

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РЕКРУТИНГУ ТА HR-ПРОЦЕСІВ ІТ-КОМПАНІЇ (на прикладі ТОВ «ІНСОФТ УКРАЇНА»)»

Виконала: студентка 2 курсу, групи
ЕН-21

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій»

_____ Дарина ТАРАН

Керівник наукової роботи: кандидат
економічних наук, доцент

_____ Ірина ТЕРНОВА

Рецензент: СЕО компанії «Інсофт
Україна»

_____ Олександр ПОДОЛЬСЬКИЙ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет економічний
Кафедра економіки та менеджменту
Освітньо-кваліфікаційний рівень другий (магістерський)
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

ЗАТВЕРДЖУЮ**Завідувач кафедри**

Ганна ДОРОШЕНКО
(підпис)

«15» грудня 2022 року**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Таран Дарини Олександрівни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення системи рекрутингу та HR-процесів IT-Компанії (на прикладі ТОВ «ІНСОФТ УКРАЇНА»)»

керівник роботи Тернова Ірина Анатоліївна, кандидат економічних наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «11» грудня 2022 року № 2101-5/1727

2. Строк подання студентом роботи «14» грудня 2022 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: визначити сутність поняття рекрутингу; охарактеризувати основні етапи рекрутингу; дослідити особливості рекрутингу та HR-процесів в IT-компанії; здійснити аналіз системи рекрутингу та HR-процесів в ТОВ «Інсофт Україна»; оцінити показники ефективності рекрутингових та HR-процесів ТОВ «Інсофт Україна»; запропонувати шляхи автоматизації процесів рекрутингу IT-компанії.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом: дослідити теоретичні аспекти системи управління персоналом.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи: дослідження системи управління персоналом Комунального некомерційного підприємства «Міська поліклініка № 6» Харківської міської ради.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи: напрями удосконалення системи управління персоналом Комунального некомерційного підприємства «Міська поліклініка № 6» Харківської міської ради.
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
8	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «2» вересня 2022 р.

Здобувач вищої освіти

*(підпис)*Дарина ТАРАН

Керівник роботи

*(підпис)*Ірина ТЕРНОВА

Гарант освітньої програми

*(підпис)*Ганна ДОРОШЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕКРУТИНГУ ТА HR-ПРОЦЕСІВ КОМПАНІЇ.....	9
1.1. Поняття рекрутингу та характеристика його основних етапів.....	9
1.2. Класифікація HR-процесів та їх роль в компаніях.....	16
1.3. Особливості рекрутингу та HR-процесів ІТ-компаній.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ РЕКРУТИНГУ ТА HR-ПРОЦЕСІВ ТОВ «ІНСОФТ УКРАЇНА».....	31
2.1. Характеристика рекрутингового процесу компанії «Інсофт Україна».....	31
2.2. Особливості HR-процесів компанії «Інсофт Україна».....	40
2.3. Аналіз показників ефективності рекрутингових та HR-процесів ТОВ «Інсофт Україна».....	45
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ І ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РЕКРУТИНГОВИХ ТА HR-ПРОЦЕСІВ ІТ-КОМПАНІЇ.....	52
3.1. Автоматизація процесу рекрутингу як ефективний метод удосконалення системи рекрутингу ІТ-компанії.....	52
3.2. Створення кадрового резерву з метою покращення HR-процесів ІТ-компанії.....	59
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
ДОДАТКИ.....	74

ВСТУП

В умовах складних викликів, які постають сьогодні перед економікою України та вносять значні зміни як в життя суспільства так і в діяльність вітчизняних компаній виникає нагальна необхідність у запровадженні інноваційних підходів до управління всіма видами їх ресурсів. Як відомо, найціннішими ресурсами будь-якої компанії є людські, адже саме вони забезпечують і фінансову стійкість компанії і конкурентоспроможність її продукції і перспективи її розвитку. Саме тому вдосконалення управління персоналом, яке відбувається через запровадження практики “Human resource management” (HR-менеджмент) є основою ефективної діяльності будь-якої компанії в тому числі і в IT-секторі. Сучасний розвиток сфери інформаційно-комунікаційних технологій створив передумови переходу до нової інформаційної фази економіки, чільне місце у якій займає комп’ютерна інженерія, програмування, тобто те, що одним словом називається IT-індустрією.

Успіх компанії на ринку сьогодні напряму залежить від її забезпечення найкращими кадрами. Кожному бізнесу, підприємству і посаді необхідний свій «найкращий працівник» і саме рекрутинг покликаний вирішувати завдання пошуку працівника, що відповідає необхідним для компанії вимогам. Особливого значення рекрутинг набуває в IT-секторі, адже персонал в цій галузі є ключовим фактором успіху компанії.

Актуальність роботи. Важливою особливістю ринку праці у сфері IT є те, що попит на працівника тут значно перевищує пропозицію. Це зумовлює ряд специфічних особливостей у цій галузі як загалом HR-процесів так і системи рекрутингу зокрема. IT-секторі – це сектор, який дуже динамічно розвивається, тому менеджер по персоналу повинен встигати за динамікою цих змін, володіти спеціальною термінологією та знаннями. Він повинен вміти підбирати підхід до кожного кандидата на вакансію, володіти знаннями соціології та психології, щоб успішно залучати потрібного спеціаліста в компанію.

Розробленню проблематики управління персоналом присвячені фундаментальні праці багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених. Дослідники Г.О. Дорошенко, К. П. Качан, Д.Г. Шушпанов, С.О. Цимбалюк, О.В. Лавріненко, М. Пул та ін. займалися з'ясуванням суті й ролі рекрутингу в управлінні персоналом. Дослідження сучасних тенденцій розвитку HR-менеджменту здійснено у працях таких вчених, М. М. Новікова, А.Б. Швед, В. В. Величко, О.М. Лозовський та ін. Питання особливості діяльності вітчизняних та зарубіжних ІТ-компаній та процесів управління персоналом у них розглянуті в роботах таких вітчизняних вчених і практиків, як Т.В. Вонберг, Д.М.Кудименко, О.В. Малєєва, Л.В. Артюх, О.Ю. Персіянова, В.В. Косенко, І.А. Тернова тощо.

Проте в зазначених працях, на наш погляд недостатньо розкрита проблема важливості удосконалення системи рекрутингу та HR-процесів саме ІТ-компанії. Все вищесказане обумовлює актуальність обраної нами для дослідження теми кваліфікаційної роботи “Удосконалення системи рекрутингу та HR-процесів ІТ-компанії (на прикладі ТОВ “Інсофт Україна)””.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних та методичних засад, розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення системи рекрутингу та HR-процесів ІТ-компаній.

Для досягнення цієї мети в роботі вирішувалися наступні завдання:

- з'ясування поняття рекрутингу, різних підходів до його визначення та основних етапів;
- з'ясування ролі основних HR-процесів компанії;
- з'ясування специфіки рекрутингу та HR-процесів ІТ-компанії;
- проведення аналізу системи рекрутингу та HR-процесів компанії «Інсофт Україна»;
- проведення оцінки ефективності рекрутингових та HR-процесів ТОВ «Інсофт Україна»;
- пошук напрямів вдосконалення системи рекрутингових та HR-процесів ІТ-компанії;

– пошук шляхів покращення HR-процесів ІТ-компанії «Інсофт Україна».

Об'єктом дослідження є процес удосконалення системи рекрутингу та HR-процесів ТОВ «Інсофт Україна».

Предметом дослідження виступає система рекрутингу та HR-процесів ІТ-компаній України.

Методи дослідження. Теоретичною і методичною базою дослідження є фундаментальні концепції теорії і практики управлінської діяльності, наукові положення вітчизняних і зарубіжних економістів в галузі управління персоналом, системний підхід до аналізу його особливостей у формуванні ринкових механізмів управління, методи спостереження, порівняння, аналізу і синтезу, моделювання економічних явищ. У роботі використана внутрішня звітність ІТ-компанії «Інсофт Україна» за 2018 – 2022 рр. та первинна інформація, одержана безпосередньо від працівників підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці ряду теоретичних положень, що розкривають аспекти розвитку управління персоналом ІТ-компанії.

Указані положення роботи, що визначають її наукову новизну, полягають в наступному: запропоновано рекомендації щодо автоматизації рекрутинг і HR-процесів ІТ-компанії, основою яких є поєднання різних HRM-платформ, розроблено програму індивідуального розвитку персоналу ІТ-компанії, яка може стати основою створення внутрішнього кадрового резерву.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у представленні конкретних пропозицій щодо створення алгоритму формування кадрового резерву, який аналізована компанія може використати у своїй роботі.

Апробація результатів дослідження. Результати наукових досліджень і основні положення дипломної роботи доповідалися та були обговорені на наукових і науково-практичних конференціях, зокрема у періодичному виданні Східна Європа: Економіка, бізнес та управління у рамках статті «Інноваційні підходи до управління персоналом в банківському секторі економіки».

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 80

сторінок, додатки займають 5 сторінок. Список використаних джерел містить 44 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕКРУТИНГУ ТА HR-ПРОЦЕСІВ КОМПАНІЇ

1.1. Поняття рекрутингу та характеристика його основних етапів

Успіх компанії на ринку сьогодні напряму залежить від його забезпечення найкращими кадрами. Ідеальний працівник компанії – водночас високомотивований і лояльний до роботодавця, з належним рівнем освіти і практичного досвіду роботи, компетентний, відповідальний та креативний з постійним прагненням до розвитку та кар'єрного зростання. Однак знайти такого працівника на практиці дуже важко. Більше того, не завжди компанії потрібний працівник, що володіє одразу всіма вищезазначеними якостями. Кожному бізнесу, підприємству і посаді необхідний свій «найкращий працівник» і саме рекрутинг покликаний вирішувати завдання пошуку працівника, що відповідає необхідним для компанії вимогам.

Сьогодні існує багато тлумачень такого явища як рекрутинг. За визначенням тлумачного словника рекрутинг – це частина процесу наймання персоналу, пов'язана з виділенням одного або декількох кандидатів на вакантну посаду серед загалу тих, хто претендує на дану посаду; рекрутинг також може бути частиною процесу створення кадрового резерву [31]. Більшість вчених-економістів розглядають рекрутинг в якості однієї із ключових функцій управління персоналом, що знаходиться в тісному взаємозв'язку з іншими (рис. 1.1).

Більшість дослідників тлумачать рекрутинг як роботу певний процес або процедуру. Так Качан К. розуміє рекрутинг як двосторонній процес залучення та утримання персоналу. [14, с.67]. Натомість Лавріненко О. С. називає рекрутингом роботу з пошуку та оцінки персоналу у різних організаціях для виконання певної роботи [17, с.174].

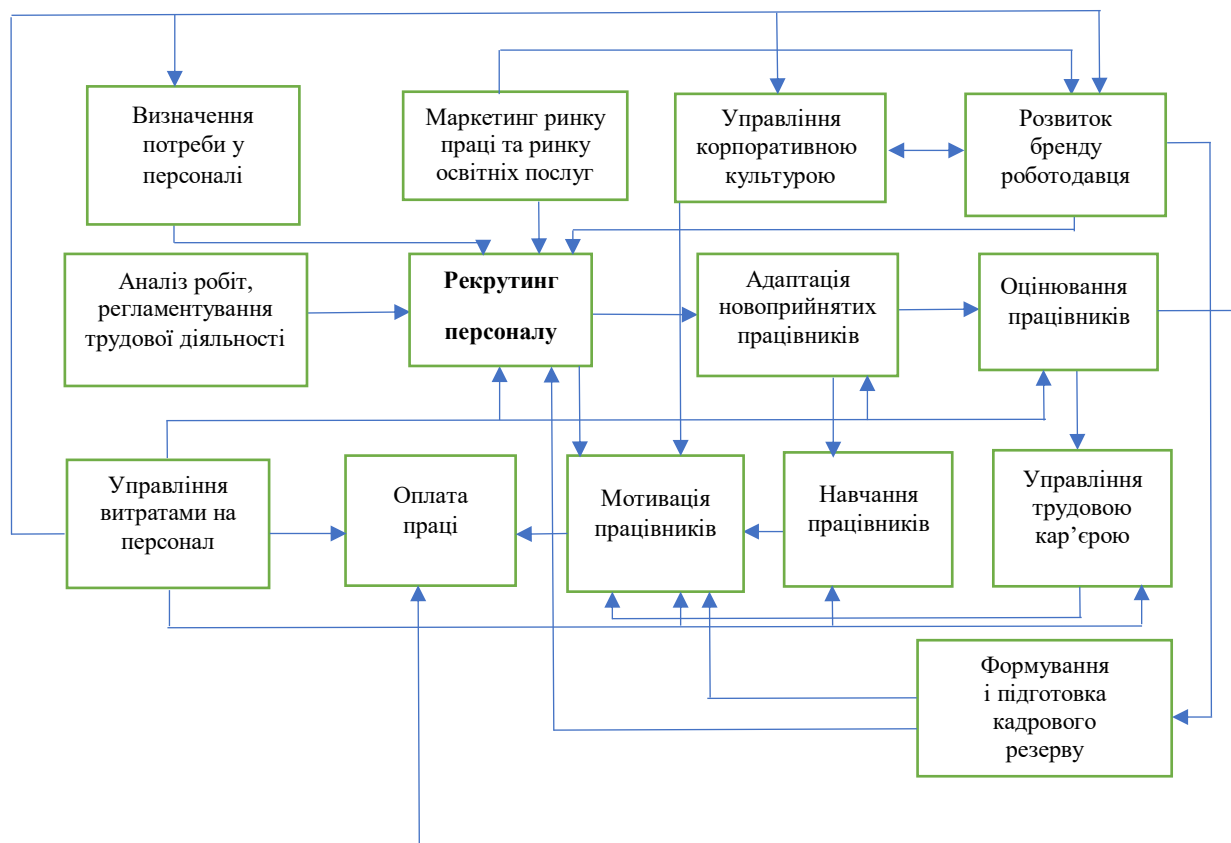


Рисунок 1.1 – Взаємозв'язки рекрутингу персоналу з іншими функціями управління персоналом

Джерело: [36, с.43]

Інший дослідник Пул М. підходить до рекрутингу як до процедури. На його думку рекрутинг – це здійснення процедури залучення та первинного підбору, частіше більш глибокий відбір, який здійснює організація, у тому числі в період здійснення процедури звільнення та первинного відбору; часто в період випробувального терміну. [26, с.56]. Основні підходи до розуміння поняття «рекрутинг» подано у вигляді табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Класифікація підходів до визначення поняття «рекрутинг»

Автор	Визначення поняття «рекрутинг»
Качан К.П	Двосторонній процес залучення і утримання персоналу
Лаврінченко О.С.	Робота з пошуку та оцінки персоналу у різних організаціях для виконання певної роботи

Божанова В.Ю.	Підбір кваліфікованих кадрів для сторонніх підприємств за винагороду
Іванов А.Є	Підбір персоналу за формальними вимогами замовника з урахуванням особистості та ділових якостей, який здійснюють за базою кандидатів та за відгуком на оголошення в ЗМІ
Пул М.	Здійснення процедури залучення та первинного підбору, частіше більш глибокий відбір, який здійснює організація, у тому числі в період здійснення процедури зволікання та первинного відбору; часто в період випробувального терміну
Наумік К.Г., Жиляєва І.Ю.	Підбір персоналу – бізнес-процес, який є основним з обов'язків HR-менеджерів або рекрутерів
Бакірова Г.Х.	Процес створення бази даних про працівників потрібної кваліфікації для задоволення потреб організації в персоналі

Джерело: [26, с.56]

Отже, аналізуючи наведені у табл. 1.1 підходи до розуміння рекрутингу можна зробити висновок, що з одного боку він є процесом створення бази даних про потенційних працівників, з іншого – процедурою залучення та первинного відбору майбутніх кадрів, а з третього – бізнес-процесом, видом підприємницької діяльності. Як вид підприємницької діяльності рекрутинг вперше з'явився у США у 40-х-50-х роках 20 століття, а в Україні – наприкінці 90-х років з появою перших рекрутингових агенцій.

Доволі специфічними є рекрутингові процеси в ІТ-секторі. Важливою особливістю ринку праці у даній сфері є те, що тут попит на працівника значно перевищує пропозицію. Це означає, що роботодавець повинен дуже постаратися, щоб отримати хорошого спеціаліста, а отже, робота рекрутера значно ускладнюється. Також особливістю даного ринку є те, що тут рекрутер повинен зв'язуватися з працевлаштованими кандидатами, які на даний момент не шукають роботу, бути максимально дружелюбним і уважним до кожного кандидата і завжди тримати зворотній зв'язок з ним. ІТ-секторі – це сектор, який дуже динамічно розвивається, тому рекрутер повинен встигати за динамікою цих змін, володіти спеціальною термінологією та знаннями. Окрім того, представники даної сфери –

люди із специфічним характером, зазвичай вони є замкнутими інтровертами, водночас висококваліфікованими і з технічним мисленням. Тому, рекрутер повинен кожного разу підібрати унікальний підхід до кожного, мати знання психології, аби переманити (залучити) потрібного спеціаліста в компанію.

На основі зазначеного вище запропонуємо наступне визначення рекрутингу в ІТ-секторі. ІТ-рекрутинг – це складний процес забезпечення ІТ-компанії унікальними високопрофесійними кадрами сфери інформаційних технологій, які відповідають рівнем знань, компетенцій та навиків, вимогам вакансії та роботодавця за допомогою нестандартних для пересічного кандидата, методів.

Як зазначено вище, процес рекрутингу має свої особливості для кожного підприємства, проте він має ряд послідовних етапів, яких повинен дотримуватися рекрутер (рис. 1.2).

На першому етапі має місце виявлення потреби у певному кандидаті. Керівництво фірми або її окремого підрозділу створює вакантну посаду, яку необхідно заповнити.

На другому етапі працівники відділу, що займаються рекрутингом (служба персоналу, відділ кадрів тощо) формують вимоги до потенційного кандидата.

На третьому етапі за допомогою різноманітних джерел відбувається пошук потенційних кандидатів на новостворену або існуючу посаду.

Четвертий етап присвячено збору та перевірці наданої кандидатами інформації про себе. Це може відбуватися шляхом перевірки наданих ними рекомендацій, резюме, анкети, проведення телефонних або онлайн-інтерв'ю.

На п'ятому етапі рекрутингу має місце оцінювання кандидатів з допомогою різних традиційних і нетрадиційних методів: співбесіда, тестування, перевірка на поліграфі тощо.

Прийняття остаточного рішення щодо працевлаштування того чи іншого кандидата відбувається на шостому етапі рекрутингу, після чого кандидат остаточно зараховується на вакантну посаду і починається період його адаптації.

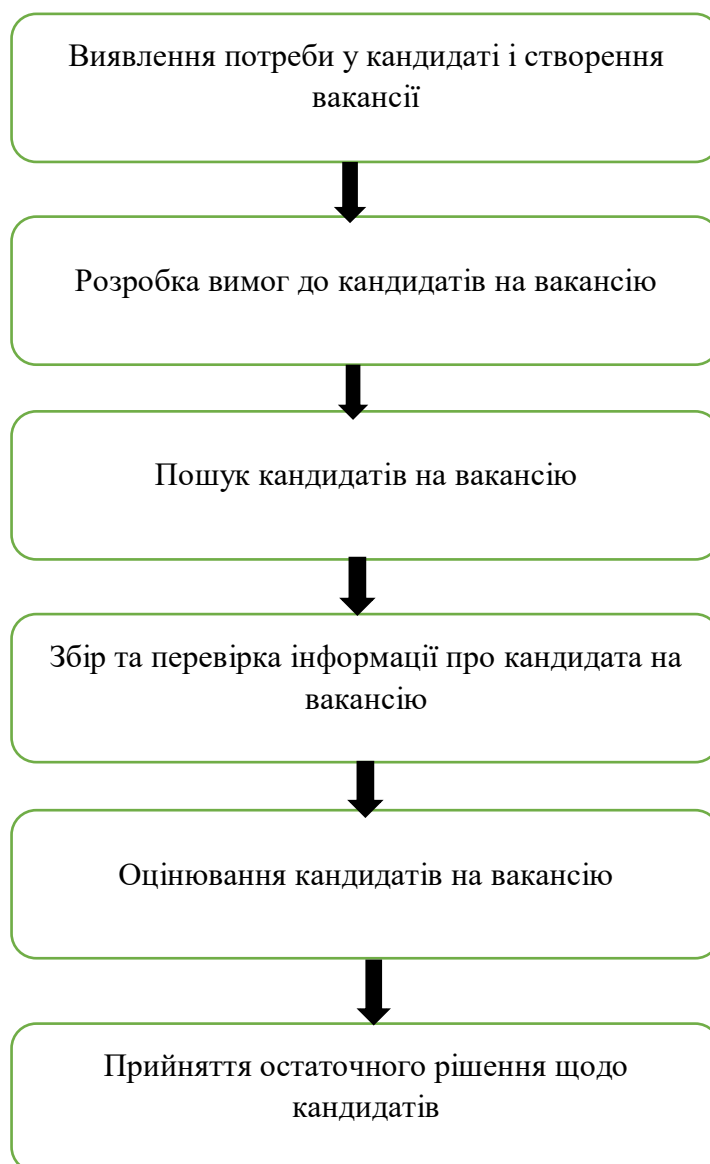


Рисунок 1.2 – Етапи рекрутингу

Джерело: [16]

На п'ятому етапі рекрутингу має місце оцінювання кандидатів з допомогою різних традиційних і нетрадиційних методів: співбесіда, тестування, перевірка на поліграфі тощо.

Прийняття остаточного рішення щодо працевлаштування того чи іншого кандидата відбувається на шостому етапі рекрутингу, після чого кандидат остаточно зараховується на вакантну посаду і починається період його адаптації.

Поняття «рекрутинг» також доцільно розглянути у розрізі його видів. В залежності від різних класифікаційних ознак виділяють наступні види рекрутингу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Види рекрутингу за різними характеристиками

За місцем пошуку кандидатів		В залежності від рівня вакансії, яку необхідно заповнити				В залежності від методики				Інтернет-рекрутинг					
Внутрішній	Зовнішній	Масовий	Лінійний	Management selection	Executive search	Head-hunting	Outplacement	Leasing	Preliminaring	Screening	Пошук через job-сайти	Пошук через social media	Пошук через сайти компаній	Пошук з використанням технологій онлайн-оцінки кандидатів	Пошук через використання онлайн щоденників

Джерело: складено автором

За місцем пошуку кандидатів рекрутинг буває внутрішній і зовнішній. Внутрішній рекрутинг – це підбір кандидатів з числа співробітників компанії шляхом переведення з інших підрозділів або підвищення по службі. Зовнішній рекрутинг – це підбір кандидатів з допомогою зовнішній джерел.

В залежності від рівня вакансії, яку необхідно заповнити виділяють:

- масовий рекрутинг;
- лінійний рекрутинг;
- management selection;
- executive search.

Масовий рекрутинг – це масове одночасне закриття великої кількості вакансій лінійного персоналу (наприклад при відкритті філії компанії в новому регіоні).

Лінійний рекрутинг – це швидкий пошук низькокваліфікованих працівників на посади низової ланки. Management selection – це пошук висококваліфікованих фахівців нижчого та середнього рівнів менеджменту. Executive search – це пошук спеціалістів та керівників вищого рівня менеджменту, пошук топ-керівників.

В залежності від методики, яка використовується, виділяють:

- head-hunting;
- outplacement;
- leasing;
- preliminaring ;
- screening.

Head-hunting – «полювання за головами», «переманювання» потрібних фахівців, з визначеними професійними навиками у компаній-конкурентів.

Outplacement – це працевлаштування звільненого працівника в іншу компанію за вимогою і на умовах замовника.

Preliminaring – залучення фахівців, як правило молодих, через організацію проходження практики, стажування.

Leasing – тимчасова або постійна оренда фахівця, який працевлаштований іншій компанії на визначених умовах.

Screening – це масовий підбір кандидатів через просіювання потоку резюме за формальними ознаками (вік, стать тощо).

Окремим видом є інтернет-рекрутинг, який в свою чергу поділяється на:

- пошук через job-сайти;
- пошук через social media;
- пошук через сайти компаній;
- пошук з використанням технологій онлайн-оцінки кандидатів;
- пошук через використання онлайн щоденників.

Пошук через job-сайти передбачає використання з метою підбору необхідного кандидата таких спеціалізованих сайтів із розміщеними заявками та резюме як work.ua, jobs.ua тощо. Широкої популярності набуває сьогодні пошук через social media, тобто через соціальні мережі, тематичні блоги та форуми, LinkedIn тощо.

Пошук через сайти компаній передбачає, що рекрутер шукає кандидата розміщуючи інформацію про вакансію в компанії на сайті самої компанії або переглядаючи аналогічні заявки на сайтах інших компаній. В ковідних та постковідних умовах популярності набув пошук з використанням технологій онлайн-оцінки кандидатів, а саме skype та zoom інтерв'ю, надсилання відео-CV тощо. Пошук через використання онлайн щоденників передбачає опис корпоративної культури, організаційної структури, завдань компанії (dou.ua).

1.2. Класифікація HR-процесів та їх роль в компаніях

В умовах складних викликів, які постають сьогодні перед економікою України та вносять значні зміни як в життя суспільства так і в діяльність вітчизняних компаній виникає нагальна необхідність у запровадженні інноваційних підходів до управління всіма видами їх ресурсів. Як відомо, найціннішими ресурсами будь-якої компанії є людські, адже саме вони забезпечують і фінансову стійкість компанії і конкурентоспроможність її продукції і перспективи її розвитку. Саме тому вдосконалення управління персоналом, яке відбувається через запровадження практики “Human resource management” (HR-менеджмент) є основою ефективної діяльності будь-якої компанії в тому числі і в IT-секторі.

В науці виділяють чимало визначень поняття “Human resource management” (HR-менеджмент). Зокрема, Данилюк В. наголошує, що «HR-менеджмент – це наука, в якій головна увага приділяється людським ресурсам, їхньому формуванню, розвитку та відповідності стратегічній цілі підприємства. Під час свого становлення галузь управління персоналом випередила розвиток техніки і технології і стала провідним чинником прогресу матеріального виробництва» [28, с.127]. С. Маркова вважає, що HR-менеджмент – «це поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для розвитку здібностей працівників і стимулювання їх до виконання функцій більш високого рівня» [28, с.127]. П. Книш акцентує увагу, що «HR-менеджмент – ще один термін для позначення управління персоналом» [29, с.127]. На думку авторів, HR-

менеджмент – це інноваційний стратегічний підхід до управління найбільш цінними активами підприємства, а саме персоналом, який реалізує свою професійні здібності для досягнення цілей організації [29, с.127].

Безпосереднє виконання процесу HR-менеджменту на підприємстві є обов'язком HR-менеджера. Простими словами, ця людина проводить працівника компанії через усі етапи його життєвого циклу у ній: від початку роботи і до її закінчення. Основні HR-процеси HR-менеджменту зображено на рис. 1.3.

Як видно із рис. 1.3 HR-менеджмент розпочинається із визначення компанією політики по роботі з персоналом. Під політикою по роботі з персоналом (кадровою політикою) розуміють систему політичних поглядів, ідей, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми і методи. Кадрова політика розробляється власниками підприємства, вищим керівництвом, кадровими службами для визначення генерального напрямку і засад роботи з кадрами, загальних і специфічних вимог до них [4, с.76.].

Процеси пошуку, оцінки та відбору персоналу, тобто рекрутинг-процеси нами було розглянуто у розділі 1.1.

Процеси супроводу персоналу насамперед починаються із онбордінгу або адаптації працівника. Онбордінг полягає в тому, що працівника знайомлять із корпоративною культурою компанії, прийнятими у ній підходами до вирішення завдань і будують ефективну взаємодію з командою, в якій він працюватиме. Від успішної адаптації залежить те, наскільки швидко працівник включиться в роботу і як довго він працюватиме в компанії.

Для того, щоб онбордінг пройшов вдало, потрібно дотримуватися наступних правил:

- ознайомлення працівника із структурою, корпоративною культурою та правилами компанії має відбуватися ще в процесі найму. Саме тому hr-менеджер компанії має працювати в тісній взаємодії з рекрутером;
- наявність у компанії розробленої спеціально для неї програми орієнтування нового співробітника, яка стане основою процедури онбордінгу;
- складання чіткої схеми адаптації з вказанням часових рамок кожного її етапу;

- розробка «програми першого робочого дня», яка передбачає, що в компанії створюються традиції прийому нового співробітника;
- постійна моральна підтримка нового співробітника і відзначення його успіхів у адаптації;
- вчасно реагувати на проблеми у адаптації і вирішувати їх.

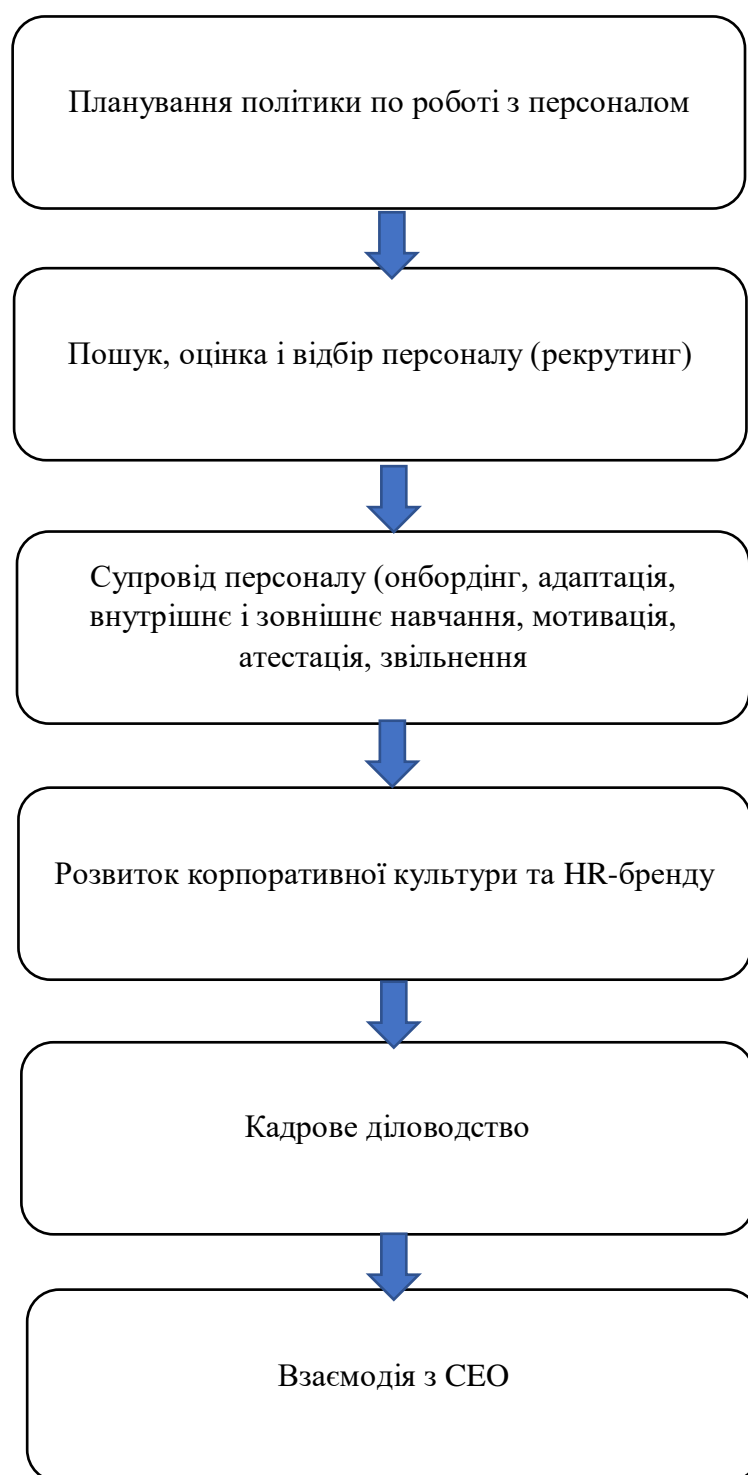


Рисунок 1.3 – HR-процеси компанії (Джерело: складено автором)

Процеси супроводу персоналу також включають процес його навчання та розвитку (Training and Development). Існує декілька напрямів та методів навчання (рис 1.4 та 1.5).

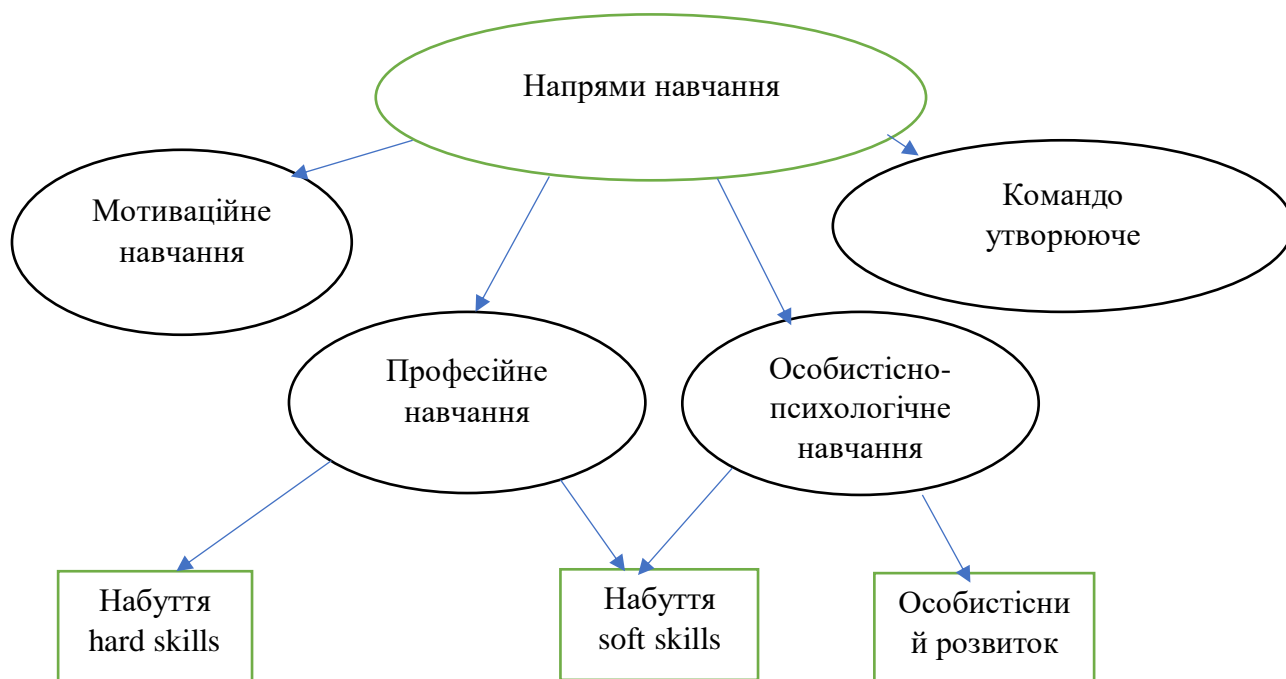


Рисунок 1.4 – Напрями навчання персоналу компанії

Джерело: складено автором

Як свідчить рис. 1.4 існує чотири основних напрями за якими відбувається навчання персоналу компанії.

Насамперед, це професійне навчання, завдяки якому відбувається отримання знань і напрацювання навичок професійного характеру (сюди відносяться як «жорсткі навички» – ті, які можна виміряти (наприклад, володіння іноземною мовою), так і «м'які навички» – універсальні, які виміряти неможливо (наприклад, комунікабельність чи вміння домовлятися).

Іншим важливим напрямом навчання персоналу є особистісно-психологічне навчання. Воно спрямоване на особистісний розвиток працівника, вироблення необхідних йому рис характеру чи поведінки (наприклад, лідерство чи стресостійкість). Цей вид навчання також сприяє набуттю soft skills.

Виділяють також мотиваційне навчання – спрямоване на формування мотивації та само мотивації і командо утворююче навчання – сприяє виробленню навичків формування команди та взаємодії всередині неї.

Всі вище перелічені напрями навчання втілюються за допомогою методів або інструментів навчання (рис. 1.5).

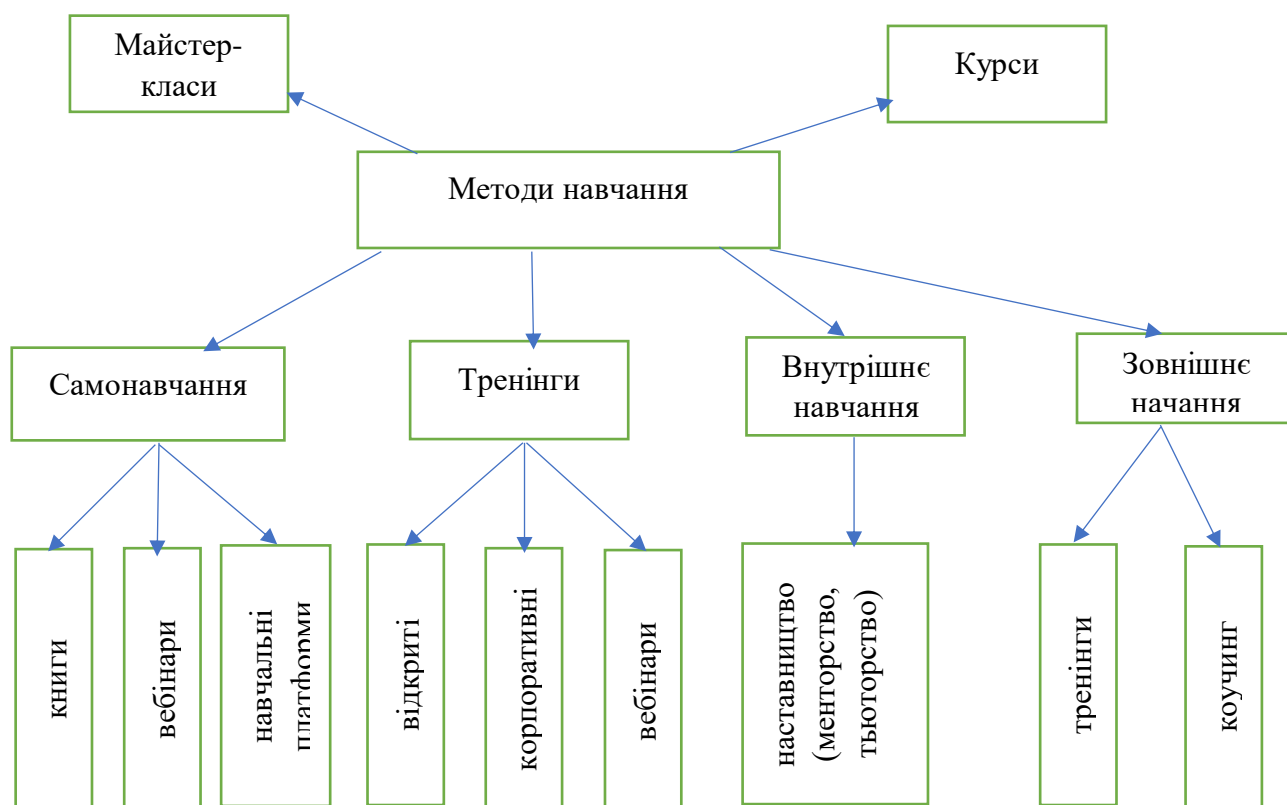


Рисунок 1.5 – Методи навчання персоналу компанії

Джерело: складено автором

Розглянемо детальніше методи навчання, зображені на рис. 1.5. Майстер-клас – це метод навчання, який передбачає лише неглибоке, поверхнєве занурення в тему. Цей метод доцільно використати або для ознайомлення з азами певної діяльності або в якості розвантажувального, мотиваційного чи тимблдінгового інструменту (наприклад, творчі майстеркласи).

Курси – це серія навчальних занять з певного предмету. Цей метод дає глибокі і систематизовані знання в певній сфері, після їх закінчення можна освоїти нову

професію або перейти на вищий рівень у теперішній. Однак недоліком курсів з певної тематики є певна теоретизованість, відірваність від практичної діяльності.

Тренінгові методи навчання відрізняються від інших тим, що передбачають активну групову взаємодію і обмін досвідом між усіма його учасниками. Під час тренінгу люди запрошуються до певних дій: обговорення кейсу, програвання ділової ситуації, виконання вправ тощо. Тренінги бувають відкриті і корпоративні. Перші передбачають, що їх учасником може стати будь-яка зацікавлена особа і в цьому полягає перевага такого тренінгу. Недоліком же його є те, що він неперсоналізований, позбавлений подальшого супроводу учасників, тому ефект від такого тренінгу є короткостроковим. Набагато ефективнішим є закритий тренінг, тобто такий, що розроблений під конкретну компанію з врахуванням усіх побажань її керівництва. Окремим різновидом тренінгу є вебінар – тренінг, що проводиться з використанням онлайн-платформ (Zoom, Teams тощо). Цей вид тренінгу дозволяє зекономити час його учасникам, дозволяє звести в одному місці найрізноманітніших професіоналів, які не мають можливості зібратися разом фізично і забезпечує високу ефективність завдяки хорошим двостороннім комунікаціям і подальшому зворотньому зв'язку.

Особливим методом навчання виступає внутрішнє навчання або наставництво (менторство, тьюторство). Під наставництвом розуміють навчання на робочому місці практичним навичкам шляхом передачі знань від більш досвідченого спеціаліста менш досвідченому. Термін «менторство» стосується більше передачі теоретичних знань. Ментор вчить через викладення теорії, підкріпленої прикладами, після чого дає учням завдання. Щодо тьюторства, то цей різновид внутрішнього навчання передбачає, що тьютор більше спостерігає і направляє працівника в процесі виконання ним роботи ніж власне навчає. Використання наставництва як методу навчання сприяє легшій адаптації працівника на робочому місці, зниженню плинності кадрів, дозволяє персоналу проникнутися корпоративним духом компанії. Водночас недоліком даного методу є те, що не всі професіонали можуть розглядатися в якості наставників через недостатню мотивацію або небажання ділитися унікальними знаннями чи досвідом.

На відміну від внутрішнього, зовнішнє навчання передбачає залучення стороннього експерта в певній галузі. Такі експерти мають свіжий погляд на проблеми компанії, мають унікальний досвід, можуть поділитися практиками вирішення проблем, які ще не використовувалися у компанії. Зовнішнє навчання іноді ще називають коучингом. Під цим терміном мається на увазі консультаційна діяльність, спрямована на вирішення проблем клієнта з використанням індивідуального підходу. Коуч повинен не лише сам бути спеціалістом у певній сфері, а ще й вміти використовувати досвід інших, вміти вести комунікацію і володіти лідерськими якостями.

Важливим, хоча і дещо знеціненим є такай метод навчання як самонавчання. З цією метою використовуються такі засоби як читання спеціальної професійної літератури, участь у тематичних вебінарах, заняття на навчальних онлайн-платформах тощо. Завданням HR-менеджера є мотивувати і всіляко підтримувати працівників у їх бажанні навчатися.

HR-процеси супроводу персоналу мають у своєму складі також процеси мотивації, атестації та звільнення працівників.

Більшість керівників компаній та HR-менеджерів справедливо вважає, що основою успішної і ефективної роботи персоналу є вдала система мотивації. В загальному розумінні мотивація – це комплекс заходів та умов, створених у компанії для працівників, щоб забезпечити їх ефективну віддану і продуктивну роботу.

Мотивація буває прямою і опосередкованою. Пряма мотивація передбачає точний вплив на конкретного працівника, який знає, що йому потрібно зробити, щоб отримати винагороду і не отримати покарання. В свою чергу вона буває матеріальною і нематеріальною. Матеріальна мотивація – це стимулювання працівника з допомогою фінансових стимулів (заробітна плата, премії, бонуси, путівки тощо). Нематеріальна мотивація передбачає стимулювання працівника з допомогою нематеріальної винагороди (кращий кабінет, грамота, просування по службі тощо). Непряма мотивація не передбачає прямого впливу на конкретних працівників, вона створює загальну атмосферу в колективі, дозволяє відчувати себе

частиною важливої команди, формує відчуття єдності. Цей вид мотивації включає кар'єрні можливості, освітні перспективи тощо.

Важливим HR-процесом супроводу персоналу є процеси атестації та оцінки персоналу компанії. Ці поняття не тотожні. Термін «оцінка» стосується успішності працівника у виконанні того чи іншого професійного завдання, а термін «атестація» стосується визначення того, чи відповідає робота працівника вимогам до займаної ним посади. Завданням атестації є визначення слабких місць у роботі людини, усунення проблеми, покращення його роботи. Результатом атестації може стати як підвищення працівника по службі, так і його переведення на іншу роботу, навчання або навіть звільнення. Види та методи атестації подано у табл. 1.3.

Завершальним етапом HR-процесу супроводу персоналу є процес звільнення працівників (offboarding). Даний процес передбачає звільнення як за власним бажанням так і за ініціативи самої компанії. До функцій HR-менеджерів входить регулювання всіх процедур, пов'язаних зі звільненням. Це стосується як психологічних аспектів таких як, організація та проведення Exit Interview з метою збереження хороших стосунків між компанією і вже колишнім її працівником, так і юридичних – оформлення документів на звільнення, закриття фінансових, банківських та інших питань тощо.

Важливими HR-процесами компанії є процеси, пов'язані з розвитком корпоративної культури та формуванням HR-бренду. Під останнім розуміють імідж компанії в середовищі потенційних працівників, її репутацію на ринку праці. Сьогодні HR-брендинг виступає новою філософією формування іміджу підприємства і, перш за все, роботою з репутацією компанії як працедавця. Виконуючи подвійну функцію з добору персоналу, HR-брендинг є інструментом добору фахових працівників, ознайомлюючи останніх з ідеологією компанії, об'єднуючи їх у єдину злагоджену команду [20, с.201]. В свою чергу, HR-бренд будується на основі цінностей та корпоративної культури компанії. Отже, цінності компанії формують її корпоративну культуру, що в свою чергу формує HR-бренд, тобто те, у що вірять працівники, що визначає їх пріоритети і дії.

Таблиця 1.3 – Види та методи атестації персоналу компанії

Види атестації персоналу компанії				Методи атестації персоналу компанії			
Атестація після закінчення випробувального терміну	Чергова атестація	Атестація при просуванні по службі	Атестація при переведенні в інший підрозділ	Ранжування	Класифікація	Шкала оцінок	Метод відкритої атестації

Джерело: складено автором

Кадрове діловодство також є важливим HR-процесом компанії. Організації, що функціонують у правовому полі і дотримуються всіх вимог трудового законодавства приділяють багато уваги кадровому діловодству. Під цим терміном розуміють організацію роботи із кадровими документами з питань прийняття, переведення, звільнення, обліку, атестації, навчання, підвищення кваліфікації, стажування, пенсійного забезпечення працівників [5].

Грамотне ведення цього процесу дозволяє компанії уникнути фінансових ризиків та штрафних санкцій за порушення вимог трудового законодавства, судових позовів від незадоволених працівників. Доволі часто у цьому процесі має місце аутсорсинг кадрового обліку і звітності, коли функції кадрового діловодства виконують наймані на стороні HR-менеджери.

Узагальнюючим HR-процесом будь-якої компанії є взаємодія з CEO компанії (топ-керівником) та керівниками відділів. Для того, щоб якісно виконувати всі розглянуті вище процеси, пов'язані з управлінням персоналом HR-менеджер

повинен знаходитися у постійній і тісній співпраці з всім керівництвом компанії та власниками бізнесу. Це дозволить йому якомога швидше і повніше втілювати в життя всі їх побажання і бачення щодо напрямку руху компанії, щодо розвитку працівників, тобто дозволить якнайкраще виконувати свої безпосередні обов'язки.

1.3. Особливості рекрутингу та HR-процесів IT-компаній

У попередніх підрозділах нами було з'ясовано, що важливим ресурсом будь-якої компанії є люди, адже саме вони забезпечують і фінансову стійкість компанії і конкурентоспроможність її продукції і перспективи її розвитку. Ключове значення персонал має в IT-компаніях, адже він є їх основною конкурентною перевагою. Професійна підготовленість працівників IT-сектору безпосередньо впливає і на імідж компанії, і на якість проекту.

Головною особливістю роботи з персоналом в IT-секторі є те, що дана галузь є висококонкурентною, для неї характерний величезний і, притому, зростаючий попит на кваліфікованих працівників. У цьому секторі шукають не вакансію, а працівників, а отже і робота рекрутера та HR-менеджера є непростюю. Для даного сектору також характерним є стрімкий розвиток і прогрес, а отже IT-рекрутер повинен встигати за всіма змінами. Від спеціалістів в сфері рекрутингу та HR-ів вимагається розуміння того, як працює проект, на виконання якого здійснюється підбір кандидатів, які технології там використовуються, і вміти пояснити це кандидату. Вони повинні відрізнити фронтенд від бекенду, розуміти ринок, які є компанії, проблеми і тренди, що таке аутсорс, що таке аутстаф. З іншого боку, від IT-рекрутера не вимагається проведення оцінки технічних знань кандидата, його завдання – поспілкуватися з людиною, вивчити її профіль і досвід та оцінити, наскільки вона підходить команді [39]. Все це обумовлює те, що в крупних IT-компаніях у сфері рекрутингу та HR функції розділені між окремими спеціалістами (таб. 1.4.).

Таблиця 1.4 – Класифікація рекрутинг- та HR-спеціалістів в ІТ-компанії

Види рекрутинг-спеціальностей				Види HR-спеціальностей				
Researcher specialist	Sourcing specialist	Talent acquisition specialist	Recruiter			HR Administrator	People partner	HR Business Partner
			джуніор	мідл	сеньйор			

Джерело: складено автором

Ресерчер (Researcher specialist) – це рекрутер, який працює на первинних етапах найму. Він аналізує як соціальні мережі, так і працівників компаній-конкурентів на предмет пошуку підходящих кандидатів. Його завданням є знайти потенційного кандидата на вакансію згідно поставлених вимог.

Сорсер (Sourcing specialist) здійснює глибший пошук кандидатів, з допомогою спеціалізованих джерел, таких як GitHub, Gitter, Behance, LinkedIn при цьому використовуючи x-гау пошук і boolean-запити. Цей спеціаліст повинен володіти аналітичним мисленням та технічними навиками. Він шукає необхідних кандидатів на спеціалізованих форумах і івентах, використовуючи спеціальні розширення та інструменти.

Найважливішими джерелами через які здійснюється пошук кандидатів в ІТ-компаніях є соціальна мережа для професійних відносин LinkedIn, потім Djinni та різноманітні job-сайти, наприклад work.ua, rabota.ua тощо. Далі по значущості йдуть рекомендації, корпоративні бази даних, додаткові сервіси GitHub, DOU, соціальні мережі, Amazing Hiring, Turbo Hiring тощо [9]. Кожен з цих ресурсів має

своє призначення. Так через job- сайти підбираються кандидати на посаду джуніор-спеціалістів; перевагою Djinni є те, що тут можна знайти професіонала з унікальними знаннями, проте даний ресурс є платним; GitHub дозволяє рекрутеру ознайомитися з попередніми проектами кандидата, є своєрідним портфоліо і є незамінним, наприклад, для пошуку дизайнерів.

Принципово іншим підходом до пошуку є Boolean search і X-ray запити. Це певні технології спеціальних запитів у пошуковій системі Google, відмінні від тих, якими люди користуються щодня. Так, наприклад, Boolean search представляє собою структуровані запити з використанням спеціальних операторів. Використання таких операторів під час пошуку потрібних кандидатів дозволяє рекрутерам ефективно шукати кандидатів у мережі Інтернет, при цьому вони значно скорочують час на пошуки, а сам процес пошуку надає релевантні результати [42].

Спеціаліст з пошуку талантів (Talent acquisition specialist) – це рекрутер, який здійснює довгострокову роботу щодо виявлення, встановлення і постійного підтримання контактів з високопрофесійними кандидатами з тим, щоб у подальшому мати змогу залучити їх в команду.

І, власне, класичні рекрутери в ІТ-компаніях в залежності від досвіду та професійності діляться на джуніор, мідл та сеньйор-рівні. Рекрутери джуніор-рівня – це ті рекрутери, які відносно недавно працюють у цій галузі, їм бракує досвіду роботи з багатьма вакансіями одночасно. Рекрутери мідл-рівня мають досвід роботи у даній галузі, вміють працювати з багатьма вакансіями одночасно, проте їм бракує широти кругозору і глобального мислення. Рекрутери сеньйор-рівня – це професійні спеціалісти з досвідом роботи в ІТ-галузі, здатні закривати найскладніші вакансії.

Розглянувши види HR-спеціальностей в ІТ-компаніях, серед них можна виділити HR Administrator, який стежить за організацією та дотриманням усіх процесів, пов'язаних з роботою з персоналом (кадрове діловодство, проведення рев'ю тощо). People partner – спеціаліст, який спілкується з працівниками щодо вирішення особистих та робочих питань, здійснює мотивацію, формує команду

тощо. HR Business Partner – це спеціаліст, залучений до розробки корпоративної стратегії та HR-бренду, він консулює вище керівництво щодо персоналу, займається автоматизацією процесів набору персоналу.

Для виконання своїх функцій HR-спеціалісти в IT-компаніях повинні володіти спеціальними компетенціями, з яких випливають конкретні види діяльності, які вони виконують. Ці компетенції подано на рис. 1.6.

Розглянемо детальніше особливості типової процедури рекрутингу кандидата на вакансію в IT-компанії. Запит на відкриття нової вакансії рекрутер отримує через спеціальну програму (наприклад, Jira), після чого оголошення про відкриття вакансії публікується на різних ресурсах, в тому числі і на сайті компанії (наприклад, dou.ua, work.ua тощо). Одночасно з розміщенням оголошення для пошуку, як вже було зазначено, використовуються ресурси LinkedIn, Boolean search, X-Ray search, GitHub, власна база та «сарафанне радіо». Варто відзначити, що серед усіх зазначених, найчастіше використовується саме LinkedIn, через яку переважно і відбувається встановлення зв'язку з обраним кандидатом.

Наступним етапом процедури рекрутингу в IT-компанії є проведення співбесіди. Вона може відбуватися як онлайн (з використанням спеціальних платформ) так і оффлайн. Співбесіда проводиться окремо з рекрутером і з технічним спеціалістом (керівником компанії). Співбесіда з рекрутером має на меті перевірку особистих якостей кандидата, рівня його soft skills, вмотивованості. Одночасно рекрутер надає йому необхідну інформацію щодо самої компанії і його перспектив у ній. Співбесіда з технічним спеціалістом має на меті перевірку технічних знань кандидата, його hard skills. Для цього кандидату пропонується дати відповіді на певні запитання, розв'язати кейси. Якщо кандидат претендує на адміністративну посаду в IT-компанії (спеціаліст з маркетингу, юрист тощо) співбесіда відбувається не з технічним спеціалістом, а з керівником компанії.

Після проведення співбесіди наступним етапом процедури рекрутингу в IT-компанії є виконання кандидатом тестового завдання, визначеного технічним спеціалістом.

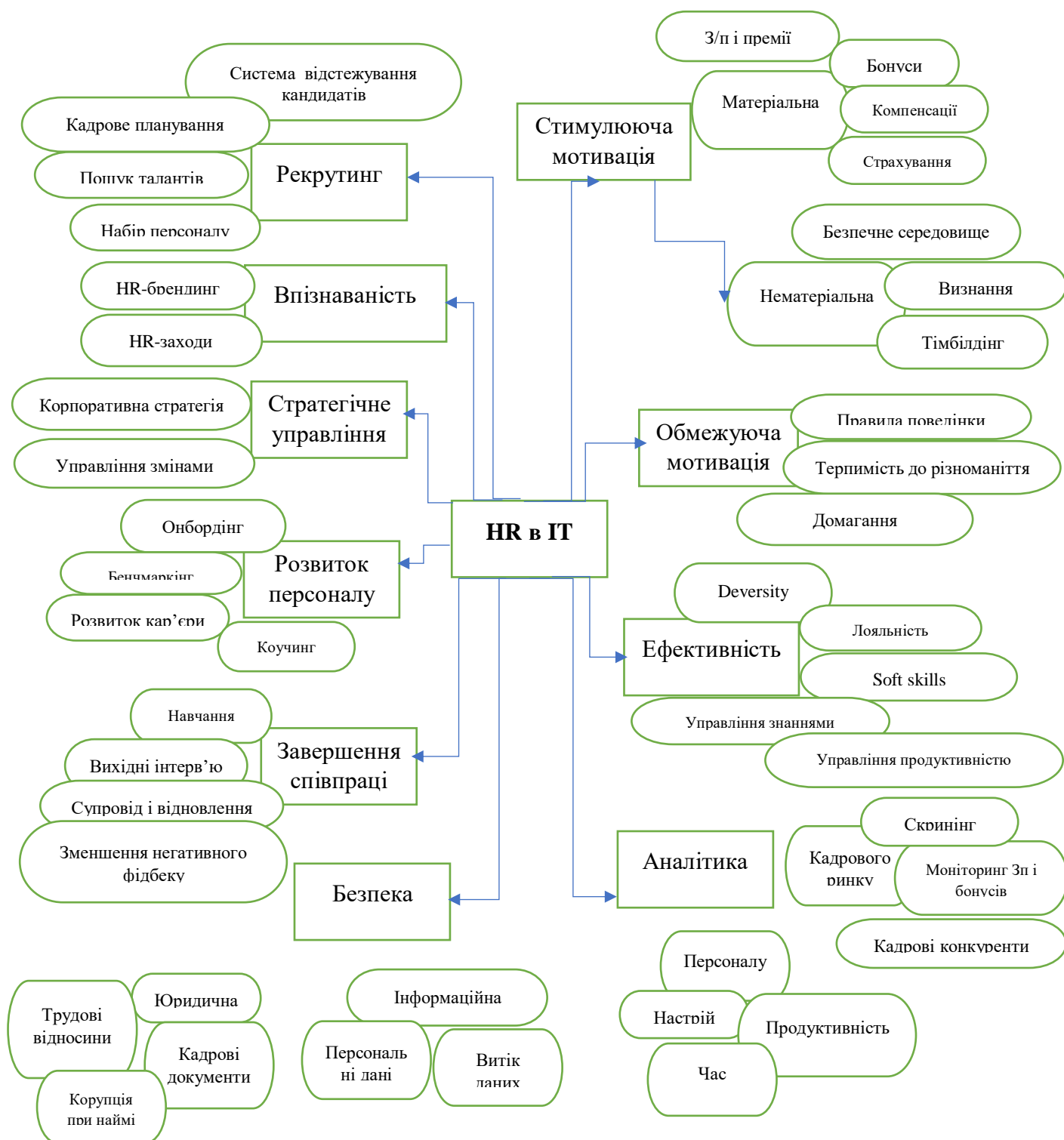


Рисунок 1.6 – Перелік сфер компетентностей HR-спеціалісти в IT-компаніях

Джерело: складено автором

Лише після цього переходять до завершальної процедури рекрутингу в ІТ-компанії – остаточного зарахування кандидата на вакантну посаду.

Отже, підсумовуючи все вищесказане, можна зробити висновок про те, що HR-процеси в ІТ-галузі та рекрутинг як складова частина цих процесів мають свої специфічні риси, зумовлені передусім специфікою і динамічністю самої галузі та унікальністю спеціалістів, які у ній задіяні. Детальний аналіз системи рекрутингу та HR-процесів на прикладі конкретної ІТ-компанії буде нами здійснено у другому розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ РЕКРУТИНГУ ТА HR-ПРОЦЕСІВ ТОВ «ІНСОФТ УКРАЇНА»

2.1 Характеристика рекрутингового процесу компанії «Інсофт Україна»

У першому розділі кваліфікаційної роботи нами було з'ясовано, що ІТ-галузь відіграє ключову роль в економіці України. Зокрема у 2021 році українська ІТ-індустрія зросла на 36%, а за останні три роки більш ніж удвічі. На кінець жовтня 2021 року в Україні нараховувалося 18,6 тис. юридичних осіб з ІТ-кведами. З них діючих – близько 8,7 тис. Загальна кількість українських ІТ-компаній становить близько 5000 [6].

Аналізована нами компанія – ТОВ «Інсофт Україна» (Insoft Global) є одним із представників українського ІТ-сектору, розробником програмного забезпечення для вітчизняного і зарубіжного ринку. Історія компанії починається у 2006 році із відкриття першого офісу у м. Кишинів (Молдова). Сьогодні офіси Insoft Global розташовані у США (штати Мічиган та Каліфорнія) та в Харкові та Тернополі (Україна). Основними напрямками роботи компанії є:

- створення надійних хмарних систем управління (ХСУ);
- розробка персональних застосунків на основі хмарних технологій;
- інтеграція провідних продуктів з іншими корпоративними застосунками;
- розробка хмарної архітектури й дизайну;
- управління автоматизацією для бізнес-застосунків;
- хмарні операції;
- впровадження та перетворення існуючих додатків у хмарні [42].

Клієнтами Insoft Global є такі відомі транснаціональні компанії (як правило – американо-американські) як: VMware, Panduit, Vixtera, Meta, для яких фірма забезпечує якісні технічні послуги, використовуючи різні моделі outsource-обслуговування: від розробки консультаційних ресурсів до повної команди технічного обслуговування. Перший контакт із клієнтами встановлюється за допомогою особистих знайомств,

«сарафанного радіо», а також відповіді на рекламу, яку розміщує аналізована компанія у різних засобах реклами. Загалом, станом на сьогодні, аналізована компанія співпрацює з близько 100 клієнтами по всьому світу.

Серед основних конкурентів ТОВ «Інсофт Україна» можна виділити такі вітчизняні ІТ-компанії як «Softserve», «Global Logic», «Сіклум», «Infopulse». Загалом таких компаній близько 20, які виконують аналогічні до «Інсофт Україна» замовлення клієнтів, пов'язані з Cloud computing та IoT-сферою.

ТОВ «Інсофт Україна» позиціонує себе як команда професіоналів, яка не боїться викликів та нових проектів. Чисельність персоналу аналізованої компанії складає 100 чоловік. В рекрутинг-процесах задіяно три працівника, таку ж кількість становлять HR-менеджери компанії.

Аналіз чисельності персоналу ТОВ «Інсофт Україна» за чотири останніх роки подано на рис. 2.1.

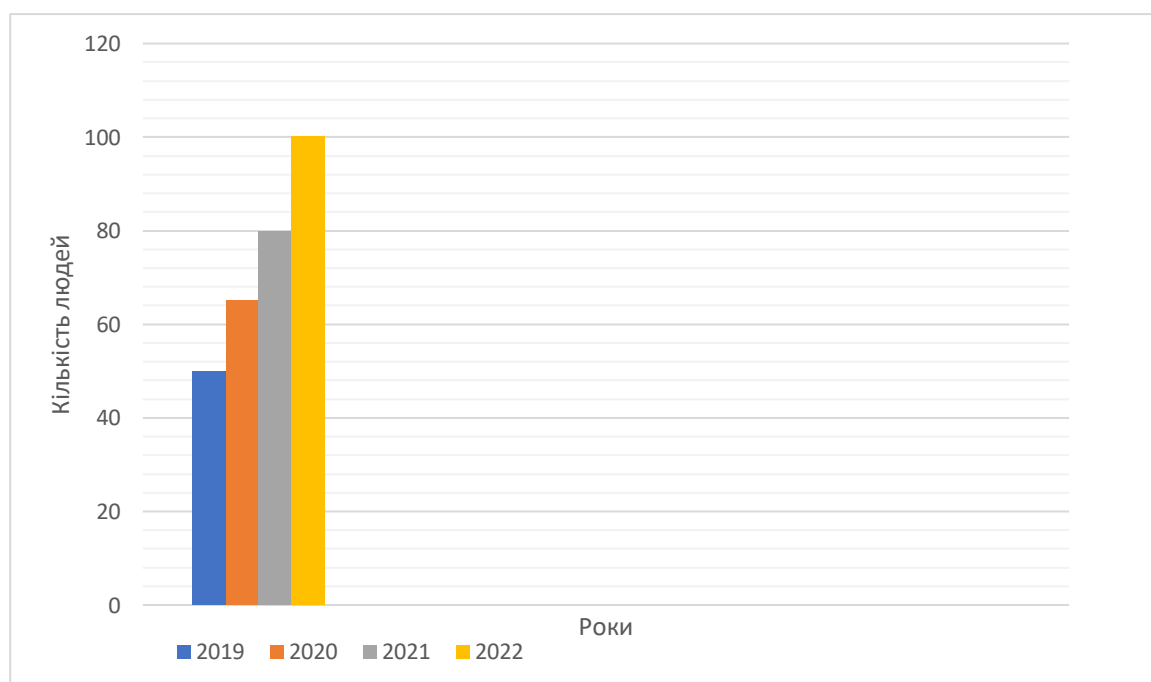


Рисунок 2.1 – Чисельність персоналу ТОВ «Інсофт Україна» у 2019-2022 роках

Джерело: складено автором

Із рис. 2.1 ми можемо зробити висновок, що компанія «Інсофт Україна», незважаючи на економічний спад, пов'язаний з пандемією та карантинними обмеженнями, які негативно вплинули на бізнес, інтенсивно розвивалася впродовж останніх років, адже чисельність її працівників за останніх чотири роки зростає вдвічі.

Компанія є відносно молодого за віковим складом, адже 70% її працівників становлять молоді люди віком до тридцяти років, і лише 10% працівників старші сорока років (рис. 2.2).

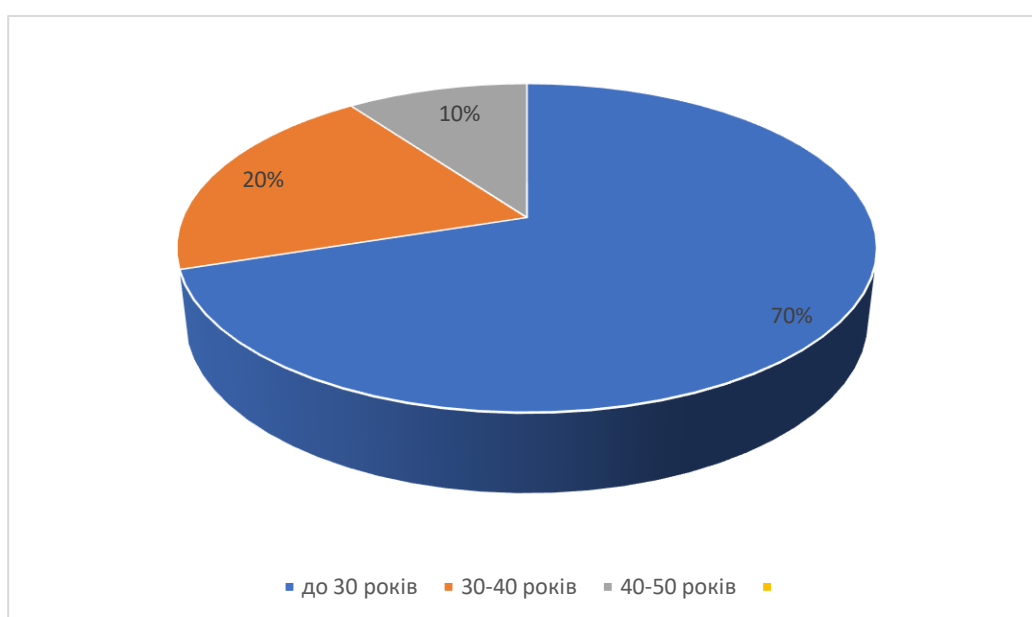


Рисунок 2.2 – Вікова структура працівників ТОВ «Інсофт Україна» у 2022 році

Джерело: складено автором

Гендерна структура компанії зображена на рис. 2.3. З нього ми можемо зробити висновок про те, що в компанії «Інсофт Україна» відсутня гендерна дискримінація, адже в компанії працює порівну чоловіків та жінок. Це є досить нетипово для ІТ-компанії, адже зазвичай в таких компаніях переважають працівники-чоловіки.

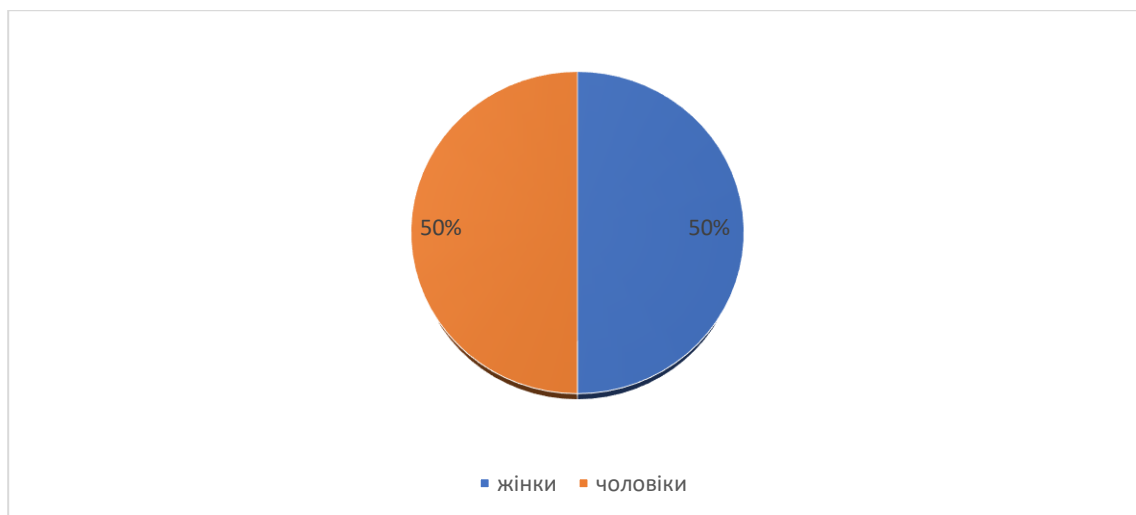


Рисунок 2.3 – Гендерна структура компанії «Інсофт Україна»

Джерело: складено автором

Розподіл працівників за тривалістю роботи у компанії подано на рис. 2.4. Його дані свідчать про те, що значна частина працівників є новачками (39,1%).

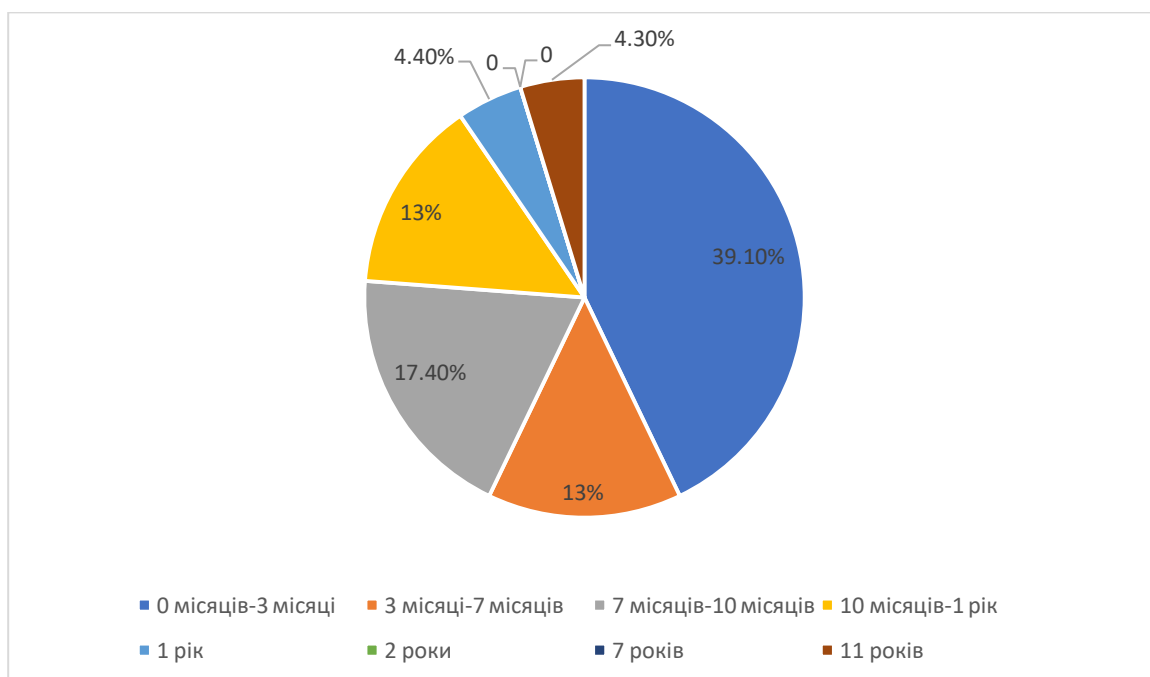


Рисунок 2.4 – Розподіл працівників за тривалістю роботи у компанії «Інсофт Україна»

Джерело: складено автором

Розглянемо детальніше особливості рекрутингових процесів даної компанії. Варто відзначити, що весь процес рекрутингу у компанії «Інсофт Україна» розділений на два окремих напрями: найм технічних спеціалістів та найм адміністративного персоналу (менеджерів). Кожен напрям у свою чергу розділений на окремі етапи (рис. 2.5):

- пошук (ресерч);
- лідогенерація;
- рекрутинг.

Для спрощення роботи, рекрутери компанії «Інсофт Україна» користуються розробленими Insoft Global майнд-картами (графічним структурованим зображенням основної інформації), де детально описано послідовність дій при здійсненні процедури рекрутингу працівників (додаток А).

На першому етапі команда ресерчерів компанії «Інсофт Україна» (Recruitment Researcher) здійснюють пошук ІТ-спеціалістів відповідно до запитів клієнтів з допомогою використання різноманітних ресурсів. В основному аналізована компанія користується платформами LinkedIn та Github. При цьому LinkedIn є основною базою пошуку, оскільки є професійною соціальною мережею, учасники якої потенційно готові до пошуку роботи. З її допомогою ресерчери аналізованого підприємства проглядають профілі (резюме) потенційних кандидатів і зв'язуються з ними. Недоліком даної платформи є те, що її учасники не завжди налаштовані на зміну роботи і готові йти на контакт, тому важливою є подальша робота команди з лідогенерації компанії. Перевагою платформи кандидатів Github є те, що тут зберігаються репозитарії кандидатів, в яких міститься код. Це дозволяє ресерчеру вже на етапі скринінгу профілю оцінити як кандидат пише, які бібліотеки, практики та технології використовує і над якими проектами працює. Однак, платформа Github є лише додатковою базою пошуку, оскільки на відміну від LinkedIn та інших джоб-сайтів тут неможливо зв'язатися з кандидатом напряду і потрібно шукати його контакти через інші канали.



Рисунок 2.5 – Процес рекрутингу ТОВ «Інсофт Україна»

Джерело: складено автором

На другому етапі найму команда ресерчерів аналізованої компанії передає підготовлену базу потенційних кандидатів команді з лідогенерації (Lead generation) «Інсофт Україна», учасники якої здійснюють перший контакт з потенційними кандидатами і здійснюють заходи по залученню останніх до співпраці із компанією. Lead generation «Інсофт Україна» – маркетингова тактика, спрямована на отримання лідів, тобто конкретних контактів потенційного працівника (електронна пошта, номер телефону тощо). Лідогенератори аналізованого підприємства послідовно зв'язуються з усіма контактами зібраної ресерчерами бази даних з метою отримання резюме (CV). Для цього вони користуються наступним алгоритмом (рис. 2.6).



Рисунок 2.6 – Алгоритм роботи команди лідогенерації ТОВ «Інсофт Україна»
Джерело: складено автором

Після одержання резюме (CV) кандидата, команда з лідогенерації аналізованої компанії передає рекрутерам, чією функцією є домовитися про співбесіду (інтерв'ю) з кандидатом, щоб зрозуміти чи підходить людина на вакансію та чи відповідає цінностям компанії. У своїй роботі команда рекрутингу ТОВ «Інсофт Україна» користується розробленим чек-листом дій рекрутера після одержання контакту від команди лідогенерації:

1. Після отримання від лідгена кандидата в чаті «Skype – «HR та Sourcing»»: внесення інформації про кандидата з відповідної вакансії у програму Hurma та таблицю Recruiting Info;

- якщо було отримано лише контакт, скрипт запиту CV відправляється у вказаний месенджер кандидата;
 - після отримання CV – визначається релевантність кандидата за певними критеріями;
 - якщо кандидат релевантний за критеріями йому організовується дзвінок із рекрутером.
2. Якщо CV кандидата отримали одразу та воно релевантне – він запрошується на співбесіду;
 3. Після отримання згоди кандидата на участь у інтерв'ю, узгоджується дата та час з відповідальними рекрутерами у чаті Skype – «HR та Sourcing»;
 4. Після підтвердження часу відповідальними рекрутерами, вноситься ПІБ, пошта, дата і час, ПІБ інтерв'юера та мова спілкування до таблиці з розкладом інтерв'ю;
 5. У зазначений день та час інтерв'ю записується за допомогою програми Screen Recorder. Записане інтерв'ю після закінчення вивантажується на Google диск у папку – «Записи інтерв'ю».

Етапи проведення інтерв'ю із кандидатом ТОВ «Інсофт Україна» на прикладі вакансії Java Software Engineer описано на рис. 2.7.

На підставі викладеного вище можна зробити висновки, що процеси рекрутингу аналізованої компанії організовано доволі добре. Позитивним рішенням є поділ цього процесу на три окремих етапи із закріпленням за кожним із них окремої рекрутингової команди. Однак це призводить до певних недоліків процесу рекрутингу. Зокрема, в компанії відсутня окрема команда, яка б займалася збором та аналізом загальних даних щодо показників найму. Ця функція покладена безпосередньо на рекрутерів, що займає досить багато часу, внаслідок чого вони інколи не встигають виконувати основні функції. Що, в свою чергу призводить до того, що рекрутери не завжди вчасно надсилають фідбек кандидатам.

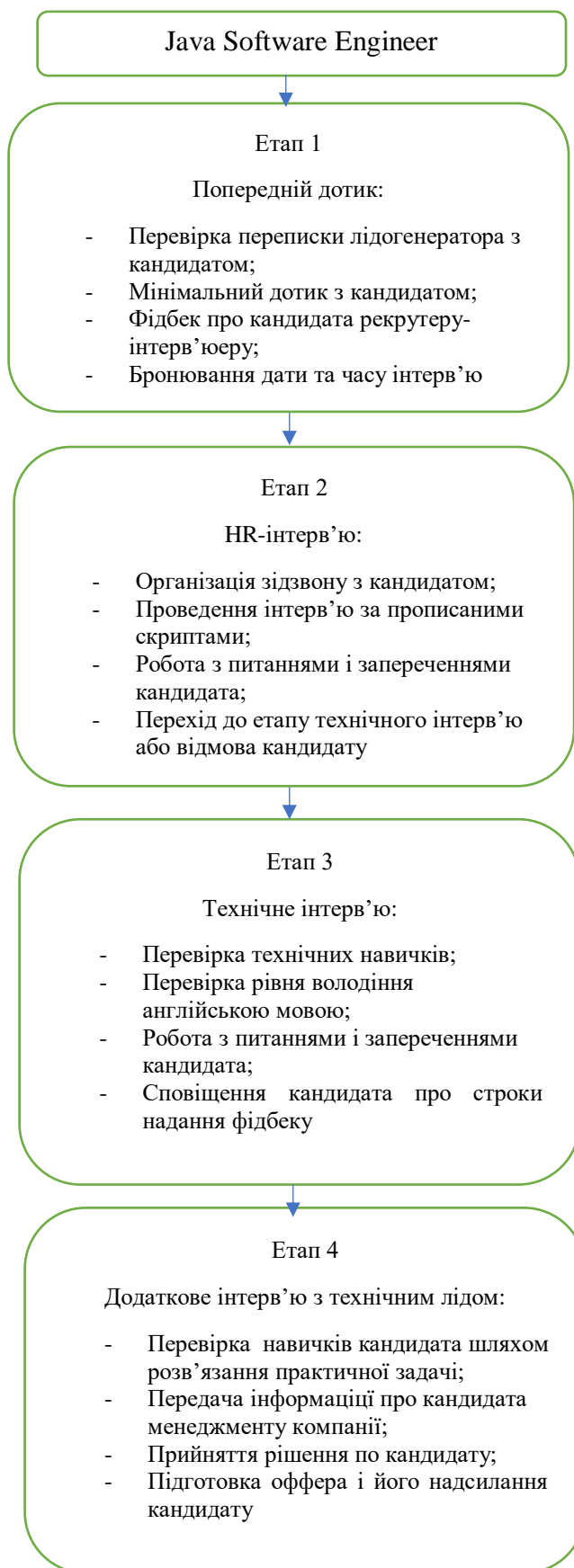


Рисунок 2.7 – Приклад алгоритму проведення інтерв'ю на посаду Java Software Engineer ТОВ «Інсофт Україна» (Джерело: складено автором)

2.2 Особливості HR-процесів компанії «Інсофт Україна»

Основними HR-процесами компанії «Інсофт Україна» окрім рекрутингових, які було розглянуто в попередньому підрозділі є супровідні процеси, кадрове діловодство та взаємодія з СЕО.

Серед супровідних процесів особливе значення має процес онбордінгу, оскільки саме він розпочинає повноцінну роботу найнятого працівника. Онбордінг у компанії «Інсофт Україна» складається з двох етапів: прийняття працівника на роботу та його супровід (додаток А). Обидві процедури детально прописані у спеціальному документі (скрипті), який є інструкцією для HR-менеджерів компанії.

Онбордінг у компанії «Інсофт Україна» розпочинається зі збору необхідних документів одразу після підписання так званого Job Offer. Новоприйнятому на роботу працівникові пропонується надіслати скановані копії наступних документів спеціалісту компанії по юридичних питаннях:

- паспорт (всіх заповнених сторінок, разом із пропискою, сімейним станом тощо);
- ідентифікаційний податковий номер;
- диплом про вищу освіту;
- військовий квиток (якщо є);
- автобіографія (бажано заповнену від руки) з особистим підписом;
- статутні документи ФОП (якщо ФОП відкрито);
- свідоцтво про державну реєстрацію (витяг);
- 4-ОПП (підтвердження з податкової);
- повідомлення із пенсійного фонду;
- свідоцтво платника єдиного податку;
- книга доходів і витрат (якщо є);
- договір про відкриття рахунку для фізичної особи – підприємця;
- дані клієнт-банку.

Після одержання документів з працівником підписується договір про співпрацю та, так званий «Договір про нерозголошення» – документ, який регулює збереження новоприйнятим працівником комерційних таємниць компанії. Паралельно з опрацюванням документів нового співробітника, HR-менеджер запрошує у нього його коротку автобіографію (з метою представлення його майбутнім колегам), персональні контакти (скайп, електронну пошту, телеграм тощо), інформацію щодо обмежень по стану здоров'я (щоб врахувати їх при плануванні робочого графіка), а також інформацію про сімейний стан (з датами народження близьких), оскільки в компанії практикується вручення подарунків до важливих дат.

Паралельно з оформленням документів нового працівника, відповідальний інженер компанії займається організацією його робочого місця. На його робочий комп'ютер встановлюється програмне забезпечення, необхідне йому для роботи та надсилається інструкція з використання цього програмного забезпечення. При необхідності, працівникам компанії можуть видаватися ПК з необхідним програмним забезпеченням. Якщо новий працівник працюватиме не віддалено, а в офісі – менеджер по адміністративній роботі компанії «Інсофт Україна» готує для нього робоче місце і замовляє пропуск, проводить знайомство з офісом та інструктаж з техніки безпеки, ознайомлює з правилами поведінки в компанії та її дресс-кодом.

Нового працівника прикріплюють до проекту, над яким він буде працювати, додаючи його в корпоративні чати та групи проекту. Відповідальний менеджер проекту представляє новоприйнятого колегу групі інших працівників.

Первинна адаптація нового працівника розпочинається з того, що йому для ознайомлення надсилаються посилання на сторінки компанії у соцмережах (з проханням ознайомитися і долучитися). Через деякий час, відповідальний за адаптацію HR -менеджер проводить опитування працівника на предмет розуміння ним основних робочо-організаційних моментів, а саме чи зрозумів він хто є його HR, менеджер проекту та ТімЛід, до кого і куди потрібно звертатися у разі, якщо

він бажає оформити day off (відпустку, лікарняний (і наскільки заздалегідь), до кого потрібно звертатися щодо несправності техніки, фінансових питань тощо.

Важливим елементом адаптації нового працівника, який практикується в компанії «Інсофт Україна» є проведення зустрічей (мітингів) задля знайомства з керівниками напрямів і ключовими членами команди, які проводяться впродовж перших двох тижнів роботи працівника. Такі зустрічі організуються керівником тестового періоду або самим HR-менеджером, і проводяться вони з:

- старшим відділу або Project менеджером або Тім лідом проекту;
- СРО (Chief People Officer) компанії;
- менеджером з боку замовника (якщо працівник працює в outstaff форматі);
- учасниками команди.

Щодо процедури стажування, то тут варто відзначити, що аналізована компанія загалом заохочує прагнення своїх працівників отримувати нові знання. Insoft Global навчають своїх фахівців і відправляють їх на профільні конференції. Фахівці відвідують велику бібліотеку компанії з літературою професійного та особистісного характеру, а також кілька разів на тиждень беруть участь у спільних заняттях [39].

Стажування в компанії «Інсофт Україна» складається з трьох етапів – одного безоплатного і двох оплачуваних. Перший етап – ознайомлення з компанією, специфікою її роботи та виконуваних завдань. Він є безкоштовний і триває п'ять днів. Другий та третій етапи стажування – оплачуються. На цьому етапі кандидату даються практичні завдання, ставляться КРІ та очікується певний результат.

Проте, процедура стажування аналізованої компанії має ряд недоліків. Зокрема, керівництво ТОВ «Інсофт Україна» приділяє недостатньо уваги програмам стажування новачків, плани та методологія стажування є застарілими та потребують значного оновлення. Крім того, недоліком є організація первинного етапу стажування на нетехнічні спеціальності на безоплатній основі. Через таку форму організації аналізована компанія втрачає на даному етапі значну частину потенційних співробітників, оскільки люди не розуміють, чому вони повинні стажуватися (працювати) безкоштовно.

Щодо мотивації персоналу ТОВ «Інсофт Україна», то вона містить матеріальну і нематеріальну складову. Щодо матеріальної то розмір оплати праці у аналізованій компанії є середньоринковим.

Цікавою є нематеріальна мотивація працівників. Перш за все варто відзначити, що вибір її методів і форм залежить від мотиваційного типу працівника. Згідно цієї класифікації, виділяють п'ять типів працівників відповідно до їх основних мотивів виконання роботи:

- «бюджетник» (для нього важлива стабільність і своєчасність виплати заробітної плати, він не любить виходити із зони комфорту, залишатися після роботи, уникає корпоративів та інших заходів);
- «любитель грошей» (основна мотивація – розмір заробітної плати);
- «статусник» (любить привілеї, надає перевагу роботі в компаніях із відомим ім'ям);
- «результатник» (любить виклики в роботі, надає перевагу вирішенню складних завдань);
- «романтик» (любить генерувати ідеї, креативно мислити, але не завжди доводить ідеї до практичного втілення).

Компанія «Інсофт Україна» проводить тестування співробітників з метою визначення їх відповідності одному з вищеперелічених типів, після чого застосовує для кожного свій метод мотивації в залежності від типу працівника згідно результатів тестування. Так, для мотивації «бюджетника» в компанії практикують days-off (додаткові вихідні), право швидше піти з роботи тощо. «Любителя грошей» мотивують шляхом виплати премій і бонусів за вдало виконану роботу, а «статусника» – хвалять під час корпоративних мітінгів та надають йому персональний кабінет. «Результатника» аналізована компанія мотивує даючи йому можливість взяти участь у виконанні важливих для компанії проектів та складних завдань, а «романтика» – похвалою та підбадьорюванням.

Окрім вищеперелічених методів мотивації ТОВ «Інсофт Україна» практикує створення персонального плану розвитку власних працівників, відправлення найперспективніших з них на курси підвищення кваліфікації. ТОВ «Інсофт

Україна» застосовує як програми навчання в самій компанії (внутрішні очні тренінги) або підписки на онлайн-курси.

Оскільки специфіка роботи будь-якої ІТ-компанії в тому числі «Інсофт Україна» пов'язана з віддаленою роботою – в якості методів нематеріальної мотивації аналізована компанія практикує часту організацію різноманітних тимбілдингових заходів з метою формування у колективу командного духу. Окрім цього керівництво Insoft Global організовує для працівників корпоративи та інші святкові заходи, що також сприяє покращенню внутрішнього мікроклімату колективу та підвищення його командного духу. Керівництво компанії прагне зробити офіс комфортним для працівників. У вільний час вони мають можливість пограти у теніс, приставку або настільні ігри, позайматися на спортивних тренажерах прямо в офісі. І, звичайно ж, у офісі на них завжди чекають смачний чай, свіжі фрукти, солодощі та ароматна кава [42].

Процедура оффбордінгу компанії «Інсофт Україна» також детально прописана і регулюється детальними інструкціями (скриптами). При звільненні працівника з ним потрібно розірвати договір і повернути йому документи. Колишніх колег звільненого працівника повідомляють про його звільнення спеціальним шаблонним листом. Служба обслуговування компанії закриває доступ звільненому працівникові до всіх робочих акаунтів, а файли і важливі документи переносяться на загальний хмарний диск компанії. У працівника також забирається робоча техніка, а відповідальний офіс-менеджер врегульовує питання доступу в офіс. Завершується процедура оффбордінгу підписанням обхідного листа працівника. Його повинні підписати відповідальні менеджери кожного відділу з кожного відділу (HR, ITSP, Security, Law, Accounting тощо).

Щодо взаємодії з CEO компанії «Інсофт Україна», то варто відзначити, що як і в більшості ІТ-компаній тут існує доволі демократична атмосфера. Це означає, що топ-керівники компанії є доступними для спілкування, для вирішення будь-яких питань.

2.3 Аналіз показників ефективності рекрутингових та HR-процесів ТОВ «Інсофт Україна»

Для вимірювання ефективності персоналу фахівцями по персоналу використовуються різні показники. Вони дозволяють побачити в якому напрямі розвивається бізнес, чи ефективно працює відділ по персоналу, чи правильно здійснюється набір персоналу. З цією метою проведемо аналіз показників ефективності рекрутинг та HR-процесів компанії «Інсофт Україна». Варто відзначити, що компанія «Інсофт Україна» для облікування показників ефективності процесів пов'язаних із роботою персоналу використовує систему «Нурта». Це система управління персоналом, яка дозволяє цифровізувати всі основні процеси управління ним, починаючи від ведення баз працівників і закінчуючи автоматизацією процесів стажування та підвищення кваліфікації працівників.

Одним із важливих показників ефективності роботи персоналу є середній термін закриття вакансій компанії, тобто час від моменту появи вакансії в компанії до моменту, коли кандидат отримує і приймає оффер. Він розраховується за формулою:

$$Сзв = Кд / Кзв., \quad (2.1)$$

де Кд — кількість днів роботи над заповненням всіх наявних вакансій за певний період, Кзв — загальна кількість закритих вакансій за певний період.

Для компанії «Інсофт Україна» середній термін закриття вакансій становить два-три тижні. Це є середнім терміном для вітчизняного ІТ-сектору.

Кількість закритих вакансій на одного рекрутера аналізованого підприємства становить 2-3 вакансії. Враховуючи, що рекрутерів у компанії всього троє – це хороший показник.

Успішність роботи рекрутера, те, наскільки вдало він заповнює вакансії компанії, наскільки вміє оцінити компетенції кандидата характеризує показник

«частка працівників, звільнених після трьох місяців найму». Його можна розрахувати за формулою:

$$Чз = (Кз / Загк) * 100\%, \quad (2.2)$$

де Кз – кількість працівників, звільнених через три місяці роботи; Загк – загальна кількість працівників.

Для ТОВ «Інсофт Україна» даний показник становить 4%, що вказує на досить успішну роботу рекрутерів аналізованої компанії в оцінці компетенцій кандидатів. Ефективність процесу рекрутингу можна визначити за наступною формулою:

$$Ер = (Кун / Зк) * 100\%, \quad (2.3)$$

де Кун — кількість кандидатів, які успішно проходять на наступний етап; Зк — загальна кількість кандидатів, що проходили відбір. Для розрахунку даного показника можна скористатися воронкою рекрутингу «Інсофт Україна» (рис. 2.8).

Згідно розрахунків, у жовтні 2022 року даний показник становить 7,8 % для вакансії спеціаліста middle-рівня і 2,2% для вакансії спеціаліста senior-рівня.

Показники вартості закриття однієї вакансії розраховується шляхом сумування усіх витрат компанії, пов'язаних із закриттям цієї вакансії.

Для ТОВ «Інсофт Україна» у 2022 році основними затратами на закриття вакансії були:

- затрати на розміщення на платних каналах;
- затрати на проведення першого етапу співбесіди;
- вартість проїзду;
- затрати на стажування на другому та третьому етапах;
- затрати рекрутерів.

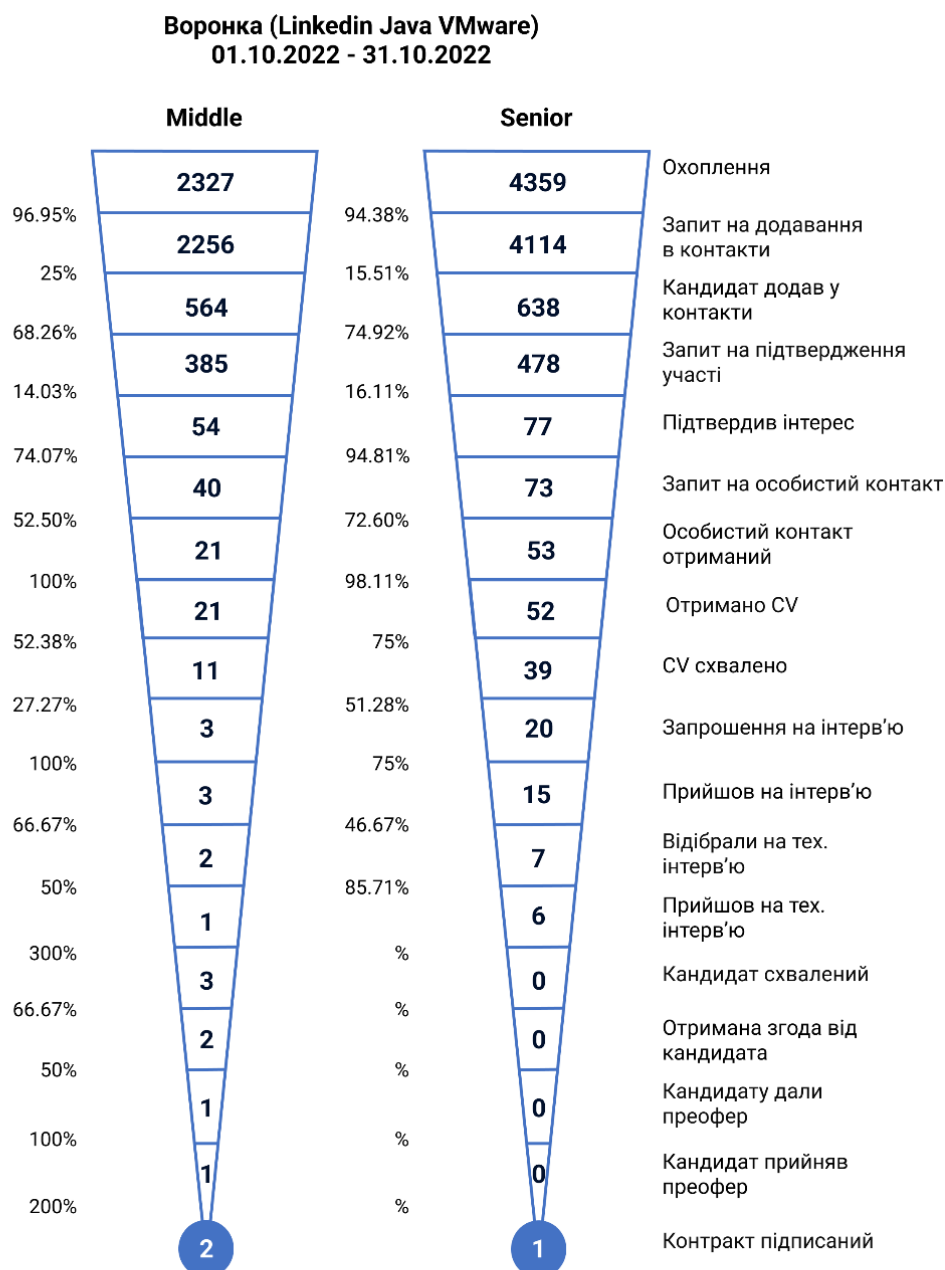


Рисунок 2.8 – Воронка рекрутингу «Інсофт Україна»

Джерело: складено автором

Як видно із рис. 2.9 затрати компанії «Інсофт Україна» на закриття однієї вакансії у 2022 році становили 2921 грн або 102,6 год.

	ГРИВНІ	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	СУМА
Витрати на розміщення на платних каналах		41,33	51,46											92,79
Вартість проведення 1 етапу співбесід														
Вартість проїзду (таксі)														
Витрати на стажера на 2 етапі стажування														
Витрати на стажера на 3 етапі стажування														
Витрати рекрутерів (ГРН)	Дар'я		47,18											47,18
	Едуард													
	Віка	37,40	14,38											51,78
	Аліса													
	Віка													
	Рита													
	Сося								3,90					3,90
	Інші (ресечери та лідгени)									178,40				178,40
		78,73	113,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3,90	178,40	0,00	0,00	0,00	374,05
Ціна ліда		78,73	191,75	191,75	191,75	191,75	191,75	191,75	195,65	374,05	374,05	374,05	374,05	2 921,10
	ГОДИНИ	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	СУМА
Витрати рекрутерів (ГОДИНИ)	Дар'я	3,7	3,2											
	Едуард		0,9											
	Віка				10,05	2								
	Аліса													
	Віка													
	Рита				0,5	2								
	Сося								2					
	Інші (ресечери та лідгени)									78,3				
		3,7	4,1	0	10,55	4	0	0	2	78,3	0	0	0	102,65

Рисунок 2.9 – Затрати на закриття вакансії ТОВ «Інсофт Україна» у 2022 році
Джерело: складено автором

Важливим показником фінансової результативності працівників компанії є показник доходу на одного працівника, адже він свідчить простими словами скільки грошей в середньому приносить один працівник. Даний показник розраховується за формулою:

$$Дп = Загвир/Кп, \quad (2.4)$$

де Загвир- загальна виручка компанії за певний період, Кп – кількість працівників компанії.

Для компанії «Інсофт Україна» цей показник становить – 8 тис.дол на рік. (800000 дол./100прац).

Про ефективність чи неефективність здійснення HR-менеджменту компанії свідчить такий показник як плинність кадрів, тобто частота звільнення працівників

добровільно або вимушено. Надмірна плинність кадрів вказує на проблеми з утриманням персоналу, загальне його незадоволення умовами або процесом праці.

Плинність кадрів визначається за формулою:

$$K_{пк} = K_{зп}/Загчис, \quad (2.5)$$

де $K_{зп}$ - кількість звільнених працівників за певний період часу; $Загчис$ – кількість працівників компанії.

Для аналізованого підприємства плинність кадрів становить 25%, що є досить високим показником, адже в світі і в Україні нормою вважається плинність кадрів до 10%. На підставі цього можна зробити висновки, що в HR-менеджменті компанії «Інсофт Україна» існують певні проблеми.

Про успішну роботу на перспективу HR-менеджерів компанії свідчить вміння ними наперед сформувані достатній кадровий резерв. Навіть якщо сьогодні всі позиції по вакансіях у компанії закриті – у перспективі потрібно мати у запасі хороші кадри на ключові позиції. Такий підхід дозволить швидко знаходити релевантних кандидатів, якщо співробітник раптово звільнився, у структурі компанії відбулися зміни або потрібний спеціаліст на нову посаду [12].

Аналіз кадрового резерву компанії «Інсофт Україна» у 2022 році представлено на рис. 2.10.

Як свідчать дані рисунка кадровий резерв по middle java позиції компанії становив 34,83%, а по senior java позиції – 34,47%.

Важливими показниками ефективності роботи з персоналом є показники задоволеності роботою працівників та показники лояльності персоналу. Дані показники визначаються не шляхом обрахунків, а шляхом опитування персоналу.

Компанія «Інсофт Україна» щопівроку проводить анкетування працівників на предмет визначення їх рівня задоволення роботою. Рівень задоволеності роботою визначається за формулою:

$$P_{зр} = K_{пз}/Загчис, \quad (2.6)$$

де Кпз- кількість працівників, задоволених роботою в компанії; Загчис – кількість працівників компанії.

Для аналізованої компанії даний показник для усього персоналу становить 80% задоволених працівників, а для працівників HR- відділу – 90% задоволених працівників, що на нашу думку вказує на ефективну роботу з персоналом.

Динаміка руху Middle Java кандидатів на проєкт VMware				Динаміка руху Senior Java кандидатів на проєкт VMware			
Додалися до кадрового резерву	Вийшли із кадрового резерву	Залишок кадрового резерву	Днів канд	Додалися до кадрового резерву	Вийшли із кадрового резерву	Залишок кадрового резерву	Днів канд
Початкова кількість кандидатів		0		Початкова кількість кандидатів		0	
квітень 2022	7	0	7 30	квітень 2022	6	0	6 30
травень 2022	7	5	9 31	травень 2022	3	4	5 31
червень 2022	5	2	12 30	червень 2022	0	2	3 30
липень 2022	6	6	12 31	липень 2022	1	1	3 31
серпень 2022	3	4	11 31	серпень 2022	2	0	5 31
вересень 2022	8	2	17 30	вересень 2022	4	0	9 30
Конечное кол-во кандидатів		17	183	Конечное кол-во кандидатів		9	183
Мін термін поточного кадрового резерву, міс		1.79		Мін термін поточного кадрового резерву, міс		2	
Розрахунок часу перебування у резерві (Middle кандидати)				Розрахунок часу перебування у резерві (Senior кандидати)			
	Кількість днів	Кількість кандидатів	%		Кількість днів	Кількість кандидатів	%
	0-20	9	25.00%		0-20	2	12.50%
	21-40	9	25.00%		21-40	3	18.75%
	41-60	1	2.78%		41-60	4	25.00%
	60+	17	47.22%		60+	7	43.75%
	Усього кандидатів з квітня по вересень	36			Усього кандидатів з квітня по вересень	16	
Середньозважена кількість кандидатів у КР на початку 3-го міс		13	34.88%	Середньозважена кількість кандидатів у КР на початку 3-го міс		5	30.47%
Щомісячний приріст КР для збереження динаміки		10		Щомісячний приріст КР для збереження динаміки		5	

Рисунок 2.10 – Аналіз кадрового резерву компанії «Інсофт Україна» у 2022 році

Проаналізувавши показники задоволення роботою працівників компанії в розрізі спеціальностей можна зробити висновок про те, що найбільш задоволеними є CEO та керівники проєктів, трохи нижчим рівень задоволення є у розробників. Найнижчі показники рівня задоволення роботою можна побачити у адміністративного персоналу. Це пояснюється рядом причин. По-перше, на рівень задоволення роботою безпосередньо впливає рівень зарплати і зрозуміло, що у CEO та керівників проєктів він буде найвищим. Проте, не тільки цей фактор має значення. Нами було з'ясовано, що працівники компанії в залежності від спеціалізації називали різні причини задоволеності. Так, для технічних спеціалістів важливою тут виявилися такі показники як мова програмування, фреймворки та інші технології з якими вони працюють, а також можливість працювати відділено.

Тоді як на рівень задоволення роботою нетехнічних працівників компанії безпосередньо впливають атмосфера в організації, її мікроклімат, рівень конфліктів в колективі, організація дружніх мітінгів та корпоративних заходів. Ці відмінності HR-менеджери компанії повинні обов'язково враховувати при виборі засобів мотивації персоналу.

Щодо показників лояльності персоналу, то працівники HR-відділу також проводять періодичне анонімне опитування щодо цього. В результаті такого опитування компанія отримує позитивні фідбеки про те, що персоналу подобається комунікація з рекрутерами та HR компанії, те, що всі топи постійно на зв'язку, якщо потрібно вирішити те чи інше питання. Також персонал компанії високо оцінює той факт, що у нього є можливість напряму звернутися до топ-менеджменту з питаннями, немає чіткої ієрархії зверху вниз.

В той же час, дане опитування свідчить і про наявність деяких недоліків в організації роботи з персоналом. Зокрема, працівники відзначають, що в компанії існує проблема існування взаємозв'язків і налагоджених комунікацій між відділами. Відсутня чітка ієрархія, тому працівники відмічають, що вони не завжди знають до кого повинні звернутися задля вирішення того чи іншого питання і як правильно передати інформацію. Отже, можна відзначити, що однією із проблем в HR-менеджменті ТОВ «Інсофт Україна» є відсутність посадових інструкцій, в яких детально було б прописано управлінські функції керуючого персоналу.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ І ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РЕКРУТИНГОВИХ ТА HR-ПРОЦЕСІВ ІТ- КОМПАНІЇ

3.1. Автоматизація процесу рекрутингу як ефективний метод удосконалення системи рекрутингу ІТ-компанії

У попередніх розділах кваліфікаційної роботи нами було з'ясовано, що ефективність роботи будь-якої компанії насамперед залежить від вдало підібраної команди компетентних професіоналів. Особливу важливість персонал має в ІТ-секторі, адже виступає тут ключовим ресурсом. Однак згідно даних DOU, українського порталу для ІТ-фахівців, більшість працівників у своїх відгуках про роботу в компанії вказують на одні й ті ж проблеми в ІТ-бізнесі. І більшість з них пов'язані з організацією роботи та комунікацією з HR-відділом [18].

Серед цих проблем виділяють:

- незрозумілі схеми оцінювання виконаної роботи та поганий зворотній зв'язок із керівництвом;
- погана організація робочого місця, неналежний комфорт на роботі;
- незрозуміла процедура нарахування відпускних, лікарняних, підстави для виплати страховок тощо.

Основною причиною цих проблем у більшості випадків є надмірна завантаженість HR-менеджерів, які змушені щоденно займатися великою кількістю рутинних процесів: розміщення вакансій, систематизація та обробка відгуків, внесення кандидатів у базу, організація та проведення різноманітних інтерв'ю, опитувань, облік відсутності, організація адаптації працівника тощо. Виконання всіх цих процесів займає дуже багато часу, зекономити який дозволяє автоматизація рекрутингових та HR-процесів, шляхом використання HRM-систем. Така автоматизація дозволяє:

1. Зекономити час і оптимізує роботу, адже всі процеси відбуваються в межах однієї системи HR-менеджерне витрачає час на ведення різних excel-таблиць;
2. Мінімізувати щоденну рутину, адже вести календар зустрічей, розміщувати вакансії, відповідати на запити, опрацьовувати резюме, затверджувати відпустки чи лікарняні можна в декілька кліків;
3. Виділити час на термінові і важливі завдання, які не можуть чекати, такі як проведення позапланових зустрічей або просте спілкування;
4. Ефективно відслідковувати всю аналітику по персоналу.

При виборі HRM-ситеми потрібно звернути увагу на те, щоб вона поєднувала рекрутинг і HR-процеси, не мала додаткових прихованих платежів і була орієнтована на вітчизняний ринок.

В загальному HRM-ситеми мають відповідати наступним вимогам:

- прийнятна вартість;
- безпека даних;
- зручність у використанні;
- адаптивність до різних пристроїв (як ПК так і мобільних телефонів чи планшетів);
- швидка і безкоштовна технічна підтримка;
- поєднання HR і рекрутингу;
- наявність Performance management (для розвитку найбільш перспективних працівників);
- можливість ведення аналітики;
- наявність OKR (Objectives and Key Results) модуля, який дозволяє зробити цілі компанії прозорими і краще залучати персонал;
- можливість створювати опитування.

ТОВ «Інсофт Україна» в якості HRM-системи обрала платформу HURMA. Однак, ми рекомендуємо компанії розглянути і інші подібні платформи в якості альтернативи. Для цього проведемо порівняльну характеристику HRM-платформ,

які можуть бути використані ТОВ «Інсофт Україна» для автоматизації рекрутинг і HR-процесів компанії (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Порівняльна характеристика HRM-платформ, які можуть використовуватися в ІТ-компаніях для автоматизації рекрутинг і HR-процесів

Назва HRM-платформи	Переваги	Недоліки
VambooHR	Зручний інтерфейс Налаштування під власний бізнес Еорисні HR-інструменти Дешевизна	Деякі модулі інтегруються лише за додаткову плату Налаштування на американський ринок Технічна підтримка тільки англійською мовою
Zoho People	Зручність ведення Absense і Performance management Зручний внутрішньокорпоративний портал	Оплата кожного модуля окремо Платна і дорога технічна підтримка
СakeHR	Можливість створення миттєвих внутрішньокорпоративних HR-звітів Інтеграція з G Suit I Slack Дешевизна	Оплата кожного модуля окремо
Hurma	Орієнтація на україномовний ринок Технічна підтримка як англійською так і українською мовою All-in система, не потрібно докуповувати окремі модулі Наявність всього необхідного функціоналу	Висока ціна Неможливість вести графіки по філіях (якщо у компанії є філії) Payroll знаходиться в процесі розробки
Workable	Забезпечує пошук кандидатів через соціальні мережі Конструктор анкет та вакансій Зручний імпорт баз даних	Орієнтована в основному на рекрутинг, упускає інші hr-процеси

Джерело: складено автором

На підставі табл. 3.1 можна зробити висновок про те, що кожна із існуючих HRM-платформ має як переваги так і недоліки. Зокрема, обрана компанією «Інсофт

Україна» платформа Hirma є доволі високовартісною. Тому, компанії «Інсофт Україна» можна порекомендувати спробувати в тестовому режимі певний період часу користуватися альтернативними платформами BambooHR , Zoho People та CakeHR. Можливо одна з них виявиться більш зручною.

Також в якості рекомендацій щодо удосконалення системи рекрутингу аналізованій компанії можна рекомендувати активне впровадження в сферу рекрутингу цифрових технологій.

Одним із таких варіантів є роботизація процесу рекрутингу. Така роботизація може мати місце як при закритті стандартних вакансій так і при обробці складних запитів на унікальних спеціалістів. Роботизація рекрутингу має два напрями – використання штучного інтелекту (роботів) при здійсненні найму та використання чат-ботів для обробки інформації та ведення адміністративної роботи у сфері рекрутингу. Так, робот-рекрутер розсилає запрошення на співбесіду, він може проводити співбесіду із кандидатом за наперед розробленим алгоритмом, задаючи як відкриті так і закриті запитання, записуючи розмову.

Чат-боти сьогодні використовуються практично у всіх месенджерах, таких як Viber, Telegram, WhatsApp, Facebook Messenger та інших. В рекрутинг-сфері з допомогою чат-ботів можна отримувати від кандидатів різноманітну інформацію (наприклад, персональні дані, копії документів), обробляти ці дані та повідомляти кандидата про наступні дії. Чат-бот може виконувати і адміністративну роботу таку як планування зустрічей із претендентами через підключення до бота календаря, ведення списків кандидатів тощо.

Компанії «Інсофт Україна» можна рекомендувати застосування новітніх технологій для переведення багатьох процесів рекрутингу у дистанційний формат. Такі технології стали особливо популярними впродовж двох останніх років існування пандемії COVID-19. Дистанційна робота з кандидатами передбачає проведення відео- та аудіоінтерв'ю, відеотестування, онлайн-опитування тощо. Дистанційний формат рекрутинг-процесів дозволяє зменшити витрати на вакансію, і виявляється особливо корисним при роботі з регіонами.

З даною метою використовується багато платформ і програм. Найпопулярнішими з них є VCV та Preinterview (програми для проведення відео інтерв'ю), Skillaz (платформа, на якій можна проводити онлайн-опитування, кейси, квести та зберігати записані відео інтерв'ю). Тестування ІТ-спеціалістів можна проводити з допомогою програм Skill Tech та Kenexa (перевірка hard skills), Talent Q (тестування на логіку), Cut-e (перевірка soft skills).

Ще одним способом удосконалення роботи рекрутера може стати використання програм прогностичної аналітики процесів, пов'язаних із персоналом. Ці програми дозволяють прогнозувати фактори, які впливають на роботу компанії (наприклад, поведінку працівників), прогнозувати імовірність звільнення працівників, обирати методи мотивації в залежності від типу особистості працівника. Компанія «Інсофт Україна» може скористатися такими програмами для вибору методу мотивації в залежності від особистості працівника («бюджетник», «розробник» тощо). Прикладами таких програм є Bullhorn Reach Rada (програма аналізує соціальну активність друзів задля визначення того, для кого можуть бути актуальними пропозиції щодо роботи), система аналізу інформації з Twitter (наприклад настрою користувача). Такі програми когнітивної аналітики значно спрощують роботу рекрутера та скорочують його часові витрати, адже самі аналізують особисті і поведінкові характеристики кандидата, на основі чого рекрутер пропонує останньому роботу.

Значно спрощує роботу рекрутера використання технологій агрегації. Суть даної технології полягає в тому, що агрегатори резюме об'єднують здобувачів, які шукають роботу у єдину базу незалежно від того на яких ресурсах вони розмістили свої резюме, шукаючи їх за профілями у соціальних мережах або професійних спільнотах. Прикладами таких агрегаторів є програми Amazing Hiring, Indeed.com тощо. Перевагою використання технологій агрегації для компанії є те, що рекрутер вже не повинен вручну переглядати різні ресурси кандидатів, за нього це робить відповідна програма.

Дещо схожою на попередню є технологія уберизації, яка дозволяє об'єднати в єдину мережу різних рекрутерів та роботодавців. Платформа працює схожим

чином до перевізника Uber: роботодавці розміщують завдання щодо закриття вакансії, а рекрутери надсилають свої пропозиції по кандидатах. Прикладом таких платформ є HRspace, HrTime, Jungle Jobs тощо.

Одним із способів удосконалення процесів рекрутингу за рахунок економії часу та уникнення ручної праці є використання CRM-системи для роботи з лідами (зацікавленими кандидатами). В загальному робота з лідами складається із таких етапів:

- захоплення лідів;
- кваліфікація лідів і визначення їх потреб;
- розподіл лідів між рекрутерами;
- підігрів ліда;
- конверсія ліда.

Робота з лідами вважається успішною якщо з потенційними працівниками, які увійшли у воронку продаж встановлено міцні стосунки і якщо вони віддали перевагу дану компанію, а не конкурентну.

Сьогодні ручного керування лідами в IT-секторі вже недостатньо – це призводить до уповільнення процесів найму працівників і значних затрат часу на нього. З метою удосконалення процесу найму, рекрутери компанії повинні використовувати надійне програмне забезпечення (CRM-систему), яка дозволить ефективно управляти лідами.

Ми пропонуємо для компанії «Інсофт Україна» скористатися CRM-системою NetHunt, яка має ряд переваг:

1. Дозволяє створити «портрет ідеального працівника» (Ideal Customer Profile), на основі якого рекрутер заповнюватиме воронку рекрутингу. Дозволяє згенерувати всі дані про потенційних лідів в одному місці завдяки чому їх можна проаналізувати і визначити спільні риси. Крім того, NetHunt дозволяє дізнатися з ким робочий контракт було укладено, а хто вилетів з воронки рекрутингу.
2. Дозволяє ефективно залучати потенційних працівників, оскільки автоматично створює їх профайли, генеруючи дані із вхідних дзвінків,

електронних листів, форм, чатів. Ці профайли автоматично вносяться до бази даних компанії.

3. Дозволяє розширити дані про потенційних лідів, будучи інтегрованою з інтеграцію з Google Workspace, LinkedIn та Binotel. Така інтеграція дозволяє витягувати дані про людину з вищезазначених платформ і додавати в базу даних компанії.
4. Має функцію запобігання дублювання даних, що забезпечує економію часу рекрутера.
5. Дозволяє структурувати лідів за певними категоріями, об'єднувати їх, сегментувати тощо.
6. Автоматично розподіляє лідів між рекрутерами на основі заздалегідь визначених критеріїв (країна перебування, спеціальність тощо). Система також автоматично повідомляє рекрутера про те, що до нього в роботу надійшла заявка потенційного працівника і надсилає йому повідомлення з проханням зателефонувати кандидату.
7. Дозволяє автоматизувати процеси підігріву лідів, шляхом автоматичного налаштування надсилання листів та інших дій з певним інтервалом та з надсиланням рекрутеру повідомлення про час, коли йому потрібно персонально провести розмову з кандидатом.
8. Дозволяє відстежувати всі деталі взаємодії з лідом, адже NetHunt має функцію запису деталей до системи, завдяки чому всі особливості спілкування з лідом є загальнодоступними для всіх учасників роботи над проектом. В результаті чого спілкування з потенційним працівником адаптовується конкретно під нього і перестає бути формальним.
9. Дозволяє комунікувати із лідами у час, який є найкращим для цього, адже систему можна налаштувати таким чином, щоб стежити за ними у воронці рекрутингу і вносити дані про те, коли потенційний претендент на вакансію хоче, щоб йому телефонували.

10. Дозволяє отримати інформацію про те, які саме дії рекрутера приводять до конвертації лідів, отримати звіт про роботу рекрутерів, масштабувати успішні дії рекрутерів на всіх потенційних кандидатів.

Таким чином компанії «Інсофт Україна» можна рекомендувати використання CRM-системи NetHunt задля вдосконалення процесів рекрутингу в організації.

3.2 Створення кадрового резерву з метою покращення HR-процесів ІТ-компанії

Одним із варіантів удосконалення HR-процесів в ІТ-компанії може стати формування кадрового резерву. Підготовка якісного кадрового резерву є одним із способів компанії зменшити витрати на підбір персоналу, підстрахуватися на випадок раптового звільнення цінних працівників. Кадровий резерв становить група потенційних працівників організації, які пройшли необхідний відбір, підготовку та/або навчання і за необхідності можуть зайняти вакансії в компанії.

Для ІТ-компанії створення кадрового резерву має чимало плюсів:

- оперативне закриття нових вакансій;
- компанія отримує працівника, який вже знає принципи і методи роботи в компанії, адаптований до неї;
- нематеріальна мотивація працівників, підвищення їх лояльності;
- зниження плинності кадрів;
- можливість швидко закрити вакансію по новому проекту або філії;
- можливість оперативно замінити працівника, який раптово захворів або звільнився.

Компанії можуть використовувати різні підходи до формування кадрового резерву. Одним із підходів може стати варіант, коли кадровий резерв не виділяється взагалі. При цьому компанія вважає, що всі працівники володіють однаковим потенціалом і застосовує однакові підходи до їх розвитку.

Іншим варіантом формування кадрового резерву може стати розвиток працівників з високим потенціалом без прив'язки до конкретних позицій. В цьому

випадку компанія навчає і розвиває талановитого, на їх думку, працівника в загальному, не прив'язуючись до конкретних вакансій.

Ще одним, найбільш поширеним, підходом до формування кадрового резерву є формування його під конкретні позиції в компанії. В цьому випадку зберігається наступництво у посаді, результативність, зменшується тривалість перебування у резерві.

Кадровий резерв компанії може бути зовнішнім (сформований з кандидатів, які не мають відношення до компанії) і внутрішнім (створений із працівників компанії). Ми пропонуємо ТОВ «Інсофт Україна» поєднати зовнішній і внутрішній кадровий резерви. Нами розроблено алгоритм формування кадрового резерву, який аналізована компанія може використати у своїй роботі (рис. 3.1).

На першому етапі рекрутер повинен провести детальний аналіз анкетних даних кандидата, оцінити його відповідність характеристикам сформованої компанією профілю резервіста.

На другому етапі формування кадрового резерву потрібно провести тестування резервіста і оцінити його ключові компетенції. Усі кандидати, які успішно пройшли цей етап – переходять до третього етапу – запрошення на особисте інтерв'ю.

На третьому етапі формування кадрового резерву із кандидатом потрібно провести співбесіду з метою оцінки його особистих якостей. Іноді доцільно провести групову співбесіду, щоб оцінити готовність кандидата в резервісти до роботи в колективі. На цьому етапі дуже важливо оцінити готовність кандидата до перебування в резерві, бо інколи кандидат соромиться зізнатися, що хоче приступити до роботи одразу, а не чекати на неї, перебуваючи «на лаві запасних».

На четвертому етапі формування кадрового резерву нами пропонується підписати з кандидатами в резервісти преоффер, з метою закріплення домовленостей. В преоффері повинні бути зазначені детальні умови роботи, орієнтовні строки відкриття вакансії, якщо ці строки відомі. Якщо ж строки відкриття вакансії невідомі – у преоффері зазначається, що пропозиція вступить в

силу, коли кандидату буде повідомлено дату відкриття позиції. Приклад преоффера наведено у додатку Б.

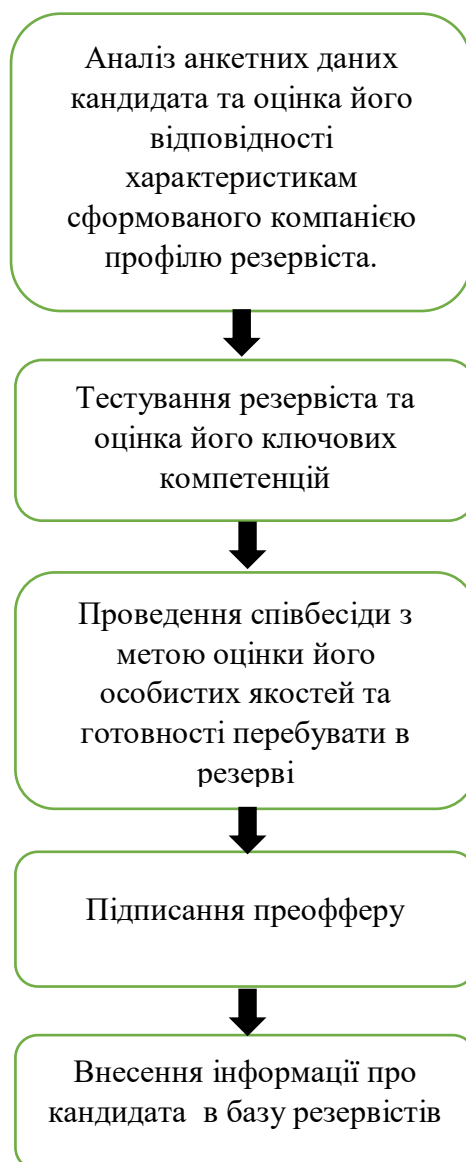


Рисунок 3.1 – Алгоритм формування кадрового резерву ТОВ «Інсофт Україна»

Джерело: складено автором

Перед підписанням преоффера кандидата слід повідомити про те, що ця процедура жодним чином не обмежує його у проходженні інших інтерв'ю чи прийнятті інших офферів.

На п'ятому завершальному етапі формування кадрового резерву всіх кандидатів, які прийняли пропозицію долучитися до кадрового резерву компанії потрібно внести в базу резервістів. Приклад такої бази наведено у додатку В. В базі

необхідно зазначити час, коли слід зв'язуватися з кожним кандидатом для того, щоб дізнатися чи не відбулися зміни у їх професійній діяльності та повідомити їм нову інформацію щодо нашої вакансії. Ми пропонуємо робити це один раз на тиждень для того, щоб не втратити довіру кандидата і постійно залишатися з ним на зв'язку.

Ще одним напрямом формування внутрішнього кадрового резерву компанії «Інсофт Україна» може стати навчання персоналу.

Ми рекомендуємо розробити індивідуальні програми (плани) розвитку для кожного працівника компанії. Індивідуальний план розвитку (Personal Development Plan (PDP) – це план поетапного розвитку спеціаліста всередині компанії, який включає розвиток *hard skills* та *soft skills*, в залежності від бажань спеціаліста та потреби компанії. Працівнику компанії такий план допоможе:

- заявити про бажання розвиватися та узгодити своє бажання з можливостями компанії;
- спробувати себе у новій ролі, освоїти нові технології та напрями, спробувати себе в ролі наставника;
- домовитися із керівником про практичне втілення ІПР (кар'єрне зростання, підвищення заробітної плати).

Керівнику компанії вигідно формувати ІПР працівників, адже це сприяє:

- формуванню внутрішнього кадрового резерву, зменшенню плинності кадрів;
- підвищенню привабливості компанії на ринку, формуванню позитивного HR-бренду;
- підвищенню ефективності роботи компанії та розвитку компетенцій працівників;
- мати запас міцності у разі настання змін, криз, форс-мажорів як на ринку так і всередині компанії.

Важливо навчати лише тих працівників, які хочуть і можуть навчатися. Для цього, насамперед, потрібно отримати згоду працівника на проходження курсів, а не просто поставити його перед фактом. Найкращим варіантом є коли пропозиція навчатися виходить від самого співробітника, а не від керівника. У цьому випадку

можна бути впевненим, що працівник дійсно хоче розвиватися. Не варто навчати людей, які працюють у компанії менше року, планують йти у декретну відпустку, змінювати роботу або просто не хочуть навчатися з особистих причин. Навчати працівників потрібно за певним графіком. Найкраще розпочинати навчання після того як людина пропрацювала в компанії принаймні пів року. Такий працівник автоматично прирівнюється до потенційного внутрішнього резервіста і його варто відправляти на різноманітні курси та програми.

Для того, щоб така програма індивідуального розвитку була ефективною, слід провести аудит знань і вмінь працівників, оцінити його сильні і слабкі сторони. У випадку, коли це не перша програма індивідуального розвитку працівника, необхідно оцінити його успіхи у виконанні попередньої програми для того, щоб правильно сформулювати зони росту та КРІ.

Для організації навчання персоналу ТОВ «Інсофт Україна» варто дотримуватися наступної схеми (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Схема навчання персоналу ТОВ «Інсофт Україна»

Джерело: складено автором

Розробку унікальної для кожного працівника програми розвитку слід здійснювати, користуючись гайдами або стандартними опитуваннями за допомогою яких працівник спільно з менеджером, HR-ом та тімлідом сформує цілі програми та шляхи їх досягнення, визначить критерії та терміни виконання, акценти на навичках та кінцевий результат.

Дуже важливо, щоб навчання не мало вигляду «навчання заради навчання», а обов'язково закінчувалося підвищенням по кар'єрних щаблях, участю у новому проекті тощо. Тому для компанії важливо сформувати власну «культуру наступництва», тобто правила зростання працівника в компанії по горизонталі та вертикалі. Таким чином, резервіст після проходження програми стажування не обов'язково повинен стати керівником відділу, він може зростати і по горизонталі, почавши, наприклад, роботу над новим проектом у новій для себе сфері.

У випадку, коли сертифікованому резервістові немає можливості одразу запропонувати нову вакансію, його потрібно підтримувати і мотивувати, щоб у нього не виникав так званий «перегрів амбіцій» тобто ситуація, коли готовий і мотивований до просування по службі працівник змушений чекати в резерві занадто довго. Спробувати уникнути «перегріву амбіцій» можна підтримуючи постійний контакт з резервістом. Для цього ми рекомендуємо створити у месенджері групу з таких резервістів, де люди зможуть продовжити спілкуватися і після закінчення навчання, обмінюватися спогадами про навчання, досвідом тощо.

Нами пропонується скласти індивідуальну програму розвитку у вигляді таблиці, що містить ряд пунктів-вимог, за досягнення яких працівник отримує бали. Для того, щоб зайняти бажану посаду – працівник повинен набрати певну суму балів. Ваговий коефіцієнт у програмі отримання того чи іншого вміння або навички компанія встановлює самотужки, виходячи із важливості саме цього навички для певного спеціаліста (зразок такої програми подано у вигляді табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Шаблон програми індивідуального розвитку _____ (ПП)

Назва посади	Умови одержання посади (знання, вміння, навички, які необхідно отримати)	Рік (2022)					
		липень	серпень	вересень	жовтень	листопад	грудень
		Кількість балів	Кількість балів	Кількість балів	Кількість балів	Кількість балів	Кількість балів
Інженер-програміст	Знання.....	10					
	Знання....	5					
	Навичка....		7	8			
	Вміння....				7		
						6	
	Отримання сертифікату...						10

Ми рекомендуємо складати індивідуальні програми розвитку працівників на період півроку – це оптимальний час для досягнення результатів і перевірки планів.

ВИСНОВКИ

Успіх компанії на ринку сьогодні напряму залежить від його забезпечення найкращими кадрами. Ідеальний працівник компанії – водночас високомотивований і лояльний до роботодавця, з належним рівнем освіти і практичного досвіду роботи, компетентний, відповідальний та креативний з постійним прагненням до розвитку та кар'єрного зростання. Однак знайти такого працівника на практиці дуже важко. Кожному бізнесу, підприємству і посаді необхідний свій «найкращий працівник» і саме рекрутинг покликаний вирішувати завдання пошуку працівника, що відповідає необхідним для компанії вимогам. Рекрутинг з одного боку є процесом створення бази даних про потенційних працівників, з іншого – процедурою залучення та первинного відбору майбутніх кадрів, а з третього – бізнес-процесом, видом підприємницької діяльності.

З'ясовано, що рекрутингові процеси в ІТ-секторі є специфічними. ІТ-сектор – це сектор, який дуже динамічно розвивається, тому рекрутер повинен встигати за динамікою цих змін, володіти спеціальною термінологією та знаннями. ІТ-рекрутинг – це складний процес забезпечення ІТ-компанії унікальними високопрофесійними кадрами сфери інформаційних технологій, які відповідають рівнем знань, компетенцій та навиків вимогам вакансії та роботодавця за допомогою нестандартних для пересічного кандидата, методів.

Встановлено, що HR-менеджмент – це інноваційний стратегічний підхід до управління найбільш цінними активами підприємства, а саме персоналом, який реалізує свою професійні здібності для досягнення цілей організації. Безпосереднє виконання процесу HR-менеджменту на підприємстві є обов'язком HR-менеджера. Також встановлено, що основними HR- процесами HR-менеджменту є: планування політики по роботі з персоналом, пошук, оцінка і відбір персоналу (рекрутинг), супровід персоналу (онбордінг, адаптація, внутрішнє і зовнішнє навчання, мотивація, атестація, звільнення), розвиток корпоративної культури та HR-бренду, кадрове діловодство, взаємодія з CEO.

Відзначено, що головною особливістю роботи з персоналом в ІТ-секторі є те, що дана галузь є висококонкурентною, для неї характерний величезний і, притому, зростаючий попит на кваліфікованих працівників. У цьому секторі шукають не вакансію, а працівників, а отже і робота рекрутера та HR-менеджера є непростюю. В великих ІТ-компаніях у сфері рекрутингу та HR функції розділені між окремими спеціалістами: ресерчерами (Researcher specialist), сорсерами (Sourcing specialist), спеціалістами з пошуку талантів (Talent acquisition specialist), класичними рекрутерами, які повинні володіти спеціальними навиками і знаннями.

В результаті аналізу кадрових процесів ТОВ «Інсофт Україна» (Insoft Global) - одного із представників українського ІТ-сектору, з'ясовано, що дана компанія інтенсивно розвивалася впродовж останніх років, адже чисельність її працівників за останніх чотири роки зросла вдвічі, компанія є відносно молодою за віковим складом, адже 70% її працівників становлять молоді люди віком до тридцяти років, і лише 10% працівників старш сорока років.

Весь процес рекрутингу у компанії «Інсофт Україна» розділений на два окремих напрями: найм технічних спеціалістів та найм адміністративного персоналу (менеджерів), а кожен напрям у свою чергу розділений на окремі етапи: пошук (ресерч), лідогенерація, рекрутинг. Встановлено, що хоча процеси рекрутингу аналізованої компанії організовано доволі добре, однак існує ряд недоліків даного процесу. Зокрема, в компанії відсутня окрема команда, яка б займалася збором та аналізом загальних даних щодо показників найму. Ця функція покладена безпосередньо на рекрутерів, що займає досить багато часу, внаслідок чого вони інколи не встигають виконувати основні функції.

З'ясовано, що основними HR-процесами компанії «Інсофт Україна» окрім рекрутингових, є супровідні процеси, кадрове діловодство та взаємодія з СЕО. Відзначено, що процедура стажування аналізованої компанії має ряд недоліків. Зокрема, керівництво ТОВ «Інсофт Україна» приділяє недостатньо уваги програмам стажування новачків, плани та методологія стажування є застарілими та потребують значного оновлення. Крім того, недоліком є організація первинного етапу стажування на нетехнічні спеціальності на безоплатній основі.

В результаті проведення оцінки ефективності рекрутингових та HR-процесів ТОВ «Інсофт Україна» встановлено, що значення більшості показників ефективності цих процесів відповідають середньоринковим, окрім досить високого показника плинності кадрів (25%), що, однак, є типовим для ІТ-сектору, для якого характерна висока плинність. Серед недоліків працівники відзначають, що в компанії існує проблема існування взаємозв'язків і налагоджених комунікацій між відділами.

Запропоновано компанії «Інсофт Україна» окрім високовартісної HRM-платформи Humta спробувати в тестовому режимі певний період часу користуватися альтернативними платформами BambooHR, Zoho People та CakeHR. Можливо одна з них виявиться більш зручною.

Також в якості рекомендацій щодо удосконалення системи рекрутингу аналізованій компанії можна рекомендувати активне впровадження в сферу рекрутингу цифрових технологій: роботизація процесу рекрутингу, дистанційні технології, технології агрегації та уберизації, використання програм прогностичної аналітики процесів, пов'язаних із персоналом.

Рекомендовано компанії «Інсофт Україна» використання CRM-системи NetHunt задля вдосконалення процесів рекрутингу в організації.

Запропоновано ТОВ «Інсофт Україна» поєднати зовнішній і внутрішній кадровий резерви. Розроблено алгоритм формування кадрового резерву, який аналізована компанія може використати у своїй роботі.

Рекомендовано в якості напряму формування внутрішнього кадрового резерву компанії «Інсофт Україна» розробити індивідуальні програми (плани) розвитку для кожного працівника компанії розвитку у вигляді таблиці, що містить ряд пунктів-вимог, за досягнення яких працівник отримує бали. Для того, щоб зайняти бажану посаду – працівник повинен набрати певну суму балів. Ваговий коефіцієнт у програмі отримання того чи іншого вміння або навичку компанія встановлює самотужки, виходячи із важливості саме цього навичку для певного спеціаліста

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бутинська Т. Рекрутинг, як ефективний спосіб забезпечення організації персоналом / Т. Бутинська // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2019. – №8. – С. 29–31.
2. Варга В. П. Діджиталізація як один з чинників конкурентоспроможності підприємства / В. П. Варга // Ефективна економіка. – 2020. – № 8. – С. 14-19.
3. Василик А. В. Використання соціальних мереж у сучасному рекрутингу України / А. В. Василик, О. В. Іщенко // Економічний простір. – 2018. – № 131. – С. 53–63.
4. Величко В.В. Економіка підприємства: конспект лекцій. – Харків: ХНАМГ, 2004. - 114 с
5. Вергун Я. Кадрове діловодство в умовах війни. URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/211874_kadrove-dlovodstvo-v-umovakh-vyni (дата звернення: 5.10.2022).
6. Головне про українську ІТ-галузь в 2021 році: деталі дослідження IT Ukraine. URL: <https://speka.media/investiciyi/golovne-pro-ukrayinsku-it-galuz-v-2021-roci-detali-doslidzennya-it-ukraine-jv4xk9> (дата звернення: 01.11.2022).
7. Дорошенко Г.О. Інституційні трансформації суб'єктів господарювання в умовах інноваційної економіки: чинники та напрями [Текст] : кол. монографія / [І. А. Абрамова та ін.] ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Г. О. Дорошенко ; Харків. нац. ун-т ім. В. Н. Каразіна. - Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2018. - 455 с.
8. Зленко А. М. Особливості національного рекрутингу / А. М. Зленко, О. Д. Ісайкіна, Д.А. Мірошніченко // Економічний вісник університету. – 2018. – № 37/1. – С. 75–84.
9. Зюман Л., Овчаренко К., Белобочкая И., Науменко М. Портрет українського ІТ-рекрутера. URL: [https:// evotalents.com/en/blog/29](https://evotalents.com/en/blog/29) (дата звернення: 2.11.2022).

- 10.Ищенко М. LinkedIn, Джинн и рекомендации – лучшие каналы поиска специалистов. Результаты рекрутинг-опроса. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/recruiter-analytics/> (дата звернення: 12.11.2022).
- 11.Іванова С. Мистецтво добору персоналу. Як оцінити людину за годину. Дніпро : Моноліт, 2019. 304 с
- 12.Йеттер В. Эффективный отбор персонала. Метод структурированного интервью. 2-е изд. / пер. с нем. Харьков : Гуманитарный центр, 2018. 356 с.
- 13.Кадровий резерв. URL: https://friend.work/blog/articles/kadrovii_rezerv_baza_rezume (дата звернення: 13.11.2022).
- 14.Качан К. П. Управління трудовими ресурсами / К. П. Качан, Д. Г. Шушпанов. – К. : Юридична книга, 2005. – 359 с.
- 15.Кир'янова О. В. Послуги зовнішнього рекрутингу: сучасні тенденції та проблеми / О. В. Кир'янова, О. В. Павлова // Соціально-трудова відносина теорія і практика. – 2015. – № 2. – С. 130–137
- 16.Кулакова С.Ю., Копейкіна В.В., Зотова О.М. Управління процесом рекрутингу на підприємствах в сучасних умовах // Електронний журнал «Ефективна економіка». URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6054> (дата звернення: 11.11.2022).
- 17.Лавріненко О. В. Суспільні відносини з добору кадрів як складник предмета галузі трудового права: дискусійні аспекти онтолого- правової характеристики та механізму їхньої реалізації // Проблеми правознавства та правоохоронної діяльності. – 2009. – № 3. – С. 174–182.
- 18.Леонова О. Автоматизація HR-процесів в ІТ: проблеми та рішення за допомогою HRM-системи. URL: <https://hurma.work/blog/avtomatyzacziya-hr-proczesiv-v-it-problemy-ta-rishennya-za-dopomogoyu-hrm-systemy/> (дата звернення: 12.11.2022).

19. Лисак В. Ю. Суть та значення рекрутингу в системі управління персоналом підприємства / В. Ю. Лисак, В. М. Семендяк // Приазовський економічний вісник. – 2019. – Вип. 2(13). – С. 130–134.
20. Лозовський О.М. HR-брендинг – формування іміджу підприємства // Економіка та управління підприємствами. – 2020. – № 43. – С. 201–205.
21. Малеева Ю. А., Персіянова О. Ю., Косенко В. В. Інформаційне та програмне забезпечення менеджера з персоналу ІТ-компанії. Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. 2018. № 1. С. 22–32.
22. Малиновская Л. Энциклопедия рекрутинга, или Как найти черную кошку в темной комнате. Киев : Наш формат, 2016. 424 с.
23. Малицький А. А. Організаційно-економічний механізм управління підприємством: сутність та структура URL: <http://intkonf.org/malitskiy-aa-organizatsiyno-ekonomichniy-mehanizm-upravlinnya-pidpriemstvov-sutnist-ta-struktura>.
24. Методичні рекомендації до виконання та оформлення курсової роботи з дисципліни «HR-менеджмент»: методичні вказівки / уклад. С. М. Бабич, О. О. Крикун, Самофалова Т. О., І. А. Тернова. – Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2019. – 29 с.
25. Науменко Л. М. Хедхантинг в управлінні персоналом на етапі сучасного розвитку економічної науки. URL: <http://intkonf.org/naumenko-lm-hedhantingv-upravlinni-personalom-na-etapi-suchasnogorozvitku-ekonomichnoyi-nauki/> (дата звернення: 08.10.2022).
26. Наумік К.Г., Жилияєва І.Ю. Уточнення змісту поняття «рекрутинг» як інструменту гармонізації комунікаційних процесів в організації // Проблеми економіки. – 2010. – № 2. – С. 56–60.
27. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К., 2002. – 559 с.
28. Новікова М. М., Швед А. Б. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на підприємствах України. Проблеми економіки. 2021. № 4(50). С. 127–133.

29. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: Навч. посіб. – 3-тє вид., випр. і доп. – Київ: Знання, 2007. – 688с.
30. Семеняк Я. С. Особливості надання рекрутингових послуг в Україні в сучасних економічних умовах / Я. С. Семеняк // Економіка і організація управління. – 2016. – № 3(23). – С. 410-416.
31. Словник. UA. Портал української мови та культури. URL: <https://slovnuk.ua/index.php?swrd=%D1%80%D0%B5%D0%BA%D1%80%D1%83%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3> (дата звернення: 11.10. 2022).
32. Сур'як А. В. Основи економічної культури: навч. посіб. / А. В. Сур'як. – К.: Кондор, 2004. – 256 с.
33. Тернова І.А. РОЛЬ ІТ-СЕКТОРА УКРАЇНИ У РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ. Соціальна економіка, 2016 - №51(1), с. 69-76.
34. Ульянов В. Из компании стало уходить в два-три раза меньше людей. Как Genesis перестроил процесс найма. URL: <https://dou.ua/lenta/columns/gene-esis-hiring/> (дата звернення: 27.10.2022).
35. Хитра О. В. Особливості застосування рекрутингу в системі управління персоналом підприємства / О. В. Хитра, А. В. Чаплій // Класичний приватний університет. – 2019. – № 4(15). – С. 230-238.
36. Цимбалюк С. О. Рекрутинг персоналу : підручник / С.О. Цимбалюк. – 90 Київ : КНЕУ, 2019. – 355 с.
37. Шаров С. В. Аналіз українських сайтів вакансій / С.В. Шаров, І.К. Філіпов // Актуальные научные исследования в современном мире. – 2018. – № 1. – С. 109–114.
38. Шевченко К. Хто такий рекрутер: чим відрізняється від HR, скільки заробляє та як ним стати. URL: <https://www.gen.tech/post/chym-rekruter-vidriznyayetsya-vid-hr> (дата звернення: 12.11.2022).

- 39.Щокін Г. Система управління та її закони (продовження) / Г. Щокін // Персонал. – 2005 – № 10. URL: <http://www.personal.in.ua/article.php?id=147> (дата звернення: 01.11.2022).
- 40.Шульгіна Т. С. Сучасні технології підбору персоналу / Т. С. Шульгіна, К. О. Павленко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: економічні науки. – 2017. – № 23(3). – С. 30-33.
- 41.Boolean search для it-рекрутерів. 2017. URL: <http://amazinghiring.ru/blog/2017/09/04/boolean-search> (дата звернення: 22.11.2022).
- 42.Insoft Global: Мембери Kharkiv IT Cluster. URL: <https://it-kharkiv.com/insoft-global-membership-kharkiv-it-cluster/> (дата звернення: 04.10.2022).
- 43.Jobs.ua – всеукраїнський портал безмежних можливостей пошуку роботи і підбору персоналу. 2022. URL: <https://jobs.ua>. – (дата звернення: 18.11.2022).
- 44.Work.ua – сайт пошуку роботи № 1 в Україні. 2022. URL: <https://www.work.ua>. – (дата звернення: 12.11.2022).

ДОДАТКИ

Додаток А

Mind карта «Структура найму в компанії Insoft»

Структура найму в Insoft Global

Відбір бази потенційних претендентів по профілю (LinkedIn, Djinni)

- Організація співбесіди

- Java Software Engineer
 - 1. Етап Попередній дотик
 - Надходить повідомлення до Скайпу від лідгена про нового кандидата
 - Перевірка листування лідгену з кандидатом на акаунті LinkedIn (якщо виникають проблеми з доступом до документу, то звернутися до live:14cc9e8e68667161 - Дарина)
 - Дізнатися які питання вже поставив кандидат і що йому відповіли
 - Якщо кандидат надіслав CV
 - Перевірка відповідності CV профілю вакансії (див. критерії у файлі за посиланням)
 - CV відповідає необхідним критеріям, досвід релевантний
 - Додаємо кандидата в HURMA та таблицю Recruiting Info
 - Якщо кандидат надіслав лише контакт
 - Запросити CV (див. скрипт)
 - Перевірка відповідності CV профілю вакансії (див. критерії у файлі по посиланню)
 - CV відповідає необхідним критеріям, досвід релевантний
 - Додаємо кандидата в HURMA та таблицю Recruiting Info
 - Мінімальний дотик із кандидатом
 - Скрипт першого дотику – запрошення на дзвінок
 - Надати додаткову інформацію кандидату, якщо у нього виникли питання
 - Отримати від кандидата згоду на інтерв'ю з рекрутером
 - Отримати додаткову інформацію про кандидата та перевірити на відповідність нашим критеріям
 - Узгодити дату та час інтерв'ю з рекрутером у чаті Skype - HR та Sourcing
 - Фідбек про кандидата рекрутеру, який проводить інтерв'ю
 - Прикріплюємо всю отриману інформацію у HURMA.
 - Рекрутер схвалює кандидата.
 - Бронювання дати та часу інтерв'ю
 - Booking слотів рекрутера в гугл таблиці
 - Повідомляємо рекрутера про заброньовану дату
 - 2. Етап HR інтерв'ю
 - Організація дзвінку з кандидатом
 - Проконтролювати якість зв'язку кандидата, звук та зображення.

- Проведення інтерв'ю за прописаним планом у скриптах
- Відповіді на запитання та заперечення кандидата
- Погодження дати технічного інтерв'ю з кандидатом
 - Якщо кандидат точно сказати не може, то рекрутер після зв'язується з ним у месенджер, домовляється про дату
 - Узгодження часу технічного інтерв'ю з тим лідом
 - Тех ліди заздалегідь надають свої вільні слоти на тиждень. Зазвичай це 14-16:00. В процесі формування нової структури стриму VMware, будуть погоджуватися слоти для інтерв'ю
 - Відмовляємо кандидату у наступному етапі на даний проект
 - Пропонуємо добір альтернативних варіантів проекту (партнерська платформа)
 - Передаємо кандидата в BizDev команду для підбору проекту
- 3. Етап Технічне інтерв'ю
 - Вступне слово HR'а
 - Оцінка технічних навичок тих лідом за критеріями

- Блок питань для перевірки технічних навичок
- Відповіді тих ліда на запитання та заперечення кандидата
- Перевірка англійської мови
- Відповіді HR'а на запитання та заперечення кандидата, якщо вони залишились
- Сповіднення кандидата про терміни отримання фідбеку
 - 1-2 робочих дні
 - Фідбек від тих спеціалістів з hard skill кандидата у бік HR'а (приклад за посиланням)
 - HR зв'язується з кандидатом та дає фідбек
 - Кандидат підходить
 - Позитивний фідбек та опис наступних кроків
 - Пропонуємо кандидату преоффер і заводимо у кадровий резерв
 - Додаємо кандидата до таблиці з обліком резерву - вкладка Резерв - ставимо дату додавання
 - HR складає преоффер та відправляє кандидату
 - Шаблон преофера
 - Кандидат не підходить
 - Скрипт відмови

- 4. Етап Додаткове інтерв'ю з Technical Lead на певний стрим (опціональний етап)
 - Technical Lead розповідає кандидату про види сервісів на проекті
 - Бізнес-сервіси та платформні сервіси
 - Перевірка навичок кандидата шляхом розв'язання практичного завдання
 - Завдання підбирає Technical Lead, різну під кожного кандидата
 - Оповіщення кандидата про терміни отримання фідбеку за цим етапом інтерв'ю
 - 1-2 робочі дні
 - Передача інформації про кандидата на розгляд менеджменту та СТО
 - Інформація передається у вигляді короткого фідбека по скилах у скайп чат з менеджерами та СТО
 - Прийняття рішення щодо подальших кроків з кандидатом
 - Підготовка офера для кандидата зі сторони HR'a
 - Надсилання офера кандидату
 - Шаблон офера
 - 5. Етап Бесіда СТО з кандидатом (Для TechLead, Architect.)
 - Вступне слово HR'a
 - HR представляє СТО кандидату
 - Запитання кандидату від СТО
 - Запитання з області: над чим працювали останні 2 роки, які обов'язки були на попередньому проекті
 - Інформація про проект від СТО

- Може змінюватись, немає чіткого скрипта
 - Відповіді СТО на запитання та заперечення кандидата
 - Подальша співпраця з VMware
 - СТО пропонує умови виходячи з того, що озвучив кандидат
 - План формування зарплатноївилки
 - Кандидат проходить оцінку від співробітників VMware протягом 1-2 місяців, якщо його схвалюють він переходить на рейт Senior Developer'a
 - Підготовка офера для кандидата зі сторони HR'a
 - Надсилання офера кандидату
 - Шаблон офера

Відбір кандидатів на інтерв'ю (Для всіх каналів)

- Onboarding
 - Супровід співробітника
 - Прийняття на роботу

Додаток Б – Шаблон преофферу для кандидата



Insoft Global
2 Donets-Zakharzhevskogo St. Floor 3
Kharkiv 61076, Ukraine
+380504006092
<http://www.insoft-global.com/>

Шановний ІМ'Я,

Ми раді надати Вам пропозицію про співпрацю з компанією Insoft Global на позиції _____. Ця пропозиція набирає чинності після підтвердження старту позиції представником Insoft Global.

За 1 місяць до орієнтовної дати старту позиції ви повинні підтвердити свою участь у проекті, після чого буде підписано договір і розпочнеться процес онбордингу, який вимагатиме вашої part-time участі протягом періоду до старту позиції.

Ви будете відповідальні за участь у проектах, які реалізуються в Insoft Global. Ви будете задіяні на full-time основі через укладання господарського договору. У вашій діяльності Ви будете підконтрольними – РМ, Managing Director.

Предполагаемое время предоставления услуг: не менее ____ в месяц с нефиксированным графиком, исходя из потребностей проектов. Время пересечения Вашего графика с графиком вашей рабочей группы – не менее 6 часов в день.

Передбачуваний час надання послуг: не менше ____ на місяць з нефіксованим графіком, виходячи із потреб проектів. Час перетину вашого графіка з графіком вашої робочої групи – не менше 6 годин на день.

Наша пропозиція про співпрацю:

- Компенсація під час тестового періоду: _____
- Компенсація після тестового періоду: _____
- Тестовий період: _____. Критерії проходження тестового періоду – виконання поставлених завдань у встановлені терміни та з якістю, що влаштовує замовників та керівництво компанії Insoft Global.
- Виплата компенсації провадиться щомісяця, _____, після кожного наступного місяця за попередній.
- Вихідні дні на компенсаційній основі: _____.
- Оплачувані дні через хворобу на компенсаційній основі ____

Компанія залишає за собою право здійснювати аналіз ефективності вашої діяльності на основі зворотного зв'язку з боку замовників, команди та керівників.

Якщо ви берете участь в інших проектах, ви повинні негайно повідомити про це менеджмент компанії Insoft Global.

Строк повідомлення про розірвання договору – _____. Перед завершенням роботи на проекті необхідно провести процедуру Knowledge Transfer.

З моменту повідомлення про розірвання договору до моменту відходу з проекту ви повинні безперервно надавати послуги на проекті в обсязі та відповідно до термінів, зафіксованих у договорі протягом _____. Якщо через будь-які причини (хвороба, відраження) ви перериваєте надання послуг, період збільшується на кількість днів, під час яких послуги не надавалися.

Орієнтовний період початку партнерства - _____

Ми очікуємо на Ваше позитивне рішення і сподіваємося на довгострокове продуктивне партнерство.

Будь ласка, залиште свій підпис унизу. Ми очікуємо, що Ви підпишете цю пропозицію якнайшвидше.

З умовами ознайомлений та приймаю, _____

Не є юридичним документом, а є письмовою фіксацією наших домовленостей.

Додатов В – «База резервістів»

| Рівень кандидата | ПІБ | Додався до резерву | Видав із резерву | Тривалість знаходження у резерві (днів) | Преофер | Статус по преоферу | Офер | Статус по оферу | Контракт |
|------------------|------|--------------------|------------------|---|------------|--------------------|------------|-----------------|-------------------------------------|
| middle | ІМ'Я | 12/7/2022 | в резерві | | 12/12/2022 | прийняв | | | <input type="checkbox"/> |
| middle | ІМ'Я | 12/7/2022 | в резерві | | 12/12/2022 | прийняв | | | <input type="checkbox"/> |
| middle | ІМ'Я | 12/1/2022 | в резерві | | 12/12/2022 | | | | <input type="checkbox"/> |
| middle | ІМ'Я | 11/28/2022 | в резерві | | | | | | <input type="checkbox"/> |
| middle | ІМ'Я | 11/28/2022 | в резерві | | 12/6/2022 | | | | <input type="checkbox"/> |
| middle | ІМ'Я | 11/30/2022 | в резерві | | 12/7/2022 | прийняв | | | <input type="checkbox"/> |
| middle | ІМ'Я | 11/30/2022 | 12/5/2022 | 5 | | | | | <input type="checkbox"/> |
| senior | ІМ'Я | 11/17/2022 | 11/29/2022 | 12 | | | | | <input type="checkbox"/> |
| middle | ІМ'Я | 11/15/2022 | 12/6/2022 | 21 | 11/22/2022 | відхилив | | | <input type="checkbox"/> |
| senior | ІМ'Я | 11/17/2022 | в резерві | | 12/5/2022 | прийняв | | | <input type="checkbox"/> |
| middle | ІМ'Я | 11/8/2022 | в резерві | | 11/17/2022 | прийняв | | | <input type="checkbox"/> |
| middle | ІМ'Я | 11/9/2022 | в резерві | | 11/17/2022 | прийняв | | | <input type="checkbox"/> |
| middle | ІМ'Я | 11/11/2022 | в резерві | | 11/14/2022 | | | | <input type="checkbox"/> |
| middle | ІМ'Я | 11/3/2022 | в резерві | | 11/8/2022 | прийняв | | | <input type="checkbox"/> |
| middle | ІМ'Я | 10/25/2022 | в резерві | | 10/31/2022 | прийняв | | | <input type="checkbox"/> |
| middle | ІМ'Я | 10/19/2022 | 10/27/2022 | 8 | | | | | <input type="checkbox"/> |
| middle | ІМ'Я | 10/17/2022 | в резерві | | 11/8/2022 | прийняв | | | <input type="checkbox"/> |
| middle | ІМ'Я | 10/6/2022 | 10/13/2022 | 7 | | | | | <input type="checkbox"/> |
| middle | ІМ'Я | 10/3/2022 | в резерві | | | | 10/19/2022 | | <input type="checkbox"/> |
| senior | ІМ'Я | 9/30/2022 | 11/4/2022 | 35 | | | | | <input type="checkbox"/> |
| middle | ІМ'Я | 9/22/2022 | 10/18/2022 | 26 | | | 10/18/2022 | прийняв | <input checked="" type="checkbox"/> |
| middle | ІМ'Я | 9/15/2022 | в резерві | | | | | | <input type="checkbox"/> |
| middle | ІМ'Я | 9/14/2022 | в резерві | | | | | | <input type="checkbox"/> |