

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Факультет економічних наук
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Кваліфікаційна робота

освітній ступінь – бакалавр

на тему «Процеси автоматизації в ІТ рекрутменті»

Виконала: студентка 4-го року
навчання,
спеціальності 073 Менеджмент
Толока Надія Дмитрівна
Керівник:
Бутар Ірина Василівна
Кандидат географічних наук, доцент
Рецензент Балабаш М. І.
Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою _____
Секретар ЕК Ісаєнко А.М.
«____» _____ 20____ р.

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет економічних наук

Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність **073 Менеджмент**

(код і назва)

Освітня програма **Менеджмент**

(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри Пічик К.В.

“___” _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Толока Надія Дмитрівна

1. Тема роботи – Процеси автоматизації в ІТ рекрутменті

керівник роботи Бутар Ірина Василівна, кандидат економічних наук

затверджені наказом вищого навчального закладу від «__» червня 2022 року

№__

2. Строк подання студентом роботи 10 червня 2022 р.

3. План роботи

Розділ 1. Теоретичні основи рекрутменту у сфері інформаційних технологій

Розділ 2. Пошук кандидатів на прикладі агенції “Don’t Panic Recruitment Agency”

Розділ 3. Пропозиції впровадження автоматизації.

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ з/п	ПЕРЕЛІК РОБІТ	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника Узгодження календарного графіка підготовки кваліфікаційної роботи. Ознайомлення студента з критеріями оцінювання кваліфікаційної роботи (п. 8.5).	жовтень		
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень – листопад		
3.	Складання плану каліф. роботи та узгодження з науковим керівником	листопад		
4.	Написання розділів роботи <i>або</i> Постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	листопад – березень		
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий		
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень – березень		
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)			
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина) (експериментальна частина для природничих і біологічних наук)			
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина) (аналіз результатів експерименту для природничих і біологічних наук)			
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	квітень – початок червня		
8.	Подання кваліфікаційної роботи для перевірки письмових робіт студентів НаУКМА на відповідність вимогам академічної доброчесності,	середина червня		
9.	Подання на зовнішню рецензію	середина червня		
10.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри: написання доповіді та виготовлення ілюстративного матеріалу	до 22 травня		
11.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри	23 травня		
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру з усіма супроводжувальними документами	до 15 червня		
13.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК		

Графік узгоджено «__» _____ 20__ р.
Науковий керівник _____ (ПІБ)

Виконавець кваліфікаційної роботи _____ (ПІБ)

ПРИМІТКА: Завдання на кваліфікаційну/магістерську роботу та графік підготовки кваліфікаційної/магістерської роботи до захисту друкуються на одному аркуші, на двох сторінках

Тема: ПРОЦЕСИ АВТОМАТИЗАЦІЇ В ІТ РЕКРУТМЕНТІ

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи рекрутменту у сфері інформаційних технологій	6
1.1 Суть та структура процесу підбору персоналу	7
1.2 Інструменти автоматизації	12
РОЗДІЛ 2. Пошук кандидатів на прикладі агенції “Don’t Panic Recruitment Agency”	17
2.1 Принципи роботи компанії	17
2.2 Оцінка ефективності обраної рекрутмент-стратегії	23
2.3 Фактори, що спонукають до впровадження автоматизованих рішень	29
РОЗДІЛ 3. Пропозиції впровадження автоматизації	32
3.1 Варіанти удосконалення рекрутмент-процесів у агенції	32
3.2 Прогнозовані показники ефективності після впровадження автоматизації	37
ВИСНОВКИ	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	42

ВСТУП

Актуальність бакалаврської кваліфікаційної роботи полягає у тому, що дослідження засобів автоматизації в рекрутменті може значно покращити ефективність діяльності інформаційно-технологічних компаній. Працевлаштування нових спеціалістів може займати від 1 до 30 і більше календарних днів. Найбільша кількість часу припадає саме на пошук відповідного кандидата. Пришвидшення цього процесу може дозволити компанії заощадити фінансові ресурси. Водночас відсутність релевантного працівника може навпаки призвести до значних фінансових втрат, уповільнення роботи всієї команди, відтермінування реалізації проєкту тощо. А оскільки ринок інформаційних технологій вимагає швидких та якісних рішень, подібні ситуації можуть спричинити неминучий занепад бізнесу.

Об'єктом дослідження виступає процес пошуку кандидатів, що здійснюється рекрутинговою агенцією “Don’t Panic Recruiting Agency”, для компаній, що спеціалізуються на розробці різного виду програмного забезпечення, його підтримці та вдосконаленні. При цьому, пошук кандидатів може здійснюватися водночас, як HR відділом цієї компанії, так і агенцією, що надає рекрутерські послуги іншій установі.

Предметом є практичні інструменти, що пришвидшать процес пошуку релевантного кандидата, автоматизують його повністю, або ж частково.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у тому, щоб визначити ефективність та доцільність застосування інструментів автоматизації та обґрунтувати практичні рекомендації щодо їх застосування підприємством.

Відповідно до мети було сформовано наступні завдання:

1. Визначити суть та структуру процесу підбору персоналу;

2. Схарактеризувати поняття “інструменти автоматизації в рекрутменті”;
3. Проаналізувати принципи роботи рекрутмент-агенції на прикладі компанії “Don’t Panic Recruiting Agency”;
4. Оцінити ефективність обраної рекрутмент-стратегії компанії;
5. Визначити фактори, що спонукають до впровадження автоматизованих рішень;
6. Розглянути та запропонувати варіанти удосконалення рекрутмент-процесів у агенції;
7. Проаналізувати показники ефективності після впровадження автоматизації.

Методи, що були використані під час написання кваліфікаційної роботи: емпіричний, порівняльний, узагальнений, метод аналізу та синтезу, метод первинних даних, індукційний, елементарно-теоретичний метод, опитування.

Структура роботи має наступний вигляд: вступ, три розділи, висновки, список літературних джерел із 50 найменувань на 4 сторінках. Зміст роботи описано на 38 сторінках. Використано 4 рисунки, 10 таблиць та 1 формулу.

РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи рекрутменту у сфері інформаційних технологій

1.1 Суть та структура процесу підбору персоналу

Будь-яка компанія потребує висококваліфікованих працівників. Людський ресурс в більшості випадків залишається незамінним, користується попитом, має вагомий вплив на якість і працездатність організації. Інколи, пошук спеціаліста займає більше часу, ніж його роль на проєкті. Процес пошуку кадрів, підбору та наймання персоналу в кожній компанії має свої особливості. І щоб сформуванати повноцінне уявлення про нього, необхідно визначити суть і поняття даного терміну.

Відповідно до Закону України “Про зайнятість населення” поняття працевлаштування – це “комплекс правових, економічних та організаційних заходів, спрямованих на забезпечення реалізації права особи на працю”. У статті 12 цього закону йдеться про те, що “кожен має право на безоплатне одержання інформації про пропонування і попит на робочу силу, зокрема про вільні робочі місця (посади), можливості та умови працевлаштування на території України і за кордоном, професійну орієнтацію, професійне навчання та інші послуги, передбачені законодавством”. Отже, до працевлаштування на вільну вакансію може бути заохочений будь-хто за особистим бажанням, за умов наявності відповідної професійної освіти та досвіду. [1]

Однією із основних задач лінійних та функціональних менеджерів кадрової служби підприємства виступає планування людських ресурсів, пошук та відбір, прийняття на роботу, адаптація і розвиток висококваліфікованих спеціалістів. Кожен із етапів в результаті дозволяє сформуванати працездатний інноваційний капітал підприємства, що забезпечуватиме його ефективну діяльність і сприятиме розвитку цього

підприємства. Ключовою метою формування персоналу є зменшення витрат, що пов'язані із можливою професійною, особисто-якісною невідповідністю обраних працівників і відповідною неможливістю залучення їх у робочому процесі. Важливо те, що у своїй книзі “Управління персоналом” авторка Балабанова Л. В. наводить аргументи, щодо важливості залучення саме лінійного менеджера у процес наймання нових працівників. Ось основні з них:

1. Саме лінійний менеджер є безпосереднім керівником команди чи окремої особи;
2. Він найбільш залучений у завдання свого підрозділу, а отже, йому найлегше передбачити потребу в кадрах, а також, визначити їхню специфіку та рівень кваліфікації;
3. Лінійний керівник може визначити основні вимоги до кандидата не лише щодо спеціалізації, а ще й особисті. [2, 3]

Отже, відповідальними за процес наймання персоналу є лінійні та функціональні менеджери компанії. Перші мають змогу завчасно виявити потребу у конкретному фахівці та сформулювати й надати перелік вимог до нього. Другі – відповідальні за організацію всього процесу працевлаштування. Якісна та чітка взаємодія обох категорій менеджерів дозволить отримати ефективний результат, тобто наймання на посаду найбільш відповідного кандидата.

Саме по собі наймання персоналу – є “рядом дій, що здійснюються підприємством для залучення кандидатів, які володіють якостями, необхідними для досягнення цілей”. Етапами цього процесу є:

1. Планування потреби в персоналі;
2. Набір персоналу;
3. Створення бази кандидатів на посаду;
4. Відбір працівників;
5. Обговорення і оформлення трудового контракту. [3]

Наймання є синонімом до працевлаштування. Також, доцільно застосовувати термін рекрутинг – “підбір персоналу в штат компанії, або під замовлення клієнта у випадку рекрутингового агентства; основна функція і обов'язок менеджерів по персоналу та рекрутерів”. [4]

Для результативного процесу підбору персоналу, функціональним менеджерам необхідно здійснити різної категорії забезпечення, а саме:

1. Науково-методичне забезпечення. Аналіз та розробка методологій підбору кадрів, інструментаріїв для його здійснення; дослідження ринку праці, колективу, умов праці; розробка усіх необхідних тестувань для здійснення оцінки і відбору релевантних кандидатів; аналіз результату адаптації.
2. Фінансове забезпечення. Оцінка необхідних витрат для проведення процесу наймання персоналу; контроль за дотриманням встановленого кошторису.
3. Матеріально-технічне забезпечення. Перевірка наявності необхідного устаткування для пошуку і відбору кандидатів.
4. Правове забезпечення. Контроль наявності і дотримання правових норм працевлаштування відповідно до чинного законодавства.
5. Інформаційне забезпечення. Наявність усієї необхідної для працевлаштування інформації про кандидата і його майбутнє робоче місце, включно із особливостями колективу та робочих задач; можливість узагальнення і оформлення цієї інформації.
6. Кадрове забезпечення. Наявність кваліфікованого персоналу, що може проводити пошук, відбір та адаптацію нових працівників. [3]

Варто зауважити, що в умовах пандемії з 2019 року світові компанії все охоче переходять на дистанційну (remote) форму співпраці. Особливо, ці зміни стосуються ІТ-бізнесу, оскільки усі його учасники, зокрема

програмісти та менеджери комфортно можуть спілкуватися за допомогою соціальних мереж, професійних месенджерів, застосунків для відеоконференції. Працевлаштування у такі компанії теж цілком і повністю може відбуватися віддалено. Зокрема, статистичне дослідження 2021 року на порталі Dou.ua вказує на те, що у компаніях з кількістю понад 800 співробітників 83% співробітників працюють у віддаленому режимі. При цьому, серед HR-департаментів 85% працівників почали частково або повністю працювати з дому через карантин і лише 5% працювали в такий спосіб раніше. Звісно, такі зміни в організації робочого процесу вплинули на розвиток ще одного напрямку в рекрутингу – е-рекрутмент. [5]

Узагальнивши поняття, що наведені у статті Мазоренко О. В., можна сформулювати таке визначення: е-рекрутмент – це процес пошуку, відбору та найму працівника за допомогою інтернет-ресурсів. Цей процес включає:

1. Визначення потреби у підборі персоналу;
2. Формалізація опису вакансії, включно з вимогами до майбутніх кандидатів;
3. Створення стратегії пошуку й залучення кандидатів, включно з публікацією та поширенням опису вакансії в таких інтернет-ресурсах, як соціальні мережі (LinkedIn, Facebook), портали пошуку роботи (в Україні найпоширеніші: Work.ua, Rabota.ua, Djinni.co), портали для фрилансерів (Upwork.com) тощо;
4. Комунікація із кандидатами до етапу співбесіди;
5. Призначення та проведення етапів відбору;
6. Надання відгуку й оцінки комунікації з кандидатом після усіх етапів відбору на посаду;
7. Пропозиція співпраці, оформлення трудового договору;
8. Проведення адаптації.

Як бачимо, е-рекрутинг доволі схожий зі звичайним, проте більш орієнтований на сучасні реалії. В умовах сьогодення, коли відсоток працівників, що задоволені роботою з дому лише зростає, саме цей вид рекрутменту буде набувати популярності й вимагатиме нових, сучасних, дистанційних рішень, включно з рішеннями про автоматизацію. [5, 6]

1.2 Інструменти автоматизації

З плинністю прогресу та розвитку, все більше звичних процесів та засобів вимагають новітніх, інноваційних рішень. Основною причиною виступає природне бажання до вдосконалення й пришвидшення. І саме в таких умовах найкраще вдається винайти й застосувати інструменти автоматизації. Але перш ніж перейти до їхньої класифікації і формування актуальності застосування у сфері інформаційних технологій, проаналізуємо терміни “автоматизація”.

Автоматизація – це “діяльність, направлена на часткове або повне виключення людини з трудового процесу шляхом передачі його функцій в спеціально створену машину”; використання комбінацій автоматичних та інструментальних пристроїв для заміни, уточнення, розширення або доповнення людських зусиль і засобів під час виконання процесу, в якому принаймні одна основна операція контролюється без втручання людини, за допомогою механізму зворотного зв'язку. [7, 8]

Автоматизація виробництва – це “застосування та впровадження автоматичних засобів, що дає змогу звільнити людину від безпосередньої участі в технічному процесі”. [9]

Отже, автоматизацією можна назвати той процес, який замінює, спрощує, покращує, пришвидшує будь-яку попередньо механічну дію. Відповідно, й інструменти автоматизації можуть бути як допоміжним, так і повністю змінними для певної дії.

Одним із новітніх видів технології, що є основою інструментів автоматизації, став RPA (Robotic Process Automation) – робототехнологічна автоматизація, що складається із ботів, які замінюють часто повторювані комп'ютеризовані процеси. RPA не є фізичним реальним роботом. Для розробки цієї технології застосовується машинне навчання та штучний інтелект. [10, 11]

RPA активно застосовується в галузі HR-менеджменту, слугує основою автоматизаційним інструментам і набуватиме лише популярності з часом. Вже зараз боти RPA застосовуються в цьому напрямку для:

1. Збору та збереження даних в системі планування ресурсів підприємства;
2. Менеджменту статистичних даних кандидатів;
3. Пошуку та сортування резюме;
4. Автоматизації скринінгу кандидатів;
5. Проведення ознайомчого інтерв'ю;
6. Організації зворотних телефонних дзвінків та їх проведення;
7. Просування вакансії в мережі;
8. Покращення залучення кандидатів;
9. Комунікації з кандидатами;
10. Надання відповідей на запитання кандидатів про вакансію;
11. Генерації зворотного зв'язку;
12. Надсилання підтверджувальних листів;
13. Формування рекомендацій для рекрутерів на основі даних. [12]

Об'ємний спектр функцій інструментів автоматизації дозволяє зменшити або повністю уникнути ручних помилок, що базуються на людському факторі. А також, значно пришвидшити процеси. Окрім того, доцільно проаналізувати для яких функцій чи груп функцій найбільш доцільне застосування автоматизації. Дані наведені у таблиці нижче. [13]

Доцільність автоматизації HR-функцій

<i>Назва функції</i>	<i>Рекомендації до автоматизування</i>
Базові HR процеси	Створення узагальненого доступу в режимі реального часу до всіх даних, задля стандартизації та прозорості процесів у компанії.
Постановка цілі та оцінка ефективності співробітників	Технологічна оцінка ефективності є більш правдивою та надійною, отримання такого показника створює можливість постановки індивідуалізованих та реальних стратегічних цілей.
Управління винагородами	Збір та збереження історії усіх даних, узгодження бонусних програм відповідно до релевантної оцінки ефективності.
Рекрутинг	Збір та збереження аналітичної інформації, регулярність комунікації з кандидатом.
Адаптаційний процес	Оперативне надання формалізованої інформації, постійний доступ до неї, впровадження інструментів соціалізації, можливість спостерігати прогрес.
Розвиток персоналу та кадрове планування	Розробка індивідуалізованих планів розвитку, на основі попередніх даних, візуалізація кар'єрного шляху, оцінка кадрового резерву.
Навчання працівників	Створення навчальних програм, відстеження результатів.

Як бачимо, основна тенденція полягає в тому, що засоби автоматизації зберігають повноту інформаційних даних, надають можливість доступу в реальному часі, спрощують мануальний функціонал, дозволяють розробити шаблони, візуалізації тощо.

На основі результатів опитування з ресурсу Career Builder у табл. 1.2 можемо побачити відсоток компаній, що автоматизували повністю, частково, або взагалі не автоматизували HR-функції. [14]

Таблиця 1.2

Рівень автоматизації HR функціоналу

<i>HR функція</i>	<i>Повністю автоматизували</i>	<i>Частково автоматизували</i>	<i>Не автоматизували</i>
Платіжні відомості	50%	42%	7%
Попередня перевірка кандидата або тест на вживання наркотичних речовин	39%	35%	21%
Відстежування заявки	38%	35%	21%
Менеджмент пакету переваг	34%	49%	13%
Поширення опису вакансії на різноманітних вебсайтах	30%	36%	28%
Перевірка на відповідність	25%	45%	27%
Огляд продуктивності	24%	38%	33%
Пошук кандидатів	20%	47%	25%
Прогнозування	20%	24%	25%
Навчання працівників	18%	47%	28%
Реферальна система	16%	29%	45%
Адаптація	15%	56%	26%

Повна або часткова автоматизація HR процесів є привабливим рішенням для департаменту управління персоналу, оскільки зменшує час виконання механічних завдань, тим самим дозволяє зосередитися на створенні та реалізації стратегічних цілей відділу.

Інструменти автоматизації – це можливість розвивати компанію глобально, всесторонньо і пришвидшено. Запровадження автоматизації свідчить про активну діяльність підприємства та масштабність його цілей, піклування про ресурсоспроможність працівників та стрімке прагнення до інноваційності.

РОЗДІЛ 2. Пошук кандидатів на прикладі агенції “Don’t Panic Recruiting Agency”

2.1 Принципи роботи компанії

Компанія “Don’t Panic Recruiting Agency” була заснована 2017 року Євгенієм Гайдученком та Алексом Герман, котрі наважилися змінювати ринок підбору персоналу в ІТ-галузі, на основі власного досвіду, переслідуючи аналітичний підхід, чесність та відкритість, лояльність до кандидатів, структурованість комунікації, індивідуальність умов для кожного клієнта, розвиток особистого бренду кожного рекрутера агенції, швидкий та результативний пошук кандидатів.

“Don’t Panic Recruiting Agency” є рекрутинговою агенцією, належить до зовнішнього типу рекрутингу, адже виступає посередником між кандидатом та компанією.

Існують наступні види агенцій зайнятості:

1. Традиційне (Traditional (Contingency) Employment Agency, Screening) – допомагають як кандидатам з пошуком роботи, так і роботодавцям з пошуком кандидатів за домовлену плату; можуть бути й широкопрофільними, й вузькоспеціальними (наприклад: агенція з підбору ІТ персоналу, маркетинг фахівців, медичних працівників тощо); займаються пошуком спеціалістів низької та середньої ланки
2. Пошук керівників (Executive (Retained) Search Firm) – агенція, що займається пошуком директорів, управлінців, висококваліфікованих кандидатів зі специфічними навичками; можуть застосовувати хедхантинг – продуманий, точковий і конкретний пошук рідкісних кадрів.

3. Агенція тимчасового працевлаштування (Temporary Agency, Staff Leasing) – безпосередньо наймають кандидатів, які тимчасово надають послуги іншим компаніям. [15, 18, 16]

Don't Panic Recruiting Agency є кадровою агенцією, що поєднує в собі ознаки традиційного пошуку та пошуку керівників, спеціалізується на підборі спеціалістів до галузі інформаційних технологій, однак не тільки програмістів, а ще й різного виду менеджерів. До прикладу, на офіційному сайті компанії наразі можемо спостерігати такі вакансії: Perfomance QA Engenieer, Lead Front-end, Middle Python, Team Lead Full-Stack Engenieer, Data Engenier. [17]

Компанія “Don't Panic” слідує загальновстановленим принципам роботи зовнішніх кадрових спеціалістів, а саме:

- актуальність ціни та якості виконання послуг відповідно до ринку праці;
- здійснення оперативного пошуку сучасними методами;
- можливість гідно конкурувати;
- відповідність до побажань кандидатів та підприємств;
- надання вчасної і комфортної комунікації;
- дотримання норм конфіденційності. [18]

Систематизація інформації для визначення типу організаційної структури компанії “Don't Panic Recruiting Agency” наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні підходи в організації праці компанії “Don't Panic Recruiting Agency”

<i>Критерій</i>	<i>Підхід “Don't Panic Recruiting Agency”</i>
Локалізація	Віртуальний простір: працівники та замовники спілкуються за допомогою інформаційно-комунікаційним технологіям, через мережу Інтернет.

Продовження табл. 2.1

Практичні інструменти	Інтернет-ресурси: сайти пошуку персоналу, сайти для публікації вакансій, соціальні мережі, інтернет-розширення, Google-сервіси (Таблиці, Календар, Google Keep, Gmail).
Формати співпраці (з працівниками та клієнтами)	Довгострокові, короткострокові, фриланс.
Основні цінності	Прозорість, лояльність, комунікативність, оперативність, мобільність, гнучкість і чуйність, свобода, толерантність, персональний розвиток кожного учасника організації.

За даними, що наведені у таблиці, можемо сформулювати висновок, що організаційна структура компанії є віртуальною. Такий тип підприємства також доцільно класифікувати, як teal-організація, або “бірюзова компанія”. За Фредеріком Лалу, teal-організація характеризується самоуправлінням працівників, цілісністю та єдністю, еволюційним призначенням. Аналіз відповідності компанії “Don’t Panic” до даного виду організації наведено у табл. 2.2. [19, 20, 21]

Таблиця 2.2

Компанія “Don’t Panic Recruiting Agency” – бірюзова компанія

<i>Характеристика teal-організації</i>	<i>Реалізація у “Don’t Panic Recruiting Agency”</i>
Самоорганізація	Самостійні, паралельні команди, що мають можливість індивідуально від керівника приймати рішення, Відсутність ієрархії. Високий рівень довіри між членами компанії. Пріоритет міжособистісної комунікації. Індивідуалізована стратегія розвитку. Рекрутери обирають з якими вакансіями хочуть співпрацювати та які ролі виконуватимуть (sourcing, interviewing, communication with the client).

Продовження табл. 2.1

Цілісність	Кожен працівник сприймається як індивід. Його емоції, очікування від взаємодії з компанією, персональні побажання враховуються, а сильні сторони залучаються і набувають розвитку. Працівник взаємодіє із компанією з ціллю бути почутим, його ініціатива береться до уваги. Витрачається багато часу на об'єднання команди: team building, pizza Friday, team meetings. Спілкування відбувається неформально. Команду об'єднують спільні цілі та цінності.
Еволюційна мета	Кожен працівник має вплив на стратегічний розвиток компанії. Його ідеї чують та пропонують спільні шляхи реалізації. Загальний розвиток організації залежить від ініціативності кожного зі співробітників, при цьому жоден з них не відчуває на собі тиску та діє, спираючись на власний комфорт. Вектор дій компанії визначається спільно.

Як бачимо, компанія дійсно належить до найбільш сучасного типу організації – бірюзового. Має високий рівень свободи та лояльності, базується на взаємному комфорті працівників та замовників рекрутингових послуг.

Рекрутингова агенція здійснює підбір кандидатів за типовим, класичним методом, з урахуванням принципів е-рекрутменту. У табл. 2.3 представлено основні етапи рекрутування та проаналізовано їх наявність і відповідність в компанії “Don’t Panic”. Варто враховувати галузь спеціалізації компанії, інформаційні технології, та особливості підбору кадрів саме в цій сфері. Зазвичай ІТ-рекрутмент вимагає швидкості та точності, тому деякі процеси можуть бути проігноровані або видозмінені. [22, 23]

Таблиця 2.3

**Етапи рекрутування в компанії
“Don’t Panic Recruiting Agency”**

Етап 1. Попередній	
1.1. Одержання заяви від замовника	Наявний
1.2. Аналіз та консультування щодо ринкової ситуації	Наявний
1.3. Обговорення технології пошуку	Наявний
1.4. Визначення прейскуранта і термінів виконання замовлення	Наявний
1.5. Підписання договору	Наявний
1.6. Отримання або укладання опису вакансії та портрету кандидата	Наявний
1.7. Розробка стратегії пошуку та відбору кандидата	Відсутній
Етап 2. Пошук	
2.1. Пошук у базі кандидатів агенції	Наявний
2.2. Розміщення вакансії в Інтернет мережі	Відсутній
2.3. Пошук на job-сайтах	Наявний
2.4. Пошук серед подібних компаній	Відсутній
2.5. Пошук у соціальних мережах	Наявний
2.6. Рекомендації від колег	Наявний
Етап 3. Відбір	
3.1. Скринінг кандидата (аналіз резюме, інтернет-сліду, відео-, аудіорозмова)	Наявний
3.2. Надсилання cover letter замовнику	За домовленістю із клієнтом
3.3. Отримання фідбеку від клієнта, обговорення його з кандидатом	Наявний

3.4. Етап відбору кандидатів	Наявний
------------------------------	---------

Продовження таблиці 2.3

3.5. Рішення клієнта та його обговорення з кандидатом	Наявний
Етап 4. Завершальний	
4.1. Формування інвойсу та одержання повної оплати наданих послуг	Наявний
4.2. Працевлаштування обраного кандидата	Відсутній (агенція не бере участь в цьому процесі)
4.3. Моніторинг проходження кандидатом адаптаційного терміну	Наявний
4.4. Виконання гарантійних домовленостей	Наявний

Отже, агенція “Don’t Panic Recruiting Agency” в більшості (17 з 22 пунктів) відповідає діяльності за типовим сценарієм пошуку кандидатів. Що є достатньо надійно й ефективно. Однак, імовірно, для здобуття лідерських позицій серед конкурентів і підвищення власних показників, компанія потенційно може розглянути різноманітні методи автоматизації.

2.2 Оцінка ефективності обраної рекрутмент-стратегії

Реалізація рекрутингових стратегій полягає в тому, щоб знайти релевантного кандидата, який відповідатиме очікуванням компанії: здійснюватиме кваліфіковану роботу, яка матиме позитивний вплив на розвиток підприємства, ефективно комунікуватиме з колегами, сприятиме комфортній атмосфері всередині команди, задовільнятиме основні цінності та цілі компанії.

Для оцінки ефективності рекрутингової стратегії важливо не тільки оцінити результат, тобто факт найму працівника на посаду, а й наступні фактори:

1. середній темп закриття позиції;
2. вартість закриття вакансій;
3. кількість закритих вакансій 1 рекрутером;
4. частка працівників, що були звільнені з компанії (у яку наймає рекрутингова агенція) протягом гарантійного терміну. [2, 3, 24]

В оцінці ефективності рекрутингової агенції ці критерії є особливо важливими. Адже, коли підприємство обирає передати процес пошуку, підбору та найму кандидатів іншій компанії, воно очікує отримати максимально продуктивний результат з мінімумом витрачених ресурсів (грошових, часових тощо).

Враховуючи те, що компанія “Don’t Panic Recruiting Agency” є компанією бірюзового типу, також необхідно брати до уваги чинники які впливають на ефективність співробітників, адже існує прямий зв’язок між індивідуальним станом рекрутера та його працездатністю. Такими чинниками можуть бути:

- матеріальна компенсація;
- корпоративний соціальний пакет;

- офіс або організація дистанційної співпраці;
- матеріальне забезпечення робочого місця;
- графік;
- зворотний зв'язок від компанії;
- можливості професійного зростання;
- інтерес до актуального проєкту;
- модернізація технологій;
- робоча атмосфера;
- менеджмент проєкту. [25]

Кадровий ресурс агенції нараховує 13 спеціалістів: 1 CEO, 1 COO, 1 Project Execution Lead, 1 Lead Recruiter, 1 Talent Sourcing Lead, 4 Recruiters, 1 Business Development Manager, 1 Copywriter. За даними критеріями порталом Dou.ua було проведено опитування працівників агенції. Результати представлені на рис. 2.1. [26, 27]

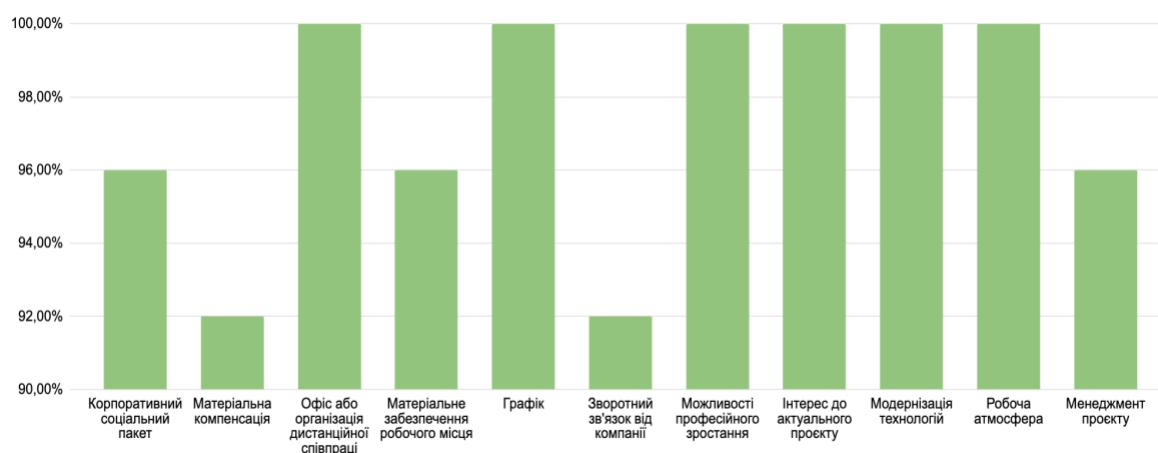


Рисунок 2.1. Оцінка компанії “Don’t Panic Recruiting Agency” працівниками. [26]

Середній показник задоволеність членів команди за усіма критеріями дорівнює 97,45% і є дуже високим. Отже, працівники “Don’t Panic Recruiting Agency” мають високий рівень мотивації та готові відповідально

та якісно виконувати свої посадові обов'язки. Ці дані також свідчать про ефективність бірюзової організаційної форми компанії.

Також, принципово важливим є показник темпу закриття 1 вакансії агенцією. Саме на ці дані звертатиме увагу потенційний клієнт. За оцінкою деяких джерел, середній час закриття ІТ-вакансії в Україні межує від 4 до 10 тижнів. На офіційному сайті “Don’t Panic” казано, що цей час становить 7 тижнів, рис. 2.2. В той час, як у прямого конкурента, агенції Evotalents, цей показник дорівнює 4 тижням. Звідси ж бачимо (рис. 2.2), що частка звільнення найнятих агенцією кандидатів у 2020 році становила 9% від загальної кількості закритих позицій, а у 2021 році 3,2%. Однак, даний показник переважно залежить від компанії-замовника й умов, що склалися між компанією і кандидатом протягом адаптаційного періоду. Оцінити й порівняти ці дані досить складно. [17, 28, 29, 30, 50]



Рис. 2.2. Статистичні дані компанії “Don’t Panic Recruiting Agency” [17].

З внутрішніх даних компанії, відомо, що оплата послуг пошуку та підбору кандидата становить від 10 до 18% його річної заробітної плати. Ці дані переважно є конфіденційними й кожна рекрутингова агенція самостійно визначає прайс-лист для клієнтів, однак середній показник

серед українських агенцій становить від 15% до 25%. Враховуючи те, що від початку повномасштабної війни на території України заробітні плати серед програмістів зросли, ціна на послуги компанії “Don’t Panic” може бути більш комфортною для замовників серед ринкових. [31, 32, 33]

Але варто враховувати й те, що кількість вакансій суттєво зменшилась, на 47% у порівнянні з тогорічний показниками, водночас відгуки кандидатів зросли аж на 87,5%. Ці дані можуть свідчити про потенційне пришвидшення темпу закриття позицій, що безперечно покращуватиме статистику агенції “Don’t Panic”. [33]

Стосовно кількості закритих вакансій 1 рекрутером у компанії “Don’t Panic Recruiting Agency”, необхідно враховувати особливості розподілу обов’язків між членами команди (див. табл. 2.2). Оскільки, процес закриття 1 вакансії розподіляється між декількома рекрутерами, то оцінка показника не є результативною. Найкраще брати до уваги середній термін закриття вакансії, який, як було зазначено вище (див. рис. 2.2), становить 7 тижнів.

Додатково необхідно звернути увагу на інноваційність підходу до пошуку кандидатів (див. табл. 2.1). Зазвичай, компанія здійснює пошук завдяки соціальній мережі LinkedIn, пошук відбувається як і у самій мережі, так і завдяки методу X-ray, та job-сайту Djini.co. Для формування бази кандидатів застосовуються продукти Google: Таблиці, Документи, Диск. Усі дані вводяться мануально. [34, 35]

Отже, за даними для визначення оцінки ефективності рекрутингової стратегії компанії “Don’t Panic Recruiting Agency”, котрі структуровано у табл. 2.4. можемо сформулювати висновок, що стратегія організації є середньоефективною.

Оцінка ефективності рекрутингової стратегії компанії
“Don’t Panic Recruiting Agency”

<i>Критерій</i>	<i>Діяльність “Don’t Panic Recruiting Agency”</i>	<i>Оцінка (ефективно, середня ефективність, неефективно)</i>
Середній темп закриття позиції	7 тижнів	Середня ефективність
Вартість закриття вакансій	10-18% від річної зарплати кандидата.	Ефективно
Кількість закритих вакансій 1 рекрутером	Вакансія закривається командою рекрутерів. За 2021 рік компанія закрила 31 позицію.	Середня ефективність
Частка працівників, що були звільнені протягом гарантійного терміну	У 2020 році становила 9%, у 2021 році 3,2%. Показник залежить від компанії-замовника.	Ефективно
Ефективність співробітників	97,45%	Ефективно
Інноваційність підходу до пошуку кандидатів	Для пошуку: LinkedIn, Djini.co. Для зберігання та ведення бази даних: продукти Google.	Неефективно

2.3 Фактори, що спонукають до впровадження автоматизованих рішень

Автоматизація є ключовим інструментом на шляху інноваційних змін в компанії. Цей процес дозволяє заощаджувати час й фокусуватися на більш довгострокових цілях компанії. Однак на скільки доцільною до застосування буде автоматизація в рекрутинговій агенції, що і так спеціалізується на пошуку кандидатів та є автоматизаційним рішенням для компанії, оскільки виконує функцію пошуку та підбору персоналу зовнішньо? Для відповіді на це питання було використано SWOT-аналіз, табл. 2.5, рекрутингової стратегії “Don’t Panic Recruiting Agency” без автоматизації, ефективність котрої є середньою (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.5

Результати SWOT-аналізу рекрутингової стратегії компанії “Don’t Panic Recruiting Agency”

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Вартість послуг; 2. Частка працівників, що були звільнені протягом гарантійного терміну; 3. Ефективність співробітників; 4. Високий рівень комунікативності; 5. Лояльність до клієнтів агенції.	1. Відсутність єдиної рекрутингової стратегії; 2. Відсутність диверсифікації пошуку кандидатів; 3. Відсутність єдиної бази кандидатів; 4. Мануальне ведення бази кандидатів у Таблицях; 5. Маленька кількість закритих вакансій за рік; 6. Середній темп закриття 1 позиції.
Можливості	Загрози
1. Збільшення кількості клієнтів; 2. Їх утримання; 3. Розширення бази кандидатів; 4. Підвищення впізнаваності компанії на ринку; 5. Залучення нових працівників.	1. Втрата даних пасивних кандидатів; 2. Втрата часу на додавання нових кандидатів до таблиці; 3. Зменшення кількості клієнтів; 4. Зниження репутації.

Наведені у SWOT-аналізі слабкі сторони являють собою впливові фактори, що спонукають до запровадження автоматизаційного інструментарію.

Також, автором наукової роботи було проведено дослідження у форматі опитування серед шукачів вакансій в галузі інформаційних технологій, для визначення найбільш актуальних каналів поширення вакансії. Опитування є важливим для визначення ефективності зосередження пошуку кандидатів агенцією “Don’t Panic” у соціальній мережі LinkedIn. Результати представлено на рис. 2.3.

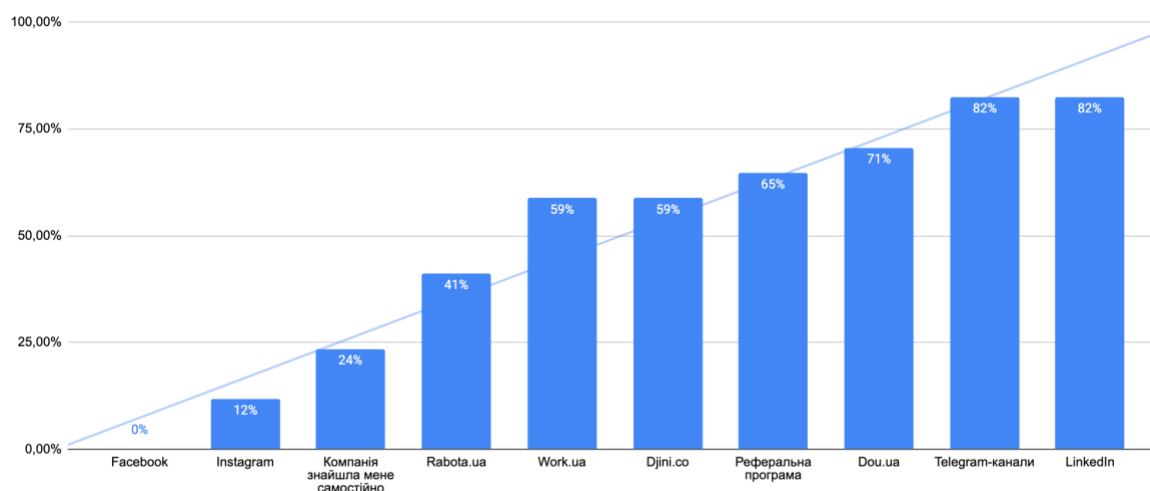


Рисунок 2.3. Результати опитування про канали пошуку вакансій. [36]

Як бачимо, LinkedIn дійсно має найбільшу популярність, 82%. Однак, Telegram-канали перебувають на такому ж рівні та заслуговують уваги від агенції, у якості ефективного каналу залучення кандидатів.

Ще одним доцільним аргументом для визначення факторів, що спонукають автоматизовувати рекрутинговий процес є аналітика часових термінів, що на цей момент використовуються на кожному з етапів рекрутингу (див. табл. 2.3). Дані в табл. 2.6 для аналізу використовуються на основі власного досвіду співпраці з компанією “Don’t Panic Recruiting Agency” у ролі Junior Recruiter.

Таблиця 2.6

Час для кожного етапу пошуку кандидата

<i>Етап</i>	<i>Час</i>	<i>Можливість автоматизувати</i>
1. Аналітика ринку	2 години	Ні
2. Формування опису вакансії	1 година 30 хвилин	Так
3. Пошук кандидатів у базі компанії (надіслати індивідуалізоване повідомлення $\approx$ 200 особам)	2 години 45 хвилин	Так
4. Пошук на job-сайтах	2 години	Частково
5. Пошук у соціальних мережах	4 години	Ні
6. Зв'язок з колегами для обміну рекомендаціями	1 година	Ні
7. Скринінг профілів кандидатів $\approx$ 200 осіб	6 годин 30 хвилин (2 хвилини 1 особа)	Ні
8. Внесення їх до загальної бази (Google Таблиця)	6 годин 30 хвилин (2 хвилини 1 особа)	Так
9. Упорядкування одержаних CV (Google Диск) $\approx$ 50 резюме	3 годин 15 хвилин (4 хвилини 1 особа)	Так
10. Відеодзвінок з обраними кандидатами $\approx$ 20	10 годин (30 хвилини 1 особа)	Ні

Продовження таблиці 2.6

11. Cover letter ≈ 20	2 години (6 хвилини 1 особа)	Ні
12. Обмін статусом кандидата	1 година	Так
13. Моніторинг проходження кандидатом адаптаційного періоду	10 хвилин	Так

Мануальний процес пошуку кандидата займає від 42 годин 40 хвилин, у хвилинах – від 2560 хвилин. Ті етапи, що можна автоматизувати імовірно заощаджуватимуть термін закриття вакансії, а також, фінансовий ресурс.

Отже, основними факторами для запровадження автоматизації виступають слабкі сторони обраної стратегії пошуку кандидатів:

1. Відсутність єдиної рекрутингової стратегії;
2. Відсутність диверсифікації пошуку кандидатів;
3. Відсутність єдиної бази кандидатів;
4. Мануальне ведення бази кандидатів у Таблицях;
5. Маленька кількість закритих вакансій за рік;
6. Середній темп закриття 1 позиції.

А також, ті етапи підбору спеціаліста, які нераціонально займають багато часу протягом всього процесу і можуть бути автоматизовані.

РОЗДІЛ 3. Пропозиції впровадження автоматизації

3.1 Варіанти удосконалення рекрутмент-процесів у агенції

Автоматизація може бути різною, в залежності від визначених потреб підприємства. Для того, щоб обрати найбільш ефективний варіант саме для

компанії “Don’t Panic Recruiting Agency”, розглянемо можливі напрямки автоматизаційних інструментів. Основні представлені у рис. 3.1.

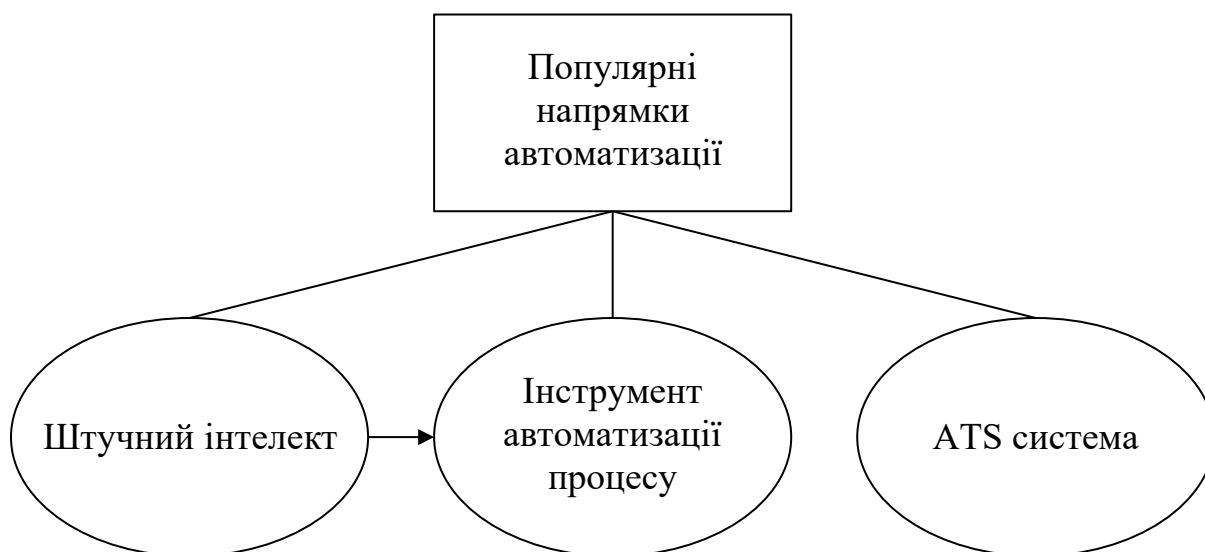


Рисунок 3.1. [37, 38]

Першим типом автоматизації є інструменти з використанням штучного інтелекту (ШІ). ШІ — “це сукупність автоматичних методів і засобів цілеспрямованого перероблювання інформації (знань) відповідно до набутого в процесі навчання й адаптації досвіду при розв’язанні всіляких інтелектуальних задач” [39]. Цей інструмент може бути частиною RPA. У рекрутингу даний метод може використовуватися у наступних процесах [40, 41, 42]:

- Пошук кандидатів;
- Скринінг резюме або інтернет профілю;
- Комунікація, уточнення навичок;
- Проведення первинного інтерв’ю;
- Проведення адаптаційного періоду;
- Оптимізація грошових виплат;
- Збір відгуків про компанію.

На основі ШІ створюються різноманітні інструменти, що дозволяють покращити частину певного процесу. Прикладом можуть бути наступні платформи:

- Reply. Основна функція – надсилення e-mail.
- Calendly. Сервіс для бронювання дати й часу інтерв'ю.
- Jira. Онлайн-додаток для відстеження процесів. [43, 44, 45]

Подібних додатків існує дуже багато. Деякі є платними, а деякі безплатні. Обирати такі сервіси варто в залежності від необхідності оптимізації того чи іншого процесу, зважаючи на функціональність та вартість.

Найбільш функціональним рішенням для рекрутерів є ATS (Applicant Tracking System) – система управління кандидатами, що дозволяє автоматизувати рішення рекрутингових завдань, а саме:

1. Обробка та зберігання резюме і даних кандидата;
2. Прикріплення резюме до вакансії або спеціалізації;
3. Інтеграція вакансії на різні платформи;
4. Збір відгуків;
5. Інтеграція роботи рекрутингової агенції (або зовнішнього рекрутера) у процеси компанії;
6. Можливість індивідуалізованого підходу до кандидата, спираючись на історію його даних;
7. Долучення функціональних і лінійних менеджерів до процесу підбору кандидата;
8. Взаємодія із професійними соціальними мережами;
9. Робота з пасивними кандидатами;
10. Збір та збереження даних про кандидатів. [46]

Серед українських ATS найбільш популярними є CleverStaff та Hurma. Для того, щоб обрати одну з них, проведено порівняльний аналіз за факторами, що потребують автоматизації у стратегії пошуку кандидатів

агенції “Don’t Panic”, а також враховано важливі для використання особливості і сформовано таблицю 3.1. [47, 48, 49]

Таблиця 3.1

Порівняння ATS CleverStaff та Hurma

Ознака	CleverStaff	Hurma
Інтерфейс	мінімалістичний, простий	багатофункціональний, вимагає багато часу на опанування
Інтеграція у сторонні вебсайти	work.ua, rabota.ua	work.ua, rabota.ua, dou.ua
Email-інтеграція	є, можна прикріплювати додаткові файли	є
Пошук кандидатів у базі даних	є	є
Плагіни для сорсингу	є, прямий з LinkedIn	є, з Google
Збереження даних кандидатів	зберігає дані з профілю LinkedIn, резюме та контакти	зберігає резюме
Оновлення статусу кандидата	є	є
Статистика	є, по вакансії, по активності кожного рекрутера, по активності компанії, доступне формування звітностей	є, по вакансії

Продовження табл. 3.1

Доступність для менеджерів	є, кожна роль має свій функціонал, є можливість залишати коментарі до профілю кандидата	є, функціонал однаковий для всіх, є можливість залишати коментарі до профілю кандидата
Скорингова карта для оцінки кандидата за	є	немає

нетиповими критеріями		
Ціна для 6 рекрутерів (2 команди)	\$228	\$272

Отже, за порівняльними даними, можна зробити висновок, що найбільш відповідною системою управління кандидатів до потреб “Don’t Panic Recruiting Agency” є CleverStaff. Водночас цей інструмент автоматизації є дешевшим на \$44 в місяць, тобто на \$528 на рік, що є суттєвим для невеликої агенції.

3.2 Прогнозовані показники ефективності після впровадження автоматизації

Запровадження компанією “Don’t Panic Recruiting Agency” автоматизаційного інструменту ATS CleverStaff може значно підвищити показники ефективності. Для підтвердження цього доцільно буде порівняти час, витрачений на етапи рекрутингу, що потребують інноваційного покращення, до та після впровадження системи. Дані наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Результат впровадження автоматизаційного рішення ATS CleverStaff

<i>Дія</i>	<i>До впровадження CleverStaff</i>	<i>Після впровадження CleverStaff</i>
1. Формування опису вакансії	1 година 30 хвилин	30 хвилин
2. Пошук кандидатів у базі компанії (≈ 200 осіб)	2 години 45 хвилин	1 година
3. Внесення кандидатів до загальної бази	6 годин 30 хвилин (2 хвилини 1 особа)	2 години (36 секунд 1 особа)
4. Упорядкування одержаних CV	3 годин 15 хвилин (4 хвилини 1 особа)	0
5. Обмін статусом кандидата	1 година	10 хвилин
6. Моніторинг проходження кандидатом адаптаційного періоду	10 хвилин	2 хвилини

Отже, після впровадження системи CleverStaff, кількість часу, що буде витрачено на автоматизований пошук кандидата становитиме від 31 годину 12 хвилин, у хвиликах 1872 хвилини, що є на 688 хвилин менше, тобто на 11 годин 30 хвилин.

Саме стільки часу рекрутер витрачає для однієї вакансії протягом двох робочих тижнів. З урахуванням того, що в середньому у році 48 робочих тижнів, завдяки автоматизації рекрутер заощаджує 137,5 годин на опрацювання однієї вакансії. В компанії “Don’t Panic Recruiting Agency” навантаження рекрутмент-команди з трьох людей може досягати 5 вакансій. Тобто, буде заощаджено приблизно 687,5 годин, що становить майже 36% усього робочого часу.

Погодинна оплата праці одного рекрутера в агенції “Don’t Panic” становить \$2,5, команди – \$7,5. Заощадження 687,5 годин дорівнює заощадженню \$5156,2.

Доцільно також розрахувати показник ROI (Return of Investment) – коефіцієнт окупності впровадження інновації:

$$ROI = B/C \times 100\%, \quad (3.1)$$

де B – Benefit, вигода від інноваційного рішення; C – Coast, ціна інноваційного рішення.

$ROI = 5156,2/912 \times 100\% = 565,3\%$, що означає, що впровадження системи CleverStaff окупиться приблизно у 5 разів.

Отже, CleverStaff є універсальним автоматизаційним інструментом для компанії “Don’t Panic Recruiting Agency”, адже виконує всі основні функції автоматизатора – заощаджує час та кошти. Завдяки цій системі рекрутингова агенція може запобігти втраті пасивних кандидатів, оптимізувати темп закриття вакансії, збільшити кількість закритих вакансій

за рік, відповідно збільшити прибуток. CleverStaff допоможе безпечно зберігати й легко групувати усі необхідні дані кандидатів, проводити аналітику підприємства задля покращення його ефективності, а також дозволить контролювати дотримання ролей кожного працівника, що запобігатиме втраті мотивації через високе навантаження.

ВИСНОВКИ

Рекрутинг – це довготривалий процес пошуку та відбору релевантного кандидата. Цю функцію може внутрішньо виконувати HR департамент компанії, або ж зовнішньо – рекрутингова агенція, посередник між кандидатами та компаніями.

У функціонал рекрутингової агенції входить: опрацювання заяви від замовника; аналіз та консультування щодо ринкової ситуації; обговорення технології пошуку; визначення прейскуранта і термінів виконання замовлення; підписання договору; отримання або укладання опису вакансії та портрету кандидата; розробка стратегії пошуку та відбору кандидата; пошук кандидатів у базі агенції; розміщення вакансії в Інтернет мережі; пошук на job-сайтах; пошук серед подібних компаній; пошук у соціальних мережах; одержання рекомендацій від колег; скринінг кандидата; надсилання cover letter замовнику; отримання фідбеку від клієнта та обговорення його з кандидатом; організація етапу відбору кандидатів; рішення клієнта та його обговорення з кандидатом; формування інвойсу та одержання повної оплати наданих послуг; працевлаштування обраного кандидата; моніторинг проходження кандидатом адаптаційного терміну; виконання гарантійних домовленостей.

Дослідження засобів автоматизації в процесі рекрутингу в галузі інформаційних технологій дозволило визначити універсальний інструмент для компанії “Don’t Panic Recruiting Agency”, тим самим вдалося довести перспективність і необхідність розвитку такого напрямку.

Інструменти автоматизації – є високотехнологічними, інноваційними рішеннями для бізнесу. Їхня основна мета полягає у тому, щоб заощадити часові та фінансові ресурси. Під час цього дослідження було проаналізовано та підтверджено дану тезу.

Також було виконано такі поставлені завдання:

1. Визначено суть та структуру процесу підбору персоналу у першому пункті першого розділу роботи, завдяки визначенню та узагальненню понять “працевлаштування”, “наймання персоналу”, “рекрутинг” та аналізу основних етапів процесу підбору кадрів.
2. Схарактеризовано поняття “інструменти автоматизації в рекрутменті” у другому пункті першого розділу, шляхом визначення терміну “автоматизація” і аналітиці функціонала цього процесу.
3. Проаналізовано принципи роботи рекрутмент-агенції на прикладі компанії “Don’t Panic Recruiting Agency” у першому пункті другого розділу. Було зазначено, що обрана для дослідження компанія є teal-організацією, вдалося визначити принципи її діяльності та етапи рекрутування.
4. Здійснено оцінку ефективності обраної рекрутмент-стратегії компанії “Don’t Panic Recruiting Agency” у другому пункті другого розділу. Проаналізувавши відкриті та внутрішні дані компанії, було визначено, що обрана стратегія має середню ефективність
5. Визначено фактори, що спонукають до впровадження автоматизованих рішень, у третьому пункті другого розділу, на основі SWOT-аналізу та опитування серед шукачів вакансії в ІТ-галузі. Факторами до автоматизації є:
 - a. Відсутність єдиної рекрутингової стратегії;
 - b. Відсутність диверсифікації пошуку кандидатів;
 - c. Відсутність єдиної бази кандидатів;
 - d. Мануальне ведення бази кандидатів у Таблицях;
 - e. Маленька кількість закритих вакансій за рік;
 - f. Середній темп закриття 1 позиції.
6. Розглянуто та запропоновано варіанти удосконалення рекрутмент-процесів у агенції у першому пункті третього розділу, після порівняльного аналізу двох найбільш популярних систем управління

персоналом в Україні – Hurma та CleverStaff. Було прийняте та обґрунтоване рішення рекомендувати агенції “Don’t Panic” ATS CleverStaff.

7. Проаналізовано показники ефективності після впровадження автоматизації в другому пункті третього розділу, шляхом визначення суми заощадження коштів терміном 1 рік, внаслідок впровадження CleverStaff – \$5156,2. Також, підрахунок ROI дозволив припустити, що впровадження інструменту автоматизації окупиться в 5 разів за 1 рік.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України "Про зайнятість населення" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>.
2. Управління персоналом / [О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук та ін.]. – Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. – С. 72-73, 125.
3. Балабанова Л. В. Управління персоналом / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – Київ: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
4. Рекрутинг [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [Рекрутинг — Вікіпедія](#).
5. Не хочуть в офіси, стали більш продуктивними, але подекуди перепрацьовують. Результати опитування щодо карантину [Електронний ресурс]. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://dou.ua/lenta/articles/ukrainian-it-during-quarantine-results-2021/>.
6. Мазоренко О. В. Е-рекрутмент як альтернатива традиційним інструментам управління персоналом [Електронний ресурс] / Оксана Володимирівна Мазоренко. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <https://web.archive.org/web/20180529203822/https://fp.cibs.ubs.edu.ua/files/1503/15moveja.pdf>.
7. Рожанська І. В. Застосування роботів-маніпуляторів в автоматизованому неруйнівному контролі [Електронний ресурс] / І. В. Рожанська – Режим доступу до ресурсу: [464 УДК 620.179 І.В. Рожанська, студентка гр. ПК-61М, ЗАСТОСУВАННЯ РОБОТІВ-МА](#).
8. Stockwell P. B. Developments in laboratory automation – just a matter of time [Електронний ресурс] / Peter B. B. Stockwell // Journal of Automatic Chemistry. – 1994. – Режим доступу до ресурсу: <https://downloads.hindawi.com/journals/jamc/1994/838592.pdf>.

9. Автоматизація виробництва [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [Автоматизація виробництва — ВУЕ](#)
10. TEAM International. What is RPA and What Impact Could it Have on Your Business? [Електронний ресурс] / TEAM International. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.teaminternational.com/what-is-rpa-and-what-impact-could-it-have-on-your-business/>.
11. How Robotic Process Automation is Reshaping Recruitment [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.peoplescout.com/insights/automation-reshaping-recruiting-world/>.
12. TEAM INTERNATIONAL. Robotic Process Automation in Recruitment: How Bots Impact the Candidate Screening Process [Електронний ресурс] / TEAM INTERNATIONAL. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.teaminternational.com/robotic-process-automation-in-recruitment/>.
13. Автоматизація HR — модний тренд чи необхідність? [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://business.diia.gov.ua/en/cases/sistematizacia-biznes-procesiv/avtomatizacia-hr-modnij-trend-ci-neobhidnist>.
14. More Than Half of HR Managers Say Artificial Intelligence Will Become a Regular Part of HR in Next 5 Years [Електронний ресурс]. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://press.careerbuilder.com/2017-05-18-More-Than-Half-of-HR-Managers-Say-Artificial-Intelligence-Will-Become-a-Regular-Part-of-HR-in-Next-5-Years>
15. Doyle A. Different Types of Employment Agencies [Електронний ресурс] / Alison Doyle. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.thebalancecareers.com/types-of-employment-agencies-2063688>.
16. Чупріна М. О. Місце хедхантингу в системі управління персоналом [Електронний ресурс] / М. О. Чупріна, Т. В. Гілева – Режим доступу до ресурсу: http://www.rusnauka.com/20_TSN_2016/Economics/5_214221.doc.htm.

17. Don't Panic [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://dontpanic.team/main_page.
18. Хитра О. В. Особливості застосування рекрутингу в систему управління персоналом підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Хитра, А. В. Чаплій. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-4-38>.
19. Які бувають типи організаційної структури компанії (+ схеми) [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.work.ua/articles/employer/2543/>.
20. Laloux F. The future of management is teal [Електронний ресурс] / Frederic Laloux. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.strategy-business.com/article/00344>.
21. Джур О. Є. Застосування teal-моделі в системі управління Української компанії [Електронний ресурс] / О. Є. Джур, Д. Ю. Шепеленко // Економіка та суспільство. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-78>.
22. Балановська Т. І. Сучасні технології управління персоналом / Т. І. Балановська, М. В. Михайліченко, А. В. Троян., 2020. – 466 с.
23. Писаревська Г. І. Організація процесу зовнішнього рекрутингу / Г. І. Писаревська. // Бізнес Інформ. – 2015. – №2. – С. 296–301. – Режим доступу до ресурсу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_2_49
24. 7 порад для ефективного рекрутингу [Електронний ресурс]. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.staff.ua/uk/bloh/7-porad-dlia-efektyvnoho-rekrutynh>
25. Robinson A. Are Your Employees as Happy as They Can Be? Here Are 3 Ways to Boost Employee Satisfaction [Електронний ресурс] / Adam Robinson – Режим доступу до ресурсу: <https://www.inc.com/adam-robinson/85-percent-of-us-employees-are-happy-with-their-jobs-heres-how-to-keep-your-team-in-this-group.html>.

26. People [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.linkedin.com/company/dontpanicrecruitment/people>.
27. Анкета Don't Panic Recruiting Agency [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://jobs.dou.ua/companies/dont-panic-recruiting-agency/poll/>.
28. Демахіна Т. Рекрутингові агенції: за і проти [Електронний ресурс] / Тетяна Демахіна. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://indigo.co.ua/ua/blog/rekrutingovye-agentstva-za-i-protiv>.
29. You Want to Hire Software Developers: How Long Would It Take in Ukraine? [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.sytoss.com/blog/you-want-to-hire-software-developers-how-long-would-it-take-in-ukraine/>.
30. EvoTalents [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://evotalents.com/uk/>.
31. McGee S. Recruitment Fees [Електронний ресурс] / Simeon McGee – Режим доступу до ресурсу: <https://eddy.com/hr-encyclopedia/recruitment-fees/>.
32. HOW TO SELECT AN IT RECRUITMENT AGENCY IN UKRAINE [Електронний ресурс]. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://skillers.tech/blog/select-recruitment-agency-ukraine>.
33. Ринок праці під час війни [Електронний ресурс]. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://dou.ua/lenta/articles/job-market-during-wartime/?from=doufp>.
34. What is a Google X-Ray search? [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://resources.workable.com/hr-terms/what-is-google-x-ray-search>.
35. Google Workspace [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://workspace.google.com/intl/uk/features/>.

36. Опитування [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://forms.gle/aRstJuKgubSFd31D6>.
37. What is Recruiting Automation? [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.entelo.com/recruiting-automation>.
38. 3 Ways Recruitment Automation Will Change the Talent Acquisition Process [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://ideal.com/3-ways-recruitment-automation-will-change-recruiting-forever>
39. Ткач Б. П. Системи штучного інтелекту в плануванні, моделюванні та управлінні / Б. П. Ткач, Л. С. Ямпольський, О. І. Лісовиченко. – С. 16. – Режим доступу до ресурсу: https://maup.com.ua/ua/navchannya-u-maup/library/pidruchniki/menedzhment-organizaci/sistemi_shtuchnogo_intelektu_v_planuvanni_modelyuvanni_ta_upravlinni.html
40. Штучний інтелект в рекрутингу: чат-боти і роботи замінять людей? [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://sunvery.com.ua/uk/shtuchnyi-intelekt-v-rekrutynhu-chat-boty-i-roboty-zaminiat-liudei>.
41. Штучний інтелект в HR: великий перелік інструментів [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=23834> .
42. Технології штучного інтелекту в HR і рекрутингу: тренд чи необхідність? [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.management.com.ua/ims/ims291.html>.
43. Reply [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://reply.io/about-us/>.
44. Calendly [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://calendly.com/about>.

45. Jira [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://www.atlassian.com/ru/software/jira/features>.
46. Applicant Tracking System, ATS [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: [Applicant Tracking System, ATS](#).
47. Сравнение популярных ATS: что лучше Hurma или CleverStaff? Как выбрать систему ATS для HR? [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу:
https://www.youtube.com/watch?v=aohY0L4mXR8&ab_channel=MikePritulaAcademy
48. CleverStaff [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://cleverstaff.net/ua/>
49. Hurma [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://hurma.work/>
50. How To Hire Remote Software Developers in Ukraine [Электронный ресурс]. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: <https://skillers.tech/blog/hire-remote-developers-ukraine>.