

DOI 10.31558/2307-2318.2022.3.15

УДК 330.88

JEL: J 44

**Алярова А.,**

аспірантка,

Донецький національний університет імені Василя Стуса

<https://orcid.org/0000-0003-2353-9167>

aliarova.a@donnu.edu.ua

## РОЗВИТОК ТЕХНОЛОГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В ІТ-СФЕРІ

Стаття присвячена вивченню особливостей технологій менеджменту персоналу в компаніях ІТ-сфери та узагальненню основних напрямів їх розвитку. На прикладі ІТ-компаній досліджено процедуру проведення онбордінгу та виокремлено основні його етапи, проаналізовано зміст цих етапів. Охарактеризовано ключові ейчар-технології, що застосовуються в компаніях та їх кореляцію з підсистемами управління персоналом. Виокремлено основні етапи підбору персоналу в ІТ-компанії, визначено відмінності ІТ-рекрутингу. За результатами дослідження встановлено, що основні тренди розвитку технологій менеджменту персоналу в ІТ-компаніях охоплюють: диджиталізацію функцій менеджменту персоналу; розвиток HR-технологій, що підтримують командну взаємодію; поширення технологій, що створюють комфортні умови зайнятості під час віддаленого (змішаного) характеру діяльності; напрацювання підходів до запровадження методів та технологій управління персоналом в кроскультурному середовищі.

**Ключові слова:** менеджмент персоналу, технології менеджменту персоналу, онбордінг, рекрутмент, мотивування, диджиталізація, ІТ-сфера

Табл. – 2, Рис. – 4, Літ. – 4.

**Alyarova A.,**

postgraduate,

Vasyl' Stus Donetsk National University

<https://orcid.org/0000-0003-2353-9167>

aliarova.a@donnu.edu.ua

## DEVELOPMENT OF PERSONNEL MANAGEMENT TECHNOLOGIES IN THE IT SPHERE

The article is devoted to the study of the features of personnel management technologies in IT companies and the generalization of the main directions of their development. On the example of IT companies, the onboarding procedure was studied and its main stages were identified, the content of these stages was analyzed. The key HR-technologies used in companies and their correlation with personnel management subsystems are characterized. The main stages of personnel selection in an IT company are highlighted, the differences of IT recruiting are defined. Based on the results of the research, it was established that the main trends in the development of personnel management technologies in IT companies include: digitization of personnel management functions; development of HR

technologies that support team interaction; the spread of technologies that create comfortable employment conditions during the remote (mixed) nature of the activity; development of approaches to the introduction of personnel management methods and technologies in a cross-cultural environment.

**Key words:** personnel management, personnel management technologies, onboarding, recruitment, motivation, digitalization, IT sphere

**Постановка проблеми.** В умовах диджиталізації ринку праці найбільш показово трансформуються технології менеджменту персоналу в ІТ-галузі, що по суті й сама виступає джерелом диджиталізації різних сфер економіки та суспільного життя. Отже, в значний інтерес представляє розвиток технологій кадрового менеджменту, що використовуються саме в ІТ-компаніях. ІТ-сфера України за останні 25 років зробила шалений ривок уперед, вона перетворилася на високоінтелектуальну індустрію, де працює майже 300 тисяч фахівців і яка щороку зростає на 25-30% [4].

Світовий ринок ІТ стрімко зростає. Україна має переваги на ІТ-ринку порівняно з найближчими країнами-конкурентами: найбільший ринок праці; найбільша кількість випускників з ІТ-спеціалізацією. Проте, в Україні в 2-4 рази менше ІТ-спеціалістів на 100 тис. населення, ніж у країнах-конкурентах. Це свідчить про високий потенціал розширення зайнятості в ІТ-сфері через формальну освіту та перекваліфікацію (світчинг) [4]. Таким чином, актуальним є вивчення особливостей технологій, що використовуються в системі менеджменту персоналу ІТ-компаній і обґрунтування подальших напрямів їх розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематиці трансформації кадрового менеджменту та технологій управління персоналом, зокрема в ІТ-компаніях присвячено праці Н.Гуцуляк, Т. Збрицької, З.Кобеля, А.Колота, А.Карпенка, Г.Назарової, О.Орлова, Г.Середа, А.Сороки та інших вітчизняних вчених.

**Мета дослідження.** Дане дослідження спрямоване на вивчення особливостей технологій менеджменту персоналу в компаніях ІТ-сфери та узагальнення основних напрямів їх розвитку.

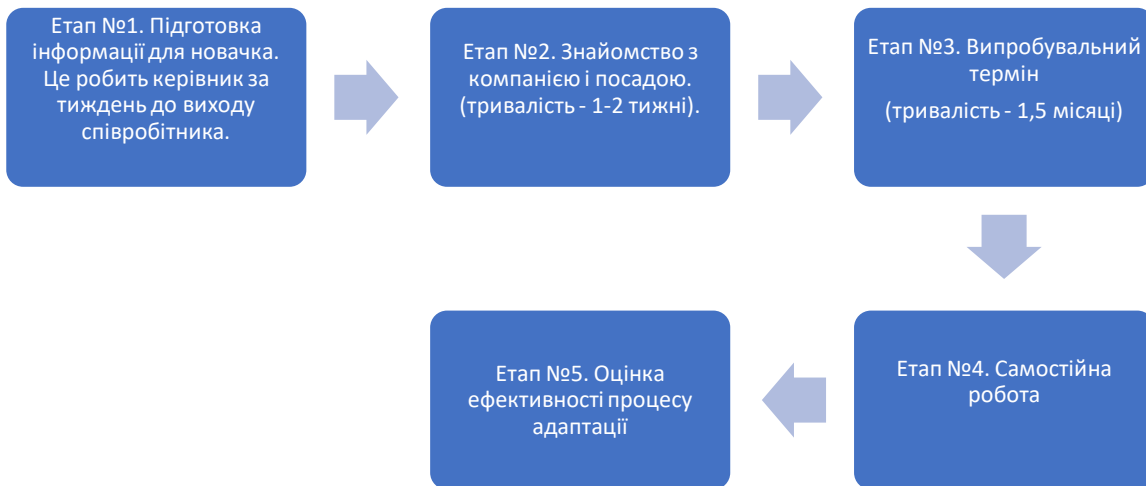
**Виклад основного матеріалу.** Проведене дослідження показує, що на сьогоднішнім основним трендом розвитку функцій технологій менеджменту персоналу в ІТ-сфері є їх диджиталізація.

Перехід до цифрової економіки є новим етапом розвитку менеджменту персоналу та виводить роботу служби персоналу на новий рівень менеджменту, де мають бути імplementовані цифрові інструменти відповідно до особливостей розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища реалізації функції менеджменту персоналу. Цифровий менеджмент персоналу – це не тільки оцифрування, але й оптимізація HR-процесів, в яких соціальні, мобільні, аналітичні і хмарні технології використовуються для підвищення ефективності, дієвості та взаємозв'язку людських ресурсів [2].

Специфіка ІТ-сфери така, що ІТ-компанії регулярно наймають нових працівників і з такою ж регулярністю з різних причин працівники з неї йдуть. Середній термін роботи ІТ-спеціаліста на одному місці праці – півторадва роки. Таким чином, щорічно певна частина кадрового складу компанії оновлюється. При цьому якість роботи фахівців і рівень їх продуктивності знаходяться в дуже широкому діапазоні. В умовах такої динамічності штату абстрагуються від конкретних фахівців і говорять про ресурсний пул, під яким розуміють сукупність співробітників усіх необхідних спеціалізацій і рівнів кваліфікації, необхідних для виконання всіх актуальних і планованих проектів ІТ-компанії [3, с.118].

На прикладі окремих компаній обраної для дослідження сфери діяльності проаналізуємо особливості застосування технологій менеджменту персоналу.

Одним з найважливіших процесів менеджменту персоналу традиційно є адаптація персоналу (онбордінг), не знижується її роль і в умовах віддаленої зайнятості ( ремоут). Проведене дослідження досвіду застосування технологій менеджменту персоналу в ІТ-компаніях дозволяє виокремити чотири основні послідовні етапи цього процесу (рис.1).



**Рисунок 1 – Схема реалізації технологій менеджменту персоналу щодо онбордінгу в ІТ-компаніях**

Розглянемо детальніше зміст даних етапів. *Етап 1* передбачає такі види робіт:

Створення інструкції з обов'язками, де прописується, що і як буде робити співробітник, вказані посилання на робочі документи, чек-листи, а інше.

Створення роадмапа - «дорожньої карти» співробітника, де вказані цілі, завдання, метрики і КРІ.

Створення робочого документа співробітника з таблицями, чек-листами, випереджаючими показниками, аналітикою.

Створення документа для введення в посаду - з обов'язками, цілями, умовами роботи, контактами колег, завданнями на перші тижні. Цей документ надсилається заздалегідь.

На *етапі 2* виконуються такі дії:

Колл зі співробітником в перший робочий день, на якому ми проходимося за документами та інструкціями, відповідаємо на виниклі питання, синхронізуємо за цілями, завданнями, метрик, КРІ на випробувальний термін, обговорюємо перші завдання. Це триває 3 години.

Друга онлайн-зустріч на наступний день - для синхронізації, відповідей на виниклі питання, знайомство зі стратегією, виконання перших завдань. Це триває 2 години.

Третя онлайн-зустріч ще через день - також для синхронізації, відповідей на питання і обговорення перших завдань. Триває близько години.

Четвертий колл через кілька днів для отримання зворотного зв'язку від співробітника, можливо коригування робочих доків і роадмапа, заповнення робочих документів, створення таймінгу завдань. Така зустріч також триває годину.

П'ята зустріч для синхронізації з планування завдань на випробувальний термін з деталізацією помісячно і потижнево. При бажанні, можемо навіть прописати завдання на кожну годину - залежить від рівня новачка і його запитів.

*Етап 3* адаптації в ІТ-компаніях характеризується наступними активностями керівника та фахівців в сфері менеджменту персоналу:

Підключення співробітника до щотижневих онлайн-мітингів, знайомство з командою. Під час підтвердження замовлення кожен співробітник називає п'ять своїх досягнень за минулий тиждень і п'ять завдань на поточний тиждень. Також тут обговорюються складності, які виникають в роботі, і способи їх усунення.

Індивідуальні созвона зі співробітником: 2-3 рази на тиждень по 1,5-2 години. Тут ми обговорюємо все: від завдань і фідбек, до загальних вражень від роботи і команди. Завдання ліда - дати співробітнику можливість відчувати себе частиною колективу.

Зустріч з підведення підсумків першого місяця: проходимося по роадмапу, звіряємося за цілями, завданнями, метрик, КРІ, дивимося аналітику.

Зустріч з підведення підсумків другого місяця і випробувального терміну в цілому.

Ближче до кінця випробувального терміну або на початку самостійної роботи проходить welcome meeting, який по черзі проводять Ліди команд. Ведучий зустрічі знайомить новачків між собою і розповідає про цінності компанії.

*Етап 4* передбачає реалізацію таких дій:

1. Планування роботи у напрямку поквартально.
2. Щотижневі індивідуальні онлайн-зустрічі зі співробітником, де ми звіряємося за завданнями, метрик, КРІ. Намагаємося укластися в 1,5 години.
3. Щомісячний созвона з підбиттям підсумків роботи за місяць - дивимося аналітику, синхронно із взаємодії і обговорюємо три питання: що вийшло добре, що не вийшло, як можна зробити краще.
4. Створення personal development plan (PDP) співробітника з аналізом знань, навичок, умінь, сильних і слабких сторін, прописуємо додаткові книги і курси для навчання, тому що ми зацікавлені в професійному зростанні кожного колеги.

Доведено, що ефективність системи менеджменту персоналу та окремих її складових, а також технологій, що використовуються в компанії в сфері управління персоналом залежить від того наскільки ефективно була організована адаптація зновприйнятих працівників (оцінка даного процесу відбувається на *етапі 5*) та як вона пройшла для конкретного працівника (або групи працівників).

Більше детально в ході дослідження трансформацію технологій менеджменту персоналу вивчено на досвіді ІТ-компанії Джемікл (Gemicle). Джемікл – провідна продуктова ІТ-компанія, що займається розробкою інноваційних рішень на основі сучасних технологій. Вона була заснована у 2011 році та займає значну частину не тільки вітчизняного, але й здійснює продаж ІТ-послуг закордоном. Організаційно-правова форма – Товариство з Обмеженою Відповідальністю. Gemicle співпрацює з 7 країнами світу: Америка, Ізраїль, Ісландія, Нідерланди, Норвегія, Нова Зеландія, Франція..

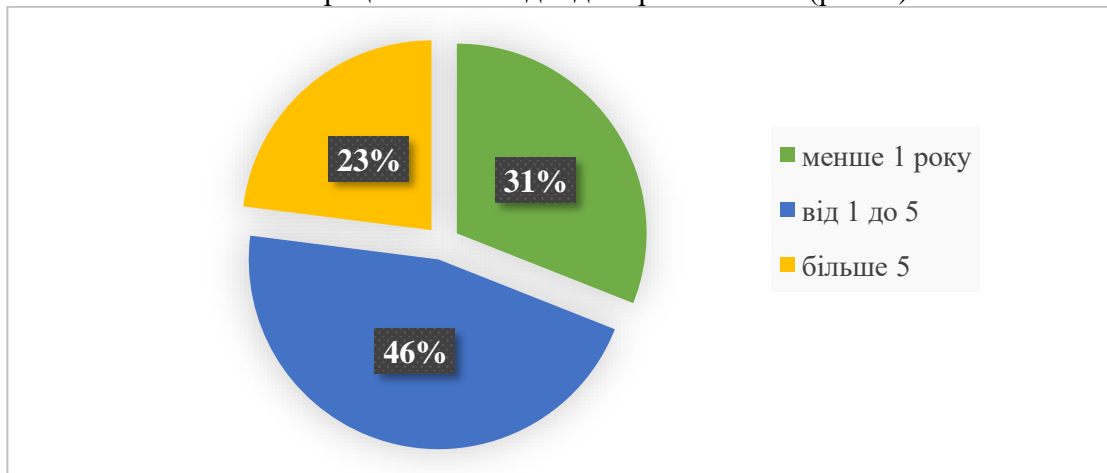
Найбільші проекти, що реалізовані компанією:

- розробка системи для розумного будинку – CLAP. Вона являє собою комплекс

програмно-апаратного забезпечення. Система «розумний будинок» – це перша комплексна система розумного будинку створена в Україні. Сучасний метод управління власним житлом. За допомогою смартфона регулюється все, що є у вашому будинку: температура приміщення, водопостачання, сигналізація, відеоспостереження та ін.

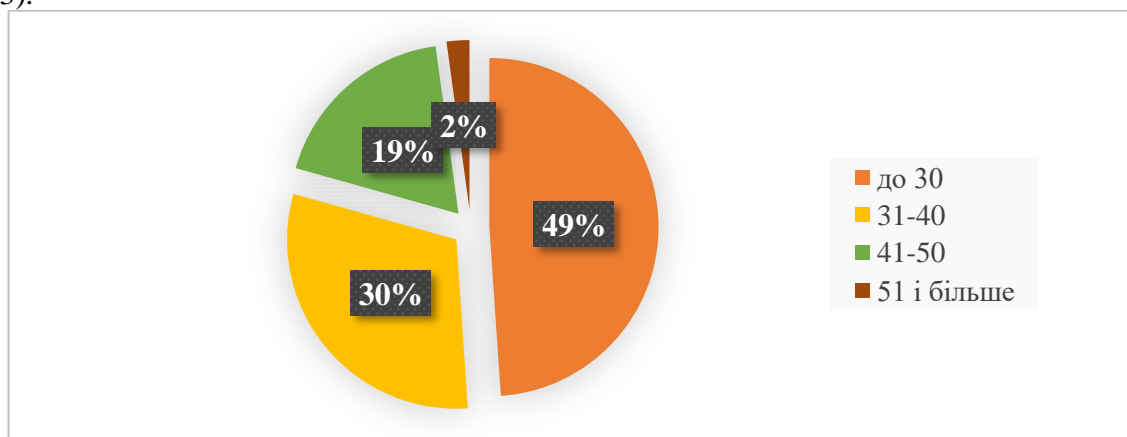
- логістичне транспорте рішення для американського ринку .

Проаналізуємо основні показники трудового потенціалу ТОВ «Джемікл», оскільки його характеристики є визначальним чинником для обрання та запровадження відповідних технологій менеджменту персоналу. За досліджуваний період (2015-2021 рр.) в компанії спостерігається збільшення чисельності персоналу на 13,7%. В структурі персоналу компанії має місце переважання працівників чоловічої статі (72%), стаж роботи в компанії більшості працівників – від 1 до 5 років – 59% (рис. 2).



**Рисунок 2 - Структура працівників за стажом роботи в ІТ-компанії ТОВ «Джемікл»**

У ТОВ «Джемікл» працює досить різноманітний персонал за віковою структурою, проте майже половина персоналу це молоді працівники віком до 30 років. (рис.3).



**Рисунок 3 – Вікова структура персоналу ТОВ «Джемікл» у 2021 р., %**

За наведеними даними можна відзначити, що фірма збільшує чисельність штату, керівництво не боїться брати молодих спеціалістів та навчати їх (оскільки компанія потребує новаторських та творчих кадрів).

Динаміка показників руху персоналу ТОВ «Джемікл» представлена у табл. 1.

Таблиця 1 - Аналіз руху робочої сили ТОВ «Джемікл» за 2019-2021 роки

Показники	2019	2020	2021
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	52	54	57
Обіг кадрів, осіб	10	15	11
у т.ч.:			
чисельність прийнятих	6	9	7
чисельність звільнених	4	6	4
чисельність працівників зі стажем роботи більше 3 р.	31	34	37
чисельність працівників звільнених через плинність	3	5	2
Коефіцієнт інтенсивності обігу, %	19,2	27,8	19,3
Коефіцієнт обігу за прийняттям, %	11,5	16,7	12,3
Коефіцієнт обігу за вибуттям, %	7,7	11,1	7,0
Коефіцієнт стабільності кадрів, %	59,6	63,0	64,9
Коефіцієнт плинності робочої сили, %	5,8	9,3	3,5

Отже, коефіцієнти плинності персоналу у 2019-2020 рр. перевищують норму (3-5%). У 2021 році компанії вдалося зменшити коефіцієнт плинності до стандартного – 3,5%.

Управління персоналом в компанії ТОВ «Джемікл» здійснюється з використанням таких ейчар технологій, що спрямовані на мінімізацію витрат на управління персоналом та підвищення ефективності його використання (табл.2)

Таблиця 2 - Характеристика персонал-технологій на ТОВ «Джемікл»

Персонал-технологія	Особливості технології	Підсистема управління персоналом
1	2	3
<b>Персонал-технології позикової праці (аут-технології)</b>		
Аутсорсинг	Виконання певних завдань, функцій і процесів, зокрема деяких непрофільних функцій спеціалізованій компанії. Пов'язано це з тим, що окремі функції (інформаційні, маркетингові, тощо) працівники спеціалізованих компаній виконують для іноземних замовників.	Аналіз та планування персоналу, підбір та наймання персоналу, організація трудових відносин, атестація та ротація персоналу
Аутстаффінг	Співробітники, що раніше числилися в штаті компанії-замовника, переводяться в організацію, що надає послуги з аутстаффіngu, тобто дана організація оформлює у свій штат вже наявний персонал підприємства. формальним роботодавцем, що дає змогу вирішити питання тимчасового вивільнення працівників, для яких на даний момент немає праці	

1	2	3
<b><i>Навчальні персонал-технології</i></b>		
Коучинг	Здійснюється методом безпосереднього навчання менш досвідченого працівника більш досвідченим в процесі їх взаємодії. Відбувається у формі наставництва, консультування. Ефективний інструмент персонального та особистісного розвитку, який сприяє розкриттю та реалізації внутрішнього потенціалу людини, й підвищення на цій основі ефективності праці.	Навчання та підвищення кваліфікації персоналу, мотивація персоналу
<b><i>Персонал-технології підбору та найму персоналу</i></b>		
Хедхантинг	Прямий пошук та підбору персоналу ключових і рідкісних, як за фахом, так і за рівнем професіоналізму фахівців.	Підбір та наймання персоналу
Класничний рекрутинг	Пошук кваліфікованих фахівців з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів і надаючи об'яви в ЗМІ, професійні соціальні мережі (напр. LinkedIn) та job сайти.	Підбір та наймання персоналу
Скринінг	Здійснення підбору персоналу за визначеним набором характеристик (стать, вік, освіта, досвід роботи) переважно без врахування особистісних якостей та мотивації	
Прелімінарінг	Залучення молодих фахівців за допомогою організації місць для проходження виробничої практики, стажування;	
Нетворкінг («плетіння мереж»)	Використовує власні зв'язки для пошуку кандидатури, у другому випадку – разом із замовником визначається компанія, в якій може працювати необхідний працівник, з'ясовується його можлива посада, потенційним претендента робиться ділова пропозиція	
<b><i>Інформаційні персонал-технології</i></b>		
Автоматизована інформаційна система управління персоналом	Набір певного програмного забезпечення та технологій, використання яких дає змогу автоматизувати і вдосконалювати бізнес-процеси управління персоналом	Усі підсистеми управління

Як видно з таблиці, аут-технології поділяють на дві групи: передача окремих функцій спеціалізованим компаніям – аутсорсинг, та передача спеціалізованої компанії працівників підприємства – аутстафінг. Саме ці технології є досить популярними в сфері ІТ, бо у більшості випадків є надання послуг та підтримка проектів від іноземних замовників.

В ІТ-сфері більшість технологій менеджменту персоналу є наразі диджиталізованими. Зокрема, для пошуку персоналу перевага надається ІТ-рекрутингу. Основна відмінність ІТ-рекрутингу від "звичайного" полягає в тому, що ІТ-рекрутер повинен досконально розуміти світ високих технологій. ІТ-рекрутер знаходиться в постійному контакті з ІТ-фахівцями, проводить технічні інтерв'ю, аналізу [1, с.116].

ІТ-рекрутер поєднує в собі безліч ролей. Він повинен орієнтуватися у різних назвах специфічних професій: Data-аналітиків, ІТ-менеджерів, Scrum-мастерів, психологів, продавців, маркетологів, детективів, коучей і всіх, хто необхідний на практиці. І якщо частина знань і компетенцій рекрутер може напрацювати з досвідом, то технічна грамотність, розуміння циклів розробки програмного забезпечення і знання ринку — апіорний базис при вході в професію [1, с.117].

Процес підбору працівників має свою специфіку в кожній ІТ-компанії, тому етапи відбору на ТОВ «Джемікл» є досить індивідуальні (рис. 4).



Рисунок 4 - Основні етапи підбору персоналу ТОВ «Джемікл»



Принцип ефективної мотивації персоналу Джемкл - важлива умова збереження достатньої для потреб бізнесу динаміки розвитку інформаційних технологій підприємства. Для працівників компанії є хороша мотивація - матеріальна, так і нематеріальна.

До матеріальної належать:

1. Заробітна плата - гідна оплата результатів праці (в сфері інформаційних технологій), що може збільшуватися залежно від кількості виробленого цінного кінцевого продукту працівника;

2. Командний бонус - винагорода з фонду командних бонусів компанії за результати праці, що розподіляється між усіма учасниками проекту, згідно з їх вкладом у досягнення результату. Загальна сума винагороди з фонду командних бонусів залежить від досягнення планованих показників. Така винагорода мотивує працівників працювати у команді високоякісно для досягнення спільних цілей;

3. Індивідуальний бонус - винагорода за результати праці, яку призначають кожному працівникові індивідуально. Таке преміювання залежить від стану статистики та виконання квот, а також від особливих досягнень того чи іншого працівника;

4. Річний бонус - винагорода за результатами праці, яку розподіляють між усіма працівниками, за умови реалізації стратегічного плану компанії;

5. Бонус за менторство (наставництво від досвідченого працівника для молодого спеціаліста);

6. Бонус за приведеного працівника;

7. Подарунок від компанії на день народження працівника та його дітей;

8. Подарунок від компанії у зв'язку з одруженням працівника, народженням дитини;

9. Подарунки дітям працівників на день святого Миколая;

10. Мотиваційні пакети на відвідування тренажерного залу, басейну, пейнтболу, уроків малювання тощо.

Окрім матеріальної мотивації, працівників стимулюють до ефективної роботи нематеріальними методами. За виконання чи перевиконання планових показників, окрім матеріальної винагороди та підвищення на посаді, передбачений ряд заходів нематеріальної винагороди:

поліпшення умов праці (наприклад додатковий другий чи третій монітор, потужніший комп'ютер, кращі аксесуари до нього);

тренінги та семінари за рахунок компанії;

оголошення працівника найкращим у своїй галузі на координаційній зустрічі усього персоналу;

висловлення особистої подяки від імені ради засновників;

отримання від компанії подарунку на річницю роботи;

святкування дня народження працівника;

організація корпоративних заходів для працівників;

користування корпоративним мобільним телефоном;

можливість зайнятися спортом в офісі, де є все необхідне обладнання;

можливість розслабитись у після робочий час, граючи в x-box або настільний теніс;

додаткові дні відпустки за рахунок компанії до традиційних 24 календарних днів.

Навчання, розвиток та планування кар'єри як важливу складову кадрової політики Джемкл контролюють HR-менеджери. Для навчання і розвитку працівника

потрібно розуміти, які професійні чи особисті якості потрібно покращувати та вдосконалювати, оцінити його сильні й слабкі сторони. Набір компетенцій, якими повинен володіти сучасний технічний спеціаліст галузі інформаційних технологій, з міжнародними стандартами, проте в Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників вони не зазначені.

В сфері ІТ прийнято виділяти чотири рівні кваліфікацій: молодший (Junior), середній (Middle), старший (Senior), експерт (Team Lead або Architect). Акцент у навчанні встановлений на технології та інструментах завтрашнього дня, оскільки розуміння того, що всі сьогоденні процеси необхідно оптимізувати з урахуванням майбутніх тенденцій і запланованих переходів на новий рівень. Керівництво Джемікл намагається створювати сприятливі умови для розвитку і просування персоналу в рамках організаційного простору.

Особливу роль інноваційні кадрові технології відіграють у формуванні HR-бренда компанії. Для ТОВ «Джемікл» мета брендінгу полягає у залученні найкращих спеціалістів своєї галузі та формуванні думки про цінність роботи в компанії.

Для формування успішного бренду компанії як роботодавця в Джемікл використовують такі методи:

1. Участь у громадських заходах з логотипом групи компаній.

2. Формування внутрішнього бренду компанії, що буде вагомим при формуванні зовнішнього бренду:

- образ компанії-роботодавця, сформований наявністю внутрішніх цінностей та внутрішнього корпоративного життя;

- образ компанії-роботодавця, сформований з відгуків і вражень теперішніх та колишніх працівників.

3. Проведення в організації екскурсій для студентів вищих навчальних закладів.

Одним із сучасних трендів, що безпосередньо пов'язаний з менеджментом персоналу є поширення неформальної освіти. В результаті дослідження встановлено, що в ІТ-компаніях він набуває значного прояву. ІТ-бізнес є зацікавленим стейкхолдером системи освіти в Україні. Наразі попит на нових ІТ-фахівців значно перевищує можливості українських закладів вищої освіти (ЗВО). Реакцією на це стала поява численних закладів неформальної ІТ-освіти, які пропонують курси інтенсивної підготовки нових фахівців Junior-рівня. Неформальна освіта готує 10–12 тис. нових ІТ-фахівців на рік. За прогнозами, їх кількість зросте до 20–25 тис. у найближчі роки. Зважаючи на дефіцит кваліфікованих співробітників, окремі компанії створили власні програми підготовки талантів, які дозволяють в тому числі людям з інших галузей отримати ІТ-освіту та можливість працевлаштування. Серед компаній, які пішли цим шляхом: EPAM, SoftServe, Luxoft, ELEKS, Beetroot. ІТ-компанії також створюють програми освіти разом із освітніми закладами.

За рахунок системи неформальної освіти в компанях досліджуваної галузі поширеним є явище працевлаштування світчерів - 82% компаній вже наймають або планують наймати світчерів –людей, які прийшли в ІТ-галузь з інших професій: 50% - готові покликати на співбесіду кандидата з досвідом роботи в суміжній сфері

46% - готові покликати на співбесіду кандидата, що пройшов курси в ІТ-компанії

33% - готові покликати на співбесіду кандидата, що пройшов онлайн-курси.

В той же час, в галузі активно розвивається й корпоративне навчання. Прикладом такого виокремлення освітнього напрямку у ІТ-компанії є корпоративний університет корпорації SoftServe, заснований у 2008 році. Нині це потужний

повноцінний підрозділ, що має кілька векторів роботи, спрямованих на розвиток як фахівців компанії, так і на студентів та тих, хто хоче опанувати спеціальність у сфері інформаційних технологій. У рамках університету на постійній основі функціонують кілька основних проектів:

IT Academy — підрозділ, що понад 10 років проводить технологічні курси для випускників ІТ-спеціальностей практично у всіх містах, де розміщені розробницькі офіси компанії;

Training and Development Group — підрозділ, що курує внутрішні навчання та тренінги працівників, починаючи від технологічних та soft skills курсів та завершуючи 6- та 9-тимісячними навчальними leadership-програмами для менеджерів різного рівня;

Language School — корпоративна мовна школа, що проводить групові та індивідуальні навчання з англійської, німецької, польської, французької та іспанської мов;

E-learning team — підрозділ, що розробляє внутрішні онлайн-курси, їхнє портфоліо постійно поповнюється новим контентом на запит працівників та компанії; Сертифікаційний центр, який створює для співробітників можливість проходити внутрішні та міжнародні технологічні сертифікації (серед сертифікаційних партнерів представлені Nevco HIPAA, Microsoft, ISTQB (ASTQB, BCS, iSQI) Oracle, Brainbench testing та інші), а також допомагає належно готуватися до них.

**Висновки.** За результатами проведеного дослідження можна зауважити, що основні тренди розвитку технологій менеджменту персоналу в ІТ-компаніях полягають у такому:

диджиталізація функцій менеджменту персоналу та технологій, що забезпечують їх реалізацію;

пріоритет командної форми організації праці та розвиток технологій, що підтримують командну взаємодію;

поширення технологій, що створюють комфортні умови зайнятості під час віддаленого (змішаного) характеру діяльності в ІТ-сфері;

напрацювання підходів до запровадження методів та технологій управління персоналом в кроскультурному середовищі (віддалені команди поєднують учасників з різних континентів, країн, які мають різні мовні, культурні, ментальні та інші відмінності).

Отже, перспективи подальших досліджень мають бути пов'язані з обґрунтуванням науково-методичного інструментарію підтримки окреслених трендів та застосування відповідних технологій менеджменту персоналу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кобеля З. І. Особливості ІТ-рекрутингу на сучасному ринку праці. *Економіка та держава*. № 2/2022. с.114-118.

2. Кравчук О., Варіс І., Заривних К. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. Випуск # 26 / 2021. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73>.

3. Орлова О. М. Особливості управління персоналом в ІТ-сфері. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 11, 2017. с.117-120.

4. Ukraine IT Report 2021. URL: <https://drive.google.com/file/d/1LujaT9pHEGhgprR0jfnlZgQikkyiIlbE/view> (дата звернення 29.10.2022 р.)