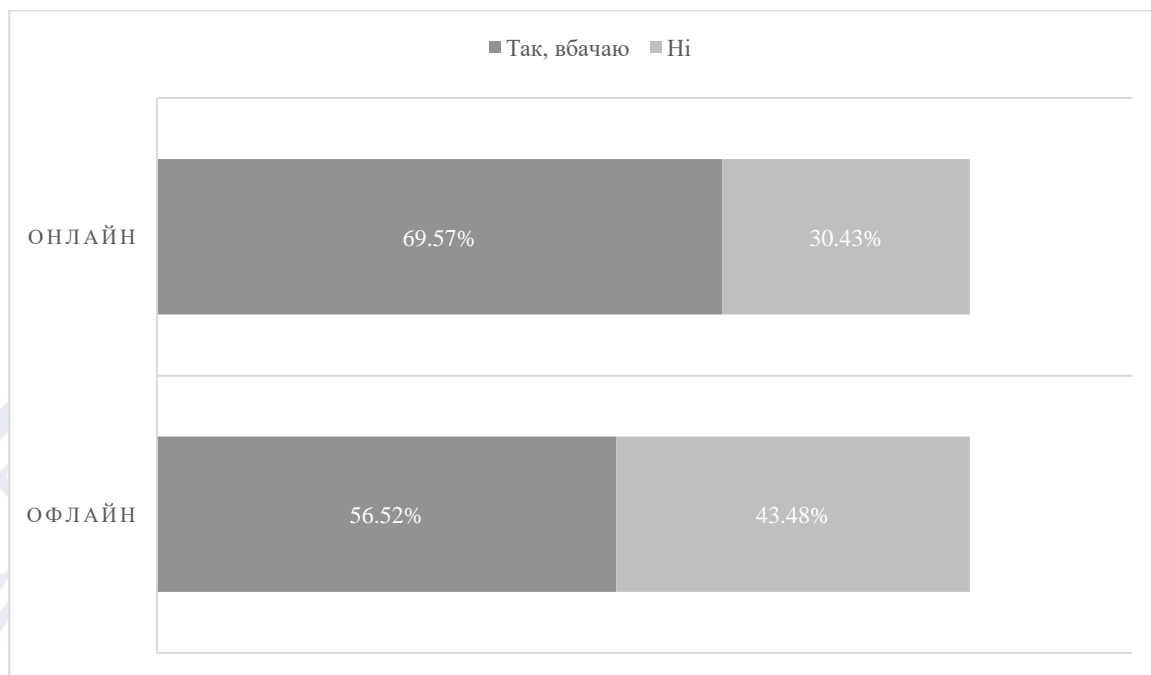


Рисунок 2.16 – Порівняння відповідей респондентів на запитання “Чи вбачаєте Ви певні недоліки в співбесіді за допомогою онлайн / офлайн зв’язку?”

*Джерело: розробка автора*

Недоліки онлайн інтерв’ю респонденти у 91,31% пов’язують з складністю в плані технічного оснащення і нестабільності зв’язку та 53,85% із відсутністю "живого" контакту з рекрутером (рисунок 2.17).

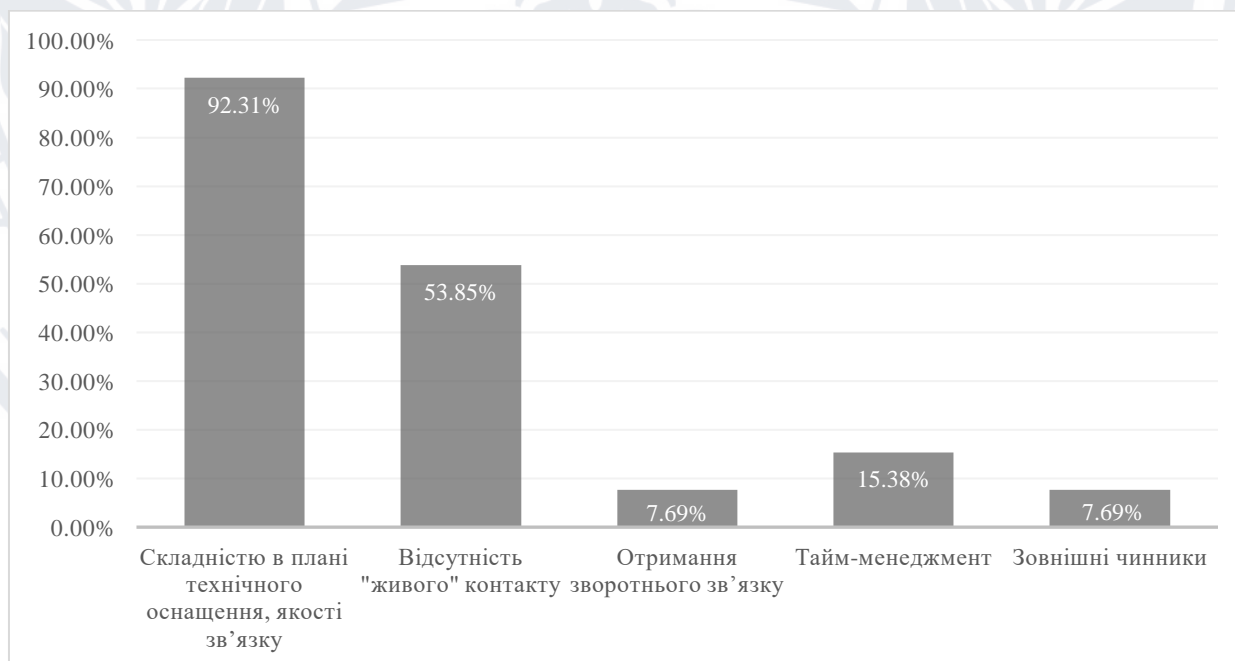


Рисунок 2.17 – Недоліки онлайн інтерв’ю

*Джерело: розробка автора*



Найбільшими недоліками офлайн інтерв'ю респонденти вважають: більше хвилювання при проходженні традиційного інтерв'ю (81,25%), переважно це вакансії лише в межах міста проживання кандидата та витратою більшої кількості часу на дорогу (56,25%) та підвищенням ризику запізнитись на співбесіду (50%) (рисунк 2.18).

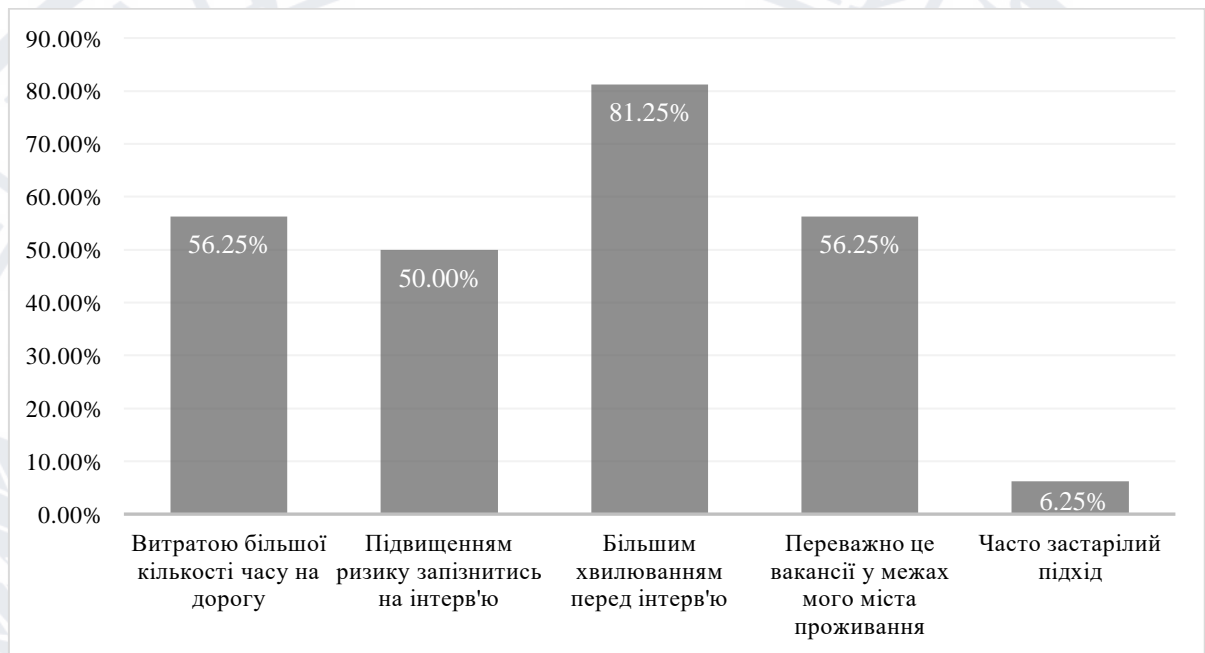


Рисунок 2.18 – Недоліки офлайн інтерв'ю

*Джерело: розробка автора*

На запитання “Чи хотіли б Ви повернутись до офлайн співбесід у майбутньому?” 73,41% респондентів вказали, що не хочуть повертатись.

Останній блок запитань стосувався оцінки дистанційного процесу рекрутингу зі сторони кандидатів та дослідження проблем зі сторони рекрутерів з якими зіштовхувались респонденти.

У запитанні щодо оцінки задоволеності за 5-бальною шкалою кожним окремим процесом прийняття на роботу в онлайн форматі, а саме: співбесідою, тестовим завданням, зворотним зв'язком, підписанням документів та доєднанням до робочого середовища – респонденти відповіли наступним чином (рис. 2.19)

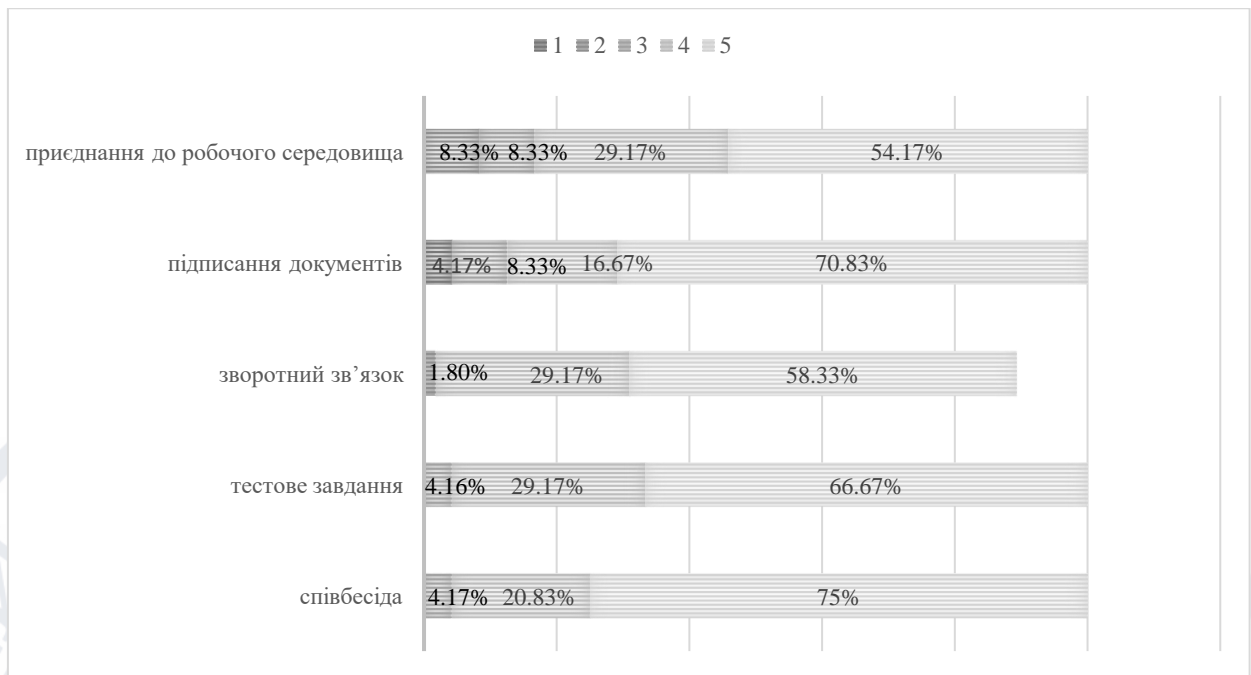


Рисунок 2.19 – Оцінка задоволеності окремими аспектами прийняття на роботу  
Джерело: розробка автора

Тобто, найменше проблем виникає із співбесідою, тестовим завданням та підписанням документів, адже загальний відгук оцінки у 4 та 5 балів складає більше 90%, найбільше різниться оцінка процесу приєднання до робочого середовища.

У загальному за 10-бальною шкалою респонденти оцінюють процес прийняття на роботу у компанії де зараз працюють, у 9,83 бали, що є високим показником, тому можемо припустити, що кандидати обирають ту компанію, де увесь процес дистанційного рекрутингу знаходиться на високому рівні, починаючи зі співбесіди і завершуючи приєднанням до роботи.

Найбільше респондентам у їх компаніях сподобалось ставлення до них як кандидата, професійність рекрутера та організованість усього процесу, тому можна стверджувати, що підхід до кандидата та враження є однією із складових вибору на користь компанії (рис 2.20).

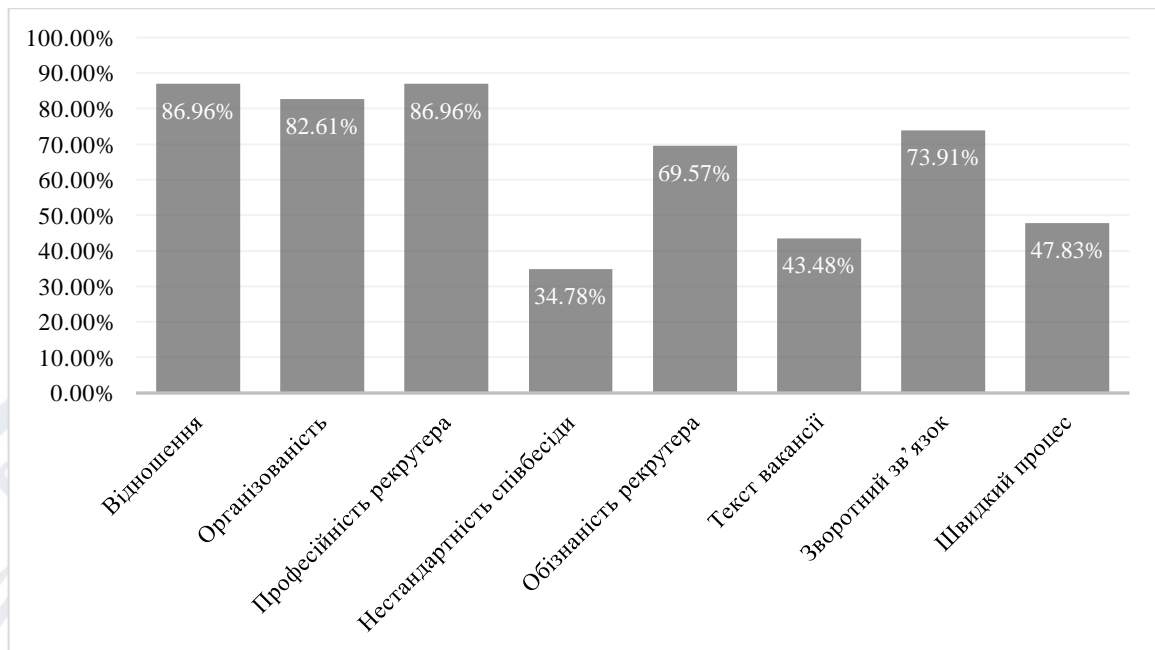


Рисунок 2.20 – Переваги респондентів при виборі компанії у якій працюють

*Джерело: розробка автора*

Основними покращеннями зі сторони рекрутера респонденти хотіли б бачити:

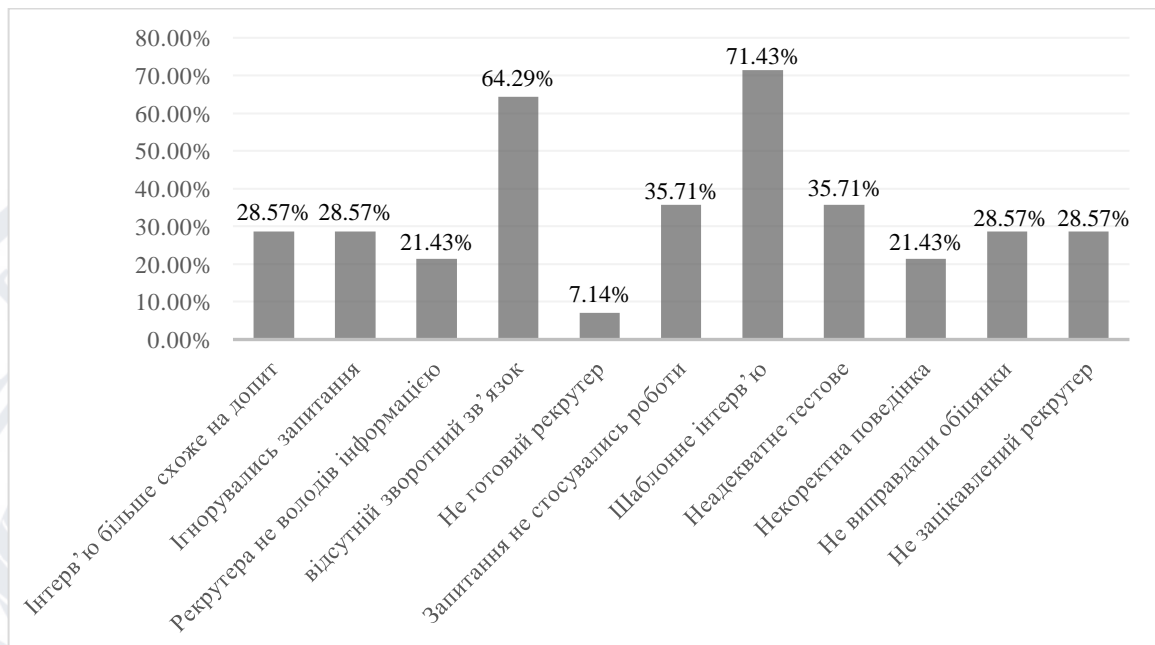
- чітке встановлення меж часу проведення інтерв'ю та дотримання їх;
- надання більш розгорнутого зворотного зв'язку та періоду його отримання;
- більш нестандартні запитання, тому що більшість інтерв'ю схожі одне на одне;
- приділяти більше часу поясненню специфіки роботи та значенню посади для компанії.

Із непрофесійними рекрутерами 52,17% респондентів зустрічались рідко та лише 8,70% вказали, що більшість інтерв'ю були непрофесійними, решта 39,13% зазначали, що інтерв'ю, котрі вони проходили, були професійними.

На запитання “У чому проявлялась непрофесійність рекрутера?” респонденти обрали наступні варіанти відповідей: найбільш непрофесійним кандидати вважають: шаблонність інтерв'ю (71,43%), відсутність будь-якого



зворотного зв'язку (64,29%) та неадекватне тестове завдання (36,71%) (рисуюнок 2.21).



Рисуюнок 2.21 – Відповіді респондентів “У чому проявлялась непрофесійність рекрутера?”

*Джерело: розробка автора*

Підсумовуючи проведене дослідження, можна стверджувати, що кандидатам важливі усі аспекти етапів дистанційного рекрутингу у компанії, яку вони обирають і саме професійність рекрутера та розуміння компанією важливості дотримання усіх етапів стають визначальними для вибору респондентів.

## Висновки до розділу 2

Проведене теоретичне дослідження дало змогу дійти до наступних висновків:

1. Проаналізовано основні організаційні та кадрові показники компанії “Win Win Commerce”, основна сфера діяльності якої рітейл, фактори, що допомогли подолати виклик війни та місце рекрутера у них, проведений SWOT-аналіз для розкриття сильних та слабких сторін.

2. Здійснено аналіз впровадження CRM системи Zoho Recruit в компанії, відгуки компаній, що уже будують роботу на цій системі, її переваги та недоліки. Визначено наступні важливі аспекти при впровадженні та початку використання: робота з інтерфейсом та технологією, створення кар'єрного сайту та інтеграції. Для кращого розуміння усього процесу був проведений детальний аналіз процесу підбору та відбору кандидата у компанії, який має три основні етапи: підготовчий, відбір та аналіз бази резюме та заключний.

3. Проведено соціологічну оцінку процесу дистанційного рекрутингу для кращого розуміння тенденцій та підходів до кандидатів. У результаті аналізу усіх відповідей, можна стверджувати, що кандидатам важливі усі аспекти етапів дистанційного рекрутингу у компанії, яку вони обирають і саме професійність рекрутера та розуміння компанією важливості дотримання усіх етапів стають визначальними для їх вибору.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ДИСТАНЦІЙНОГО РЕКРУТИНГУ

#### 3.1 Проблеми застосування дистанційного рекрутингу в українських реаліях

Дистанційна зайнятість – нові реалії, які бізнес не може ігнорувати. За останнє десятиліття до пандемії COVID-19 лише 8% робочої сили у світі постійно працювали вдома, у країнах ЄС показник сягав 5% і довго залишався незмінним до початку глобальних зрушень спровокованих пандемією. Якщо під час неї соціологічні дослідження відображали показник у 35% працюючих вдома і роботодавці та уряди країн намагались визначитись чи буде цей тренд актуальним після, у 2022 році зі спадом захворюваності актуальні наступні показники:

- віддалена робота приваблює на 300% більше кандидатів, ніж невіддалена робота [21];
- 72% людей, які зараз працюють з дому через пандемію COVID-19, заявили, що їх компанія планує дозволити певну кількість віддаленої роботи в майбутньому [21];
- 45% віддалених працівників повідомляють, що вони більше сплять, 35% займаються більше фізичними вправами, а 42% харчуються здоровіше [21];
- Майже 60% співробітників Dell працюють гнучко, а показник Net Promoter Score співробітників, які працюють віддалено, на 20% вищий, ніж показник тих, хто цього не робить [21];
- 5% компаній підтверджують, що продуктивність їхнього бізнесу зросла в результаті більшої гнучкості співробітників, які працюють віддалено [21];
- 74% віддалених працівників погоджуються, що можливість працювати віддалено знизить шанси на те, що вони покинуть роботодавця [21];
- 73% компаній побоюються, що очікування щодо віддаленої роботи після пандемії змінять конкурентний ландшафт для залучення та утримання



талантів [21].

У минулому великі компанії починали спроби щодо відеоінтерв'ю та дистанційного оцінювання, але лише реалії карантину вимушено спонукали створити віртуальний процес найму.

Ситуація із пандемією відобразила затребуваність дистанційної праці, яка у майбутньому буде все більше набувати популярності і провідні компанії ще під час піку коронакризи відзначили переваги цієї зайнятості і припускали можливість «нової реальності». До концептуальних засад дистанційного HRM, Г.В. Середа відносить в сфері рекрутингу: Е-рекрутинг, управління талантами, дистанційне тестування та оцінювання, відео-співбесіди. [23, С.178]

Тому, якщо технологічні гіганти вже почали розглядати це як план – майбутнім рекрутерам уже потрібно покращувати нові або вже створені процеси дистанційного рекрутингу, тому доцільним є висвітлення проблем, які виникли із початком пандемії у цій сфері, а в українських реаліях під впливом війни доповнились новими.

### 1. Комунікаційні проблеми

- Кандидати не мають звички працювати із поштою

Із цією проблемою рекрутер зіштовхується як на початку пошуку, так і в подальшій роботі із кандидатами, тому що звичка перевіряти пошту частіше відсутня ніж наявна. Працюючи через CRM систему, багато комунікацій може пов'язуватись саме через пошту: повідомлення, відмова, планування інтерв'ю та нагадування про нього, але автоматизуючи цей процес рекрутер не може бути впевнений, що кандидат побачить це повідомлення чи нагадування на пошті, тому часто це дублювання інформації у чаті або завчасне попередження, що має щось прийти. Ця проблема часто не стосується кандидатів котрі працювали у великих компаніях, тому що останні звикли планувати та найважливіше надсилати саме нею. На жаль, в Україні люди мають декілька скриньок електронних пошт, які часто заспамлені рекламою і у кількості повідомлень не звертають уваги на важливі листи або не розділюють e-mail на робочі та особисті. І важливий момент етичності назв

останніх: з однієї сторони – це додаткова можливість рекрутеру зрозуміти на етапі попереднього скринінгу що це за людина та її розуміння розділення особистого та робочого, але з іншого – для багатьох компаній, особливо у масовому підборі, це мінус і можлива причина відмови талановитим людям.

## 2. Кандидати не читають вакансію, мають незаповнені резюме та завищені очікування

- Не читають оголошення про вакансію

Цей момент є негативним для кандидата, але позитивним для найму. Сайти з пошуку роботи дають кандидатам можливість, не відкриваючи вакансію повністю – одразу надіслати резюме на позицію, тобто орієнтуючись лише на зарплату, назву компанії та посади швидко розіслати усюди. Для рекрутера натомість це найперший відбір кандидатів і різниця може бути досить суттєва, якщо одним із обов'язкових елементів розгляду мати етап заповнення анкети на кар'єрному сайті компанії, у більшості випадків – люди, котрі відгукнулись на сайті, не переходили до анкети та одиниці дублюють резюме на двох ресурсах. Також, у самому описі кандидатів можуть просити написати супровідний лист, зв'язатись через повідомлення на пошту, контакти або телеграм-боти, тому, не читаючи вакансію, кандидат просто втрачає шанс.

- Незаповнені резюме та завищені очікування

Резюме для рекрутера – це підхід, зацікавленість та бачення світу кандидата. Білий аркуш та декілька речень – це втрата шансу або моментальна відмова. Аналіз резюме – основний етап первинного відбору і коли рекрутер тільки починає свій шлях, думки щодо: незрозумілості заповнення, недотримання елементарних правил та порад (які дають в статтях), помилок та неперевірених контактних даних – викликає запитання: чому такий підхід та несерйозність? Але, з часом це зникає і з'являється вдячність за економію часу, тому що резюме та його бачення відображає кандидата, а усі стандартні та «правильні» резюме не давали б змоги зрозуміти це одразу. Ще однією проблемною частиною є очікування, котрі кандидати, оцінюючи себе, значно завищують, особливо актуально це для людей, які не мають досвіду роботи або



тільки починають свій кар'єрний шлях.

3. Зарубіжні CRM системи не орієнтовані на український ринок та не мають інтеграцій із роботними сайтами та мовою

Ця проблема робить неможливим використання системи на 100%, тому що відсутність інтеграцій змушує витрачати більше часу на публікації вакансій на різних сайтах для пошуку роботи, а українські сайти, навпаки, можуть не підтримувати у своєму функціоналі вказання сторонніх посилань у описі вакансії, що призводить до дублювання рутинних задач та витрати більшої кількості часу на них.

4. Для багатьох кандидатів зараз дистанційна зайнятість є вперше

Віддалена робота для багатьох кандидатів може стати зараз першим досвідом саме у компанії рекрутера. Це обумовлює певні моменти, до яких має бути готова компанія, та аспекти, на які саме рекрутер має звернути увагу ще на першій співбесіді. Часто кандидати мають певні ілюзії щодо дистанційної роботи, що для них це ідеальна зайнятість, але на практиці, особливо у кандидатів, які мають певний багаж традиційного досвіду – така зайнятість стає стресовою через графік, нові системи, фіксування часу, відсутність «живої» комунікації, «сидячу» роботу та технічну складову, до зручного рівня якої готові не всі.

5. Технічні проблеми під впливом війни сповільнюють залучення та найм

Новим викликом стала війна, яка на початку кардинально змінила ринок праці, тому що деякі компанії пішли з ринку або призупинили діяльність, а за даними Міжнародної організації праці при ООН, з початку повномасштабної агресії з боку росії 4,8 млн українців лишилися без роботи та лише нещодавно ринок почав оживати. Це проблеми невідомості та неможливості планування навіть на декілька днів вперед, відсутність мобільного зв'язку та інтернету не дають можливості зв'язатись для першого телефонного інтерв'ю, а альтернативою, котрою мали стати соціальні мережі, типу Telegram та Viber не стали ними, тому що більшість мають або закриті аканути з метою безпеки або приховують номер телефону, тому написати для домовленості щодо телефонного інтерв'ю стало в рази важче.



### 3.2 Майбутні тенденції на ринку праці

Починаючи з 2020 року, ринок праці стрімко змінювався як для кандидатів, так і рекрутерів. Для розуміння тенденцій та їх впливу на кандидатів та робочі місця були проаналізовані статистичні дані, що надає у своїх звітах LinkedIn та виявлені наступні основні тенденції:

#### 1. Вирівнювання найму після історичного максимуму

У 2021 наймання нових працівників стрімко зросло по всьому світу, але за вибіркою 14 країн у вересні 2022 рівень залучення знизився у кожній досліджуваній країні, вересень 2021 визначали базисним показником (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Зниження рівня найму у вересні 2022 року за вибіркою країн

Країна	Вересень 2022
Індія	-18%
Бразилія	-15%
Мексика	-15%
Австралія	-14%
Сінгапур	-14%
США	-13%
Нова Зеландія	-12%
Нідерланди	-11%
Великобританія	-11%
Канада	-10%
Іспанія	-8%
Німеччина	-5%
Франція	-4%

Джерело: складене автором на основі [22]

LinkedIn використовує власну методологію коефіцієнту найму LinkedIn (LHR), що враховує кількість членів LinkedIn, які додали нового роботодавця до свого профілю в тому самому місяці, коли розпочалася нова робота, поділена на загальну кількість учасників LinkedIn у цій країні. Аналізуючи лише найактуальніші дані, вони мають змогу порівнювати щомісяця та

враховувати будь-які потенційні затримки в оновленні користувачів своїх профілів [22].

Такі показники пояснюються нормалізацією економіки після одного з найшвидших відновлень, котрі спостерігало людство. Але динаміка ринку праці залишається напруженою і очікується подальше уповільнення найму в порівнянні з максимальними 2021 року. Це свідчить про те, що рекрутери будуть змушені постійно змінювати свої стратегії та здобувати нові навички, а для кандидатів вирівнюватиметься баланс того, що вони вимагатимуть від роботодавців і що роботодавці будуть згодні надати, це стосується пільг, зарплати та гнучкості, тобто, вибір стає на сторону роботодавця, а шукачі будуть ретельніше обмірковувати пропозиції, перш ніж відмовитись.

Зниження найму призводить до більш виваженого підходу, тобто, роботодавці ретельніше обмірковують кого необхідно найняти, щоб заповнити відкриті посади, стають обережнішими та роблять акцент на якості та готовності бути відповідальним у кандидата і частіше будуть обирати шлях внутрішнього найму.

## 2. Кандидати та рекрутери готуються до економічного спаду

У восьми досліджених країнах кандидати не очікують покращити свої фінансове становище або мати змогу це зробити.

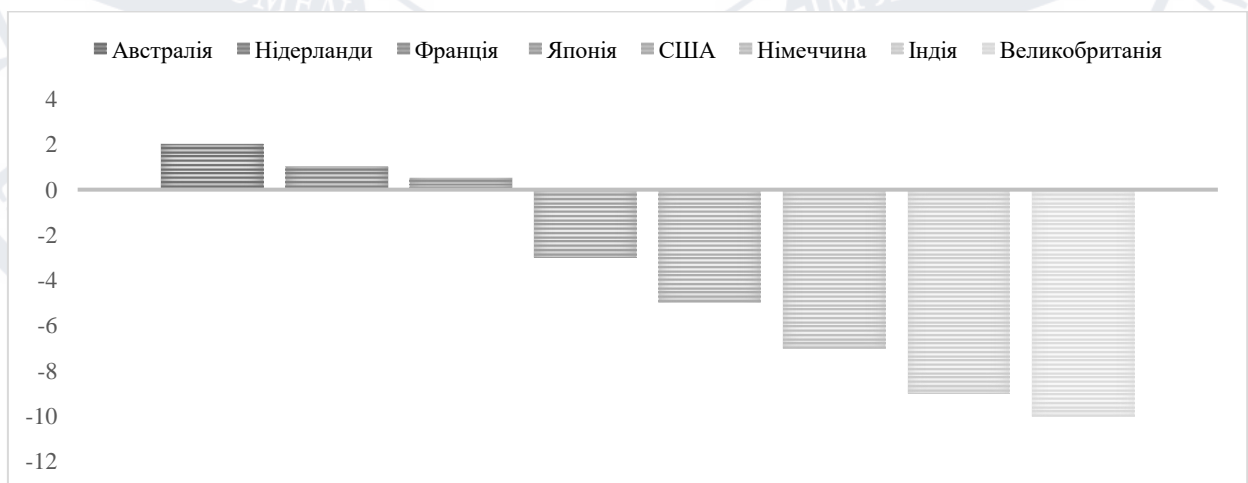


Рисунок 3.1 – Індекс впевненості кандидатів в покращенні свого фінансового становища

Джерело: складено автором на основі [22]

Ці результати також пов'язують із наслідками пандемії, швидким відновленням та інфляцією. Наслідком цього є невизначеність, у якій вже знаходяться кандидати і котра стосується як хвилювання про особисту, так і професійну частину життя [21].

Ця тенденція стосується і рекрутерів. У 2021 спостерігався шалений попит на рекрутерів у різних галузях та по всьому світу, він перевищував до пандемічний. Наприклад, у квітні 2021 кількість вакансій зростала швидше ніж ринок праці в цілому (рис. 3.2).

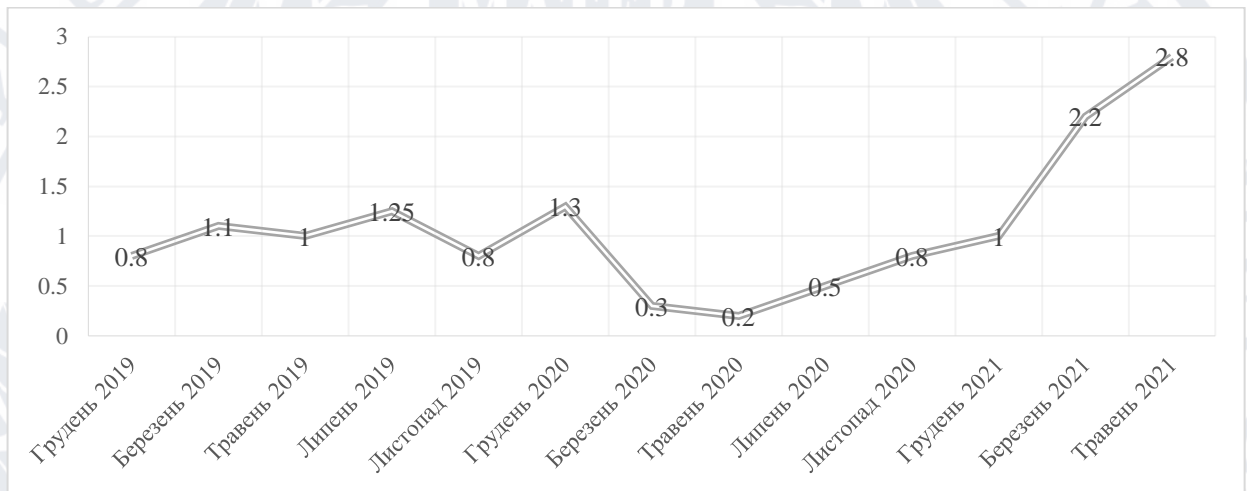


Рисунок 3.2 – Попит на рекрутерів 2019 – 2021 рр.

*Джерело: складено автором на основі [24]*

До COVID-19 лише одна третина рекрутерів працювала на інших посадах. Але після пандемії ця частка підскочила до 59%. Частково це пов'язано з великою кількістю рекрутерів, які були звільнені 2020 року та були доступні у 2021 році, оскільки наймання для залучення талантів піднялося. І під час шаленої боротьби за таланти існує тенденція найму людей, які потребують меншої підготовки [25].

Хоча рекрутерів та команд також торкнувся спад, але виклики, які вони допомогли подолати бізнесу, дозволили по-іншому дивитись на роль людей, що залучають таланти для бізнесу – відбулась перестановка керівних місць та впливу на їх користь.

Також, команди почали розглядати різні сценарії розвитку подій, щоб бути готовими до будь-яких обставин, наприклад: Дженніфер Шепплі, віце-



президент із глобального залучення талантів у LinkedIn очолила таку команду, щоб визначити, які інструменти знадобляться для орієнтування на різних ринках. Вони використовували дослідження «що, якщо» у двох можливих розвитку подій із попитом:

Якщо попит знизиться:

- Як вони використовують цей час для посилення процесів і подальшого розвитку навичок команди?
- Як вони використовують потенціал для надання допомоги в інших пріоритетних сферах?
- Що команда повинна знати від керівництва?
- Як вони можуть виміряти успіх проектів, які виконуються поза повсякденним набором персоналу?

Якщо попит зростає:

- Що потрібно команді?
- Що потрібно їхнім зацікавленим сторонам?
- Які процеси їм потрібно вдосконалити зараз, щоб вони могли швидше масштабуватися?
- Що працювало найкраще в інші періоди високого зростання?

Та особливо наголосили на важливості думати, перш ніж відпустити рекрутера та яку шкоду це може принести для бренда роботодавця та бізнесу.

[25]

3. Кандидати своїм головним пріоритетом вважають переваги та компенсацію

Кандидати станом на серпень 2022 високо цінують наступні три пріоритети [22]:

1. винагорода та переваги;
2. баланс між роботою та особистим життям;
3. гнучкі умови роботи.

Через нестабільність економіки ці фактори переважають у 2022 році та важливим елементом також стає прозорість оплати. Близько 19%

американських компаній, опитаних Willis Towers Watson, планують розкрити інформацію про розміри заробітної плати, а ще 43% розглядають це. Близько 17% компаній уже вказують зарплати в містах і штатах, де від них цього не вимагає закон. Європейський парламент наполягає на тому, щоб компанії, які мають щонайменше 50 співробітників, були зобов'язані забезпечити більшу прозорість оплати праці. Така прозорість стане на користь як компаніям, так і кандидатам ще на етапі подачі резюме на вакансію, адже кандидат вирішить одразу чи витрачати час, а для компанії – це гарантія не зустрітись із сюрпризом непередбачуваної відмови через суму, яка може не відповідати очікуванням кандидата [22].

#### 4. Кандидати віддають перевагу віддаленій зайнятості

Згідно зі звітом LinkedIn Global Talent Trends за жовтень 2022 року, у США близько половини всіх заявок надходять на віддалену роботу, незважаючи на те, що вони становлять лише близько 14% вакансій. Хоча США лідирують у цій тенденції, віддалена робота популярна в усьому світі. У таких країнах, як Велика Британія, Німеччина та Індія, віддалена робота становить близько 10% усіх вакансій, але отримують 20% усіх заявок [22].

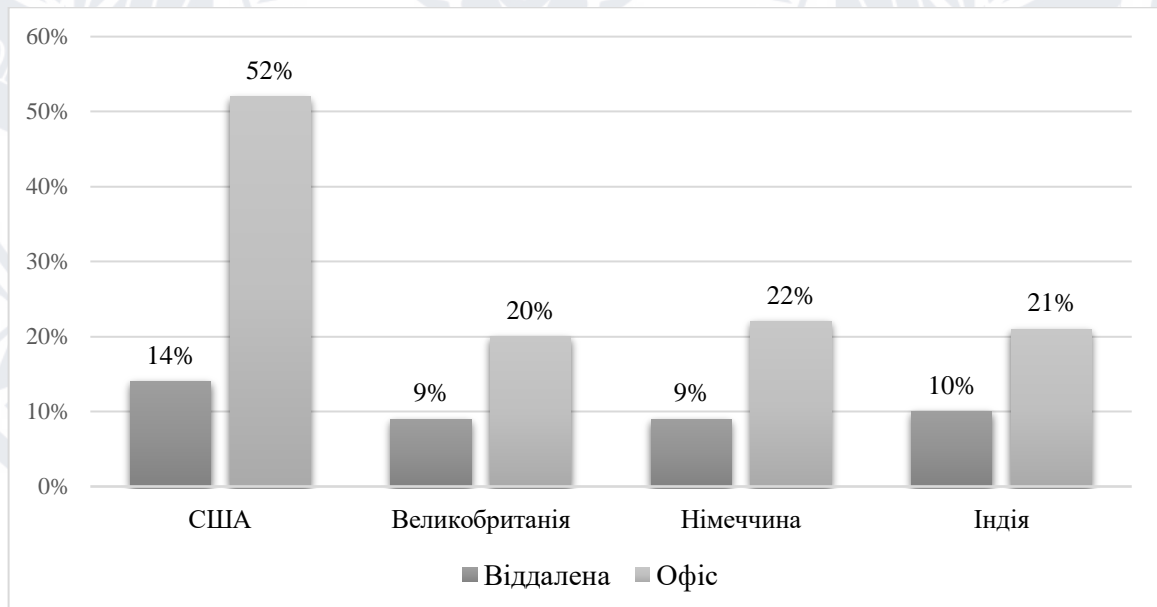


Рисунок 3.3 – Відсоткове відображення віддалених та офісних вакансій

Джерело: складено автором на основі [22]

У США у лютому 2022 кількість віддалених вакансій сягнула історичного максимуму 20% від усіх, але привернули за кількістю відгуків понад 50% від усіх заявок, до вересня показник наявних вакансій впав до 14%, але отримав 52% відгуків.

##### 5. Внутрішня мобільність в компанії збільшує утримання

Працівники прагнуть до зростання та трансформації, тобто, якщо компанія надає можливість навчатись та розвиватись, щоб у майбутньому перейти на іншу посаду, працівник з більшою ймовірністю залишиться в організації довше, ніж ті хто цієї можливості не матимуть:

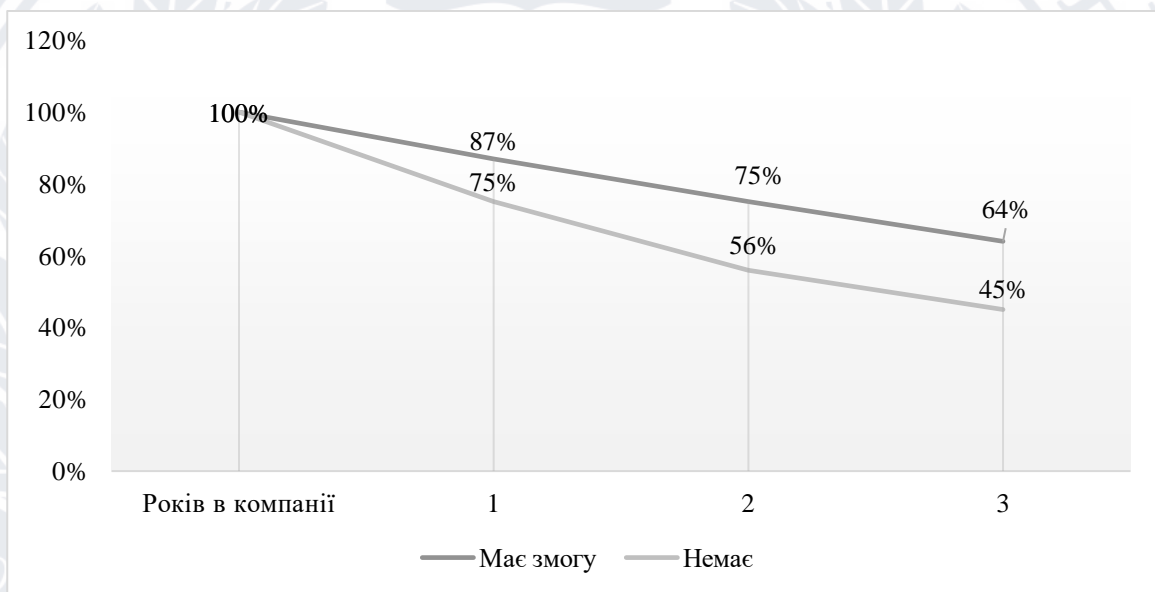


Рисунок 3.4 – Ймовірність працівника залишитись в компанії, якщо будуть здійснені внутрішні зміни

Джерело: складено автором на основі [22]

За галузевим розподілом, найбільше покращення в утриманні надають компанії, що займаються фінансовими послугами, найменшу ймовірність мають компанії, що займаються роздрібною торгівлею.

Компаніям важливо починати звертати увагу цей аспект вже, тому що працівники прагнуть знати, що вони можуть зробити, щоб заробляти більше та підвищити посаду і залишаючи їх у невідомості збільшується ймовірності звільнень. Лідерам талантів радять починати розмову про кар'єрний шлях ще в перші дні, коли новий працівник доєднується до компанії.



### 3.3 Пропозиції щодо удосконалення дистанційного рекрутингу та можливості їх використання в Україні

У часи нестачі кваліфікованої робочої сили пошук першокласних талантів може бути складним завданням. Але саме з цієї причини рекрутери повинні переглянути свої стратегії найму і використовувати цифрові платформи та канали, щоб охопити потенційних співробітників, особливо з нових поколінь, де б вони не були. Завдяки швидкому охопленню в режимі реального часу дистанційний підбір персоналу може вписатися в HR-маркетинг як ефективний спосіб просування бренду роботодавця та отримання ширшого доступу до потенційних кандидатів. Крім того, віддалений підбір персоналу може підвищити імідж компанії як динамічної та інноваційної.

Перевагами дистанційного рекрутингу є:

- економія часу і коштів на дорогу для кандидатів, які подали заявку на посаду в іншому місті чи країні (ніж вони є зараз) та для компанії – розширилась територія пошуку та кількість кандидатів;
- рекрутери можуть проводити онлайн-співбесіди більш зосереджено, якщо обидві сторони належним чином підготувалися до них;
- рекрутери також можуть перевірити, як кандидати справляються з технічним обладнанням і як вони долають технічні проблеми. Виклики можуть мати позитивний результат, непрямо сприяючи перевірці спонтанності, креативності та цифрових навичок кандидатів;
- можливість запису інтерв'ю для кращого дослідження кандидата.

Недоліками дистанційного рекрутингу можна назвати:

- технічні проблеми можуть стати перешкодами, якщо співбесіда проводиться в різних країнах або континентах або з перебоями мережі та / чи інтернет зв'язку;
- потенційні співробітники не можуть безпосередньо налагодити контакт зі своїми потенційними майбутніми колегами та подивитись, як взагалі проходять комунікації всередині;

- шумові перешкоди можуть заважати поточному діалогу між рекрутером і кандидатами, таке порушення зазвичай негативно впливає на перебіг розмови;
- деякі люди почуваються некомфортно перед камерою та висловлюють це неприродним тоном голосу, надмірно жестикулюючи або збільшуючи швидкість мови.

Якщо зважити всі «за» і «проти», стає очевидним величезний потенціал дистанційного рекрутингу. З потенційними кандидатами можна швидше зв'язатися та організувати співбесіду, яка вимагає невеликих зусиль. Це швидко погоджується, виконується, а потім нагадується про співбесіду, а із використанням спеціального софту – взагалі автоматизується. Використання цифрових інструментів для рекрутингу є незамінним у всіх галузях. Використання технологій під час співбесіди також дозволяє рекрутеру перевірити, чи впевнений заявник у своєму технічному обладнанні. Як кандидати поведуться з інструментом? Чи вони обрали фон і налаштування відповідно? Як вони реагують на будь-які шумові перешкоди чи інші перешкоди, які можуть статися?

Перехід до дистанційного рекрутингу не повинен бути важким для “сучасного” фахівця, особливо враховуючи зміну поколінь (майбутніх кандидатів) для яких технології стануть нормою.

Коли підбір персоналу та робота усієї компанії повністю переноситься у дистанційний формат, потрібно звернути увагу на наступні аспекти та максимально їх покращувати:

### *1. Політика компанії щодо віддаленої роботи*

Коли уся команда працює віддалено, потрібно орієнтуватись у графіках кожного працівника, щоб робота залишалась продуктивною, а особливо важливо це для рекрутера, котрий має заплановані інтерв'ю і у цей час буде мінімально доступний. Якщо віддалена команда не має чіткого розуміння цілей, у них часто виникатимуть робочі конфлікти та проблеми з продуктивністю. Таким чином, щоб уникнути створення хаотичного



середовища у організації, потрібно вибудувати цілі віддаленої роботи та цілі віддаленого найму навколо таких елементів:

- Платформу спілкування слід вибрати після обговорення з вашою командою, наприклад Skype, Zoom, Telegram.
- Організувати регулярні зустрічі, щоб команда могла поділитися своїми думками, і ви могли сформулювати віддаленої роботи разом із методами їх належного впровадження.
- Крім офіційних робочих зустрічей, потрібно запроваджувати неформальні зустрічі.
- Знайти платформу віддаленої роботи, яка зможе зберігати всі ваші дані під одним дахом, будувати комфортну роботу – у цьому допоможуть CRM-системи.

## *2. Дистанційний рекрутинг вимагає сильного HR-бренду*

У процесі підбору персоналу брендинг роботодавця відіграє вирішальну роль. Крім того, тепер, коли найм став виключно дистанційним, брендинг став ще більш помітним фактором. Сьогодні, якщо потенційні кандидати не знаходять онлайн-брендинг компанії задовільним, вони не відгукнуться на її вакансію. Таким чином, потрібно попрацювати над покращенням бренду роботодавця в Інтернеті, використовуючи кілька простих методів, щоб знаходити талановитих віддалених співробітників:

- Проаналізувати основні культурні цінності та цілі компанії. Переконайтесь, що веб-сайт компанії та облікові записи в соціальних мережах чітко демонструють основні цінності та якщо цілі не відображаються належним чином – потрібно це виправляти та оновлювати їх відповідно до змін, які відбуваються у внутрішньому середовищі;
- Використовувати креативні методи, такі як вебінари, відео та інші віртуальні методи, щоб донести бренд бізнесу до основних користувачів. Після того, як онлайн-бренд створений – він буде працювати на компанію, не потрібно шукати хороших віддалених кандидатів, оскільки вони обиратимуть компанію самі.



### 3. Прописання усіх процесів дистанційного рекрутингу та їх автоматизація

Процес віртуального найму може тривати декілька тижнів (в залежності від складності вакансії), а процес адаптації нового працівника сягає місяців. Сьогодні, більшість кандидатів переходять на дистанційну зайнятість вперше, тому їх хвилює усе: як та коли підписувати документи, коли починати, яка інформація потрібна, скільки триває кожен етап адаптації та кар'єра – на усі ці запитання потрібно ретельно покроково готувати та прописувати процес і пояснювати кандидату як це відбувається у компанії та чого очікувати.

Автоматизація рутинних задач необхідна, вона дає можливість рекрутеру приділяти увагу спілкуванню з майбутніми працівниками, налагодження першого контакту та створення позитивного досвіду. Саме автоматизація регулює призначення інтерв'ю та графіку дня, розсилку повідомлень та зворотній зв'язок поки рекрутер займається людьми.

Необхідними задачами, що потрібно автоматизувати у 2021 року є:

- База кандидатів (інформація, скіли, оцінки, нотатки, теги);
- Автоматичне додавання кандидата до вибраної вакансії;
- Призначення інтерв'ю із системи (мінімізація переносів зустрічей) та інтеграція із календарем;
- Можливість оцінки менеджерами;
- Статуси (за етапами на яких знаходиться кандидат);
- Інтеграція з сайтами пошуку роботи.

### 4. Формування «Системи HR»

Джош Берсін, засновник The Josh Bersin Company та один із провідних світових мислителів щодо майбутнього HRM, під час секції на Talent Connect 2022 мав просте повідомлення: усе в HRM тепер взаємопов'язане, включаючи залучення, навчання та розвиток талантів. Ця ідея є відходом від традиційної «моделі надання послуг», коли усі відділи, котрі були дотичні до управління персоналом, працювали окремо [24].

У майбутньому рекрутеру потрібно буде думати одночасно про:

- Наймання – перехід на людино-центрованість, коли найм про людей, а не швидке закриття вакансій. Емпатія, ділова хватка та здатність до адаптації дорівнює результату: чудовий рекрутер.
- Утримання – підвищення рівня утримання кадрів за рахунок здорової культури підтримки: зростання, довіра, причетність та цінність.
- Перенавчання – стосується не більшої кількості відео, курсів чи платформ, а можливості навчитись та зрости кар’єрно.
- Редизайн – означає підхід організаційного дизайну праці, тобто замість того, щоб створювати складні організаційні діаграми, потрібно сісти з працівниками, які виконують роботу, подивитися, куди вони витрачають свій час, і з’ясувати, чи правильно вони виконують роботу.

Це система до якої потрібно буде прагнути у майбутньому, тому що багато компаній трансформуються під впливом цифрового середовища та ринку праці. Ідея стане у майбутньому фундаментальною – це означає, що рекрутерам потрібне вже звернути увагу, слідкувати за лідерами думок та вчасно почати перебудову своїх систем та процесів.

Майбутнє віддаленого рекрутингу дуже світле. Від імпровізованої робочої культури до переважаючих обставин, не буде помилкою сказати, що віддалений найм – це невідворотнє майбутнє. Тому, якщо рекрутер хоче рости й вдосконалюватись у важкі часи, дистанційний підбір персоналу — єдиний шлях для цього. Віддалена робота дійсно настала. Хоча людям потрібен час, щоб звикнути до цього нового способу функціонування. Але сьогодні його прийняли як роботодавці, так і працівники.

### **Висновки до розділу 3**

Проведене дослідження дало змогу дійти до наступних висновків:

1. Визначено основні проблеми, що виникають при застосуванні дистанційного рекрутингу, а саме: проблеми комунікацій з кандидатами, проблеми подачі резюме та очікувань, неможливість використання на 100%

зарубіжних CRM систем, перший досвід дистанційної роботи для кандидата та технічні проблеми, що під впливом війни сповільнюють розширення команд.

2. Для кращого розуміння майбутнього рекрутингу та аспектів, на які потрібно буде орієнтуватись рекрутеру, були проаналізовані різні статистичні звіти і думки лідерів талантів та сформовані тенденції, які впливатимуть на кандидатів та ринок праці.

3. Для покращення дистанційного рекрутингу було запропоновано звернути увагу на наступні аспекти при його впровадженні: визначити загальну політику щодо віддаленої роботи усієї компанії, створювати сильний «бренд роботодавця», прописати усі процеси та максимально автоматизувати їх та починати формувати «систему HR» до якої дуже скоро прийдуть провідні компанії та їх лідери



## ВИСНОВКИ

Сьогодні саме за допомогою рекрутингу, який є першим етапом процесу заповнення вакансій, відбувається формування нового персоналу на підприємствах. Він пройшов довгу еволюцію свого розвитку, його витoki починаються ще з часів Стародавнього Риму та імперського Китаю, але сучасне його значення кардинально відрізняється від минулого. Пандемія дала змогу компаніям та рекрутерам поглянути на нього з іншого боку та беззаперечно стверджувати, що саме за допомогою рекрутерів та HR-фахівців дистанційна робота змогла стати реальністю.

Рекрутинг змінився за останні 5 років, сьогодні його не вважають лише кадровою службою, а самі рекрутери мають величезний потенціал для розвитку та зростання, він стає окремою спеціальністю та створює нові професії – сорсера, ресерчера і хедхантера.

Сучасний ринок праці розвивається і породжує нові технології, що відповідають викликам нової економіки – CRM та HRM системи. За допомогою них робота стає ефективнішою як у офісах, так і дистанційно, оскільки виконання задач значно полегшується, оптимізуються різноманітні функції та процеси, що підвищує ефективність та мінімізує час на рутину.

В дослідженні проведено аналіз впровадження дистанційного рекрутингу в компанії “Win Win Commerce”, який будується на CRM системі Zoho Recruit. Зокрема, особливу увагу приділено аналізу організації роботи усієї компанії, адже вона відбувається повністю дистанційно, тому усі процеси та подальша робота кандидатів буде дистанційна, що є актуальним для вивчення.

Проаналізувавши роботу компанії, можна підтвердити тезу про те, що успіх та ефективність роботи залежить від її працівників і відмітити, що компанія поділяє цю думку. Варто відзначити, що “Win Win Commerce” зараз тільки починає свій розвиток у нових для нього умовах та потужностях, тому,

ще неможливо детально проаналізувати результати впровадження змін, що відбуваються.

Робота рекрутера в автоматизації системи Zoho Recruit була детально проаналізована, схематично відображена та пов'язана із системою, що дає можливість підтвердити тезу про мінімізацію рутинних задач. Процесам дистанційного рекрутингу та їх вдосконаленню потрібно ще приділити багато уваги, але вже пройдений шлях дозволяє зрозуміти, що потрібно зробити та максимально автоматизувати.

Щоб досягнути тенденції та підходи для досягнення високого результату, було проведено соціологічне опитування осіб, котрі мали досвід пошуку роботи, в тому числі й дистанційного. Підсумовуючи результати дослідження, можна стверджувати, що кандидати при виборі роботодавця виділяють для себе усі аспекти етапів дистанційного рекрутингу та в залежності від того, як вони проходять, а також підходу рекрутера та його професійності, роблять свій вибір.

Визначено основні проблеми, що вже виникли під час впровадження та застосування дистанційного рекрутингу: проблеми комунікаційні, особливості кандидатів на ринку праці України, труднощі та / або відсутність інтеграцій зарубіжних CRM систем із українськими сайтами та мовою, питання першого досвіду дистанційної зайнятості у кандидата та технічних проблем, що сповільнюють найм під впливом війни.

Важливим аспектом у дослідженні є приділення уваги тенденціям, котрі в майбутньому будуть формувати рекрутинг. Пандемія різко змінила очікування кандидатів і, орієнтуючись на них, можна формувати позитивний бренд роботодавця та найкращий досвід роботи. Ці тенденції потрібно відслідковувати та починати впроваджувати у компанії кожного рекрутера, тому що, на жаль, більшість кандидатів мають негативний досвід проходження співбесід, відсутності зворотного зв'язку та елементарного розуміння. Ці проблеми призводять до того, що більшість кандидатів прагнуть в ІТ не за покликанням або бажанням, а за відношенням на усіх рівнях як до кандидата,

так у майбутньому до працівника. Формування «бренду рекрутера» залежить лише від нього і саме слідуючи тенденціям та досвіду лідерів талантів можна зробити це у найкращому вигляді.

Запропоновані наступні пропозиції для удосконалення дистанційного рекрутингу:

- Приділити увагу політиці компанії щодо віддаленої роботи
- Створювати сильний бренд роботодавця
- Прописати усі процеси дистанційного рекрутингу та максимально автоматизувати їх
- Формувати «систему HRM»

Майбутнє дистанційного рекрутингу стає більш реальним, навіть, коли світ повністю оговтається від наслідків пандемії частина віртуального найму залишиться.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Рекрут. Матеріал з Вікіпедії. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Рекрут>  
Дата звернення 10.08.2022
2. A brief history of recruitment and hiring. URL: <https://www.hackerearth.com/blog/talent-assessment/brief-history-recruitment/>.  
Дата звернення 10.08.2022
3. Шипуліна В.О., Каспрук О.В. Новітні підходи до залучення кадрових ресурсів. Вісник Хмельницького національного університету. 2012. № 3. Т. 2. с. 111-117
4. Рекрутинг персоналу : підручник \ С.О. Цимбалюк. – Київ : КНЕУ, 2019. – 355 с.
5. Жияєва І. Ю. Визначення місця рекрутингу персоналу у темі управління персоналом підприємства, ХНЕУ. URL: [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb\\_21\\_ekon/stat\\_21/25.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_21_ekon/stat_21/25.pdf). Дата звернення 10.08.2022
6. Живко М. А. Пріоритети нової економіки як базис постіндустріального розвитку європейської цивілізації. Проблеми інноваційного розвитку. 2018. № 15. С.13–23.
7. Колот А.М., Герасименко О.О., концепт «Праця 4.0»: як модель та платформа нової (цифрової) економіки. Сфера зайнятості і доходів в умовах цифрової економіки: механізми регулювання, виклики та домінанти розвитку: зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф. 23—24 жовт. 2019 р. Київ, 2019. С. 13—28.
8. Як змінився рекрутинг в 2020 році? URL: <https://hurma.work/blog/yak-zminivsia-rekruting-v-2020-rocz/>. Дата звернення 20.08.2022
9. Як карантин змінив рекрутинг в українських компаніях? URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/blog/684959.html> (дата звернення 10.09.2022)
10. The Fastest-Growing Skills for Recruiters — and Why They Matter [Електронний ресурс]. URL:

<https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-acquisition/fastest-growing-skills-for-recruiters-and-why-they-matter>. Дата звернення 09.09.2022

11. Apps Run The World, Top 10 CRM Software Vendors, Market Size and Market Forecast 2021-2026/ URL: <https://www.appsruntheworld.com/top-10-crm-software-vendors-and-market-forecast/>. Дата звернення: 10.09.2022

12. Рейтинг CRM в Україні. URL: <https://salesdrive.com.ua/blog/crm-rating-ukraine-july-2022/>. Дата звернення: 10.09.2022

13. Top 11 HR Management Software for HR Managers in 2022. URL: <https://userguiding.com/blog/hr-software/>. Дата звернення: 10.09.2022

14. Top 10 Core HR and Talent Management Applications Vendors, Market Forecast 2021-2026, and Customer Wins. URL: <https://www.appsruntheworld.com/top-10-core-hr-and-talent-management-applications-vendors-market-forecast-and-customer-wins/>. Дата звернення: 10.09.2022

15. Companies using ADP HR. URL: <https://onlyft.com/tech/products/adp-hr> Дата звернення: 12.09.2022

16. 5 популярних систем правління кандидатами: огляд для рекрутерів. URL: <https://happymonday.ua/5-populyarnyh-ats>. Дата звернення: 12.09.2022

17. Офіційний сайт LLC “Win Win Commerce” URL: <https://winwinecommerce.com/>. Дата звернення: 10.10.2022

18. Стратегія переговорів win-win. URL: <https://www.management.com.ua/blog/4014> . Дата звернення: 10.10.2022

19. Zoho Recruit. URL: <https://www.zoho.com/recruit/blueprint-recruitment-automation.html?src=dd>. Дата звернення: 10.10.2022

20. What is Zoho Recruit? URL: <https://www.selecthub.com/recruiting-software/zoho-recruit/>. Дата звернення: 10.10.2022

21. 100+ Remote Work Statistics for 2022. URL: [https://xobin.com/blog/remote-work-stats/#Remote\\_Work\\_and\\_Technology](https://xobin.com/blog/remote-work-stats/#Remote_Work_and_Technology) . Дата звернення: 11.10.2022



22. Global Talent Trends, October 2022. URL: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/global-talent-trends#regional-highlights> . Дата звернення: 10.10.2022
23. Серeda Г.В. Актуальність формування концепції дистанційного HRM в цифровій економіці. *Економіка і організація управління*, 2021. №3 (43). С. 168-180. DOI 10.31558/2307-2318.2021.3.16. URL: <https://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/1983/1/Серeda%20Г.В.%20Актуальність%20формування%20концепції%20дистанційного%20HRM.pdf>
24. Why Talent Acquisition and L&D are Two Sides of the Same Coin, According to Josh Bersin. URL: <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-strategy/data-shows-soaring-demand-for-recruiters> . Дата звернення: 11.10.2022
25. New Data Shows a Soaring Demand for Recruiters and Where You Can Find More of Them. URL: <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-acquisition/talent-acquisition-and-l-d-are-two-sides-of-the-same-coin-josh-bersin>  
Дата звернення: 12.11.2022
26. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
27. Як коронавірус змінить нашу роботу - можливо, назавжди. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-54842038> Дата звернення: 14.10.2022
28. Нова економіка: сутність та генеза / В. В. Білоцерківець, А. В. Лященко. Д.: Січ, 2007. 221 с.
29. Колот А. М., Кравчук О. І. Людина і нова економіка: теоретикометодологічний аналіз взаємодії та домінант розвитку. Економічна теорія. 2015. № 1. С. 5–25.
30. Живко М. А. Пріоритети нової економіки як базис постіндустріального розвитку європейської цивілізації. Проблеми інноваційноінвестиційного розвитку. 2018. № 15. С.13–23.



31. Управління персоналом: підручник / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.] ; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.
32. Гуцуляк Н. П. Сучасні технології управління персоналом. Економіка і організація управління - 2019. №3 (35). С. 111-118
33. Бей Г. В., Середа Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Економіка і організація управління. 2019. № 2 (34).С. 93–101.55. А
34. Іванова С. Мистецтво добору персонал: Як оцінити людину за годину, видавництво «Моноліт». 2019. 299 с.
35. Шахова О. Сила HR: Як досягати цілей в бізнесі, видавництво «Віват». 2022 – 400 с.
36. Підбір персоналу в цифрову епоху: вектор змін. hh.ua - сайт з пошуку роботи (HeadHunter Україна). 2018. URL: <https://vinnitsa.hh.ua/article/22316>. Дата звернення: 20.10.2022
37. Жуковська В. М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. № 2. 2017. С. 13–17.
38. Атлас професій: Майбутнє ринку праці. URL: <http://profatlas.com.ua/future/> Дата звернення: 12.10.2022.
39. Індустрія дистанційного підбору персоналу – тенденції та прогнози. URL: <https://remoteworkadvocate.com/2022/04/the-remote-recruitment-industry-trends-and-forecasts/> . Дата звернення: 15.10.2022
40. "remote-first" as the new norm and how your company can hire well remotely. URL: [https://www.employer.femalefactor.global/post/remote-first-as-the-new-norm-and-how-your-company-can-hire-well-remotely?gclid=Cj0KCQiAsoycBhC6ARIsAPPbeLtVH3uSqI4Dwa4-VnztOfdMHfuAGefo0qAg\\_vsAVhqcwGcTf7SlkSMaApNfEALw\\_wcB](https://www.employer.femalefactor.global/post/remote-first-as-the-new-norm-and-how-your-company-can-hire-well-remotely?gclid=Cj0KCQiAsoycBhC6ARIsAPPbeLtVH3uSqI4Dwa4-VnztOfdMHfuAGefo0qAg_vsAVhqcwGcTf7SlkSMaApNfEALw_wcB)  
Дата звернення: 12.10.2022

41. 5 Ways the Pandemic Has Changed the Candidate Experience. URL: <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-acquisition/ways-pandemic-has-changed-candidate-experience>. Дата звернення: 20.10.2022
42. 2021 Recruiting Trends Shaped by the Pandemic. URL: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/2021-recruiting-trends-shaped-by-covid-19.aspx>. Дата звернення: 12.11.2022
43. Блохін П.В. Майбутнє HR менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2018/5.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/5.pdf). Дата звернення: 25.08.2022
44. HR Automation - The Future of Human Resource Process Management. URL: <https://kissflow.com/hr-process/>. Дата звернення: 05.11.2022
45. Маркетинговий аналіз, SWOT-аналіз, електронний доступ. URL: <https://pidruchniki.com/1577111551903/marketing/swot-analiz>. Дата звернення: 14.11.2022