

КРЕАТИВНАЯ ЭКОНОМИКА
Том 11 ● Номер 9 ● сентябрь 2017
ISSN 1994-6929
Journal of Creative Economy

издательство
Креативная экономика

Digital-технологии подбора персонала

Шарапова Н.В. [1], *Шарапова В.М.*[1], *Швецова Д.М.* [1]
[1] Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Россия

АННОТАЦИЯ:

Мировая глобализация, развитие IT-технологий отражаются на скорости развития бизнеса. Соответственно, становится необходимо наращивать темпы развития человеческого капитала с помощью Digital-технологий в управлении человеческими ресурсами. Цель исследования – провести анализ действующей технологии подбора персонала в компании. Анализ технологии подбора персонала показал, что персонал агентства рекрутинга применяет самые популярные инструменты digital-рекрутинга при закрытии вакансий. Первые шаги в погружении в сферу digital уже осуществлены. Но используемые инструменты уже сложно назвать инновационными. В связи с быстроизменяющейся средой рынка, не стоит останавливаться на развитии в данном направлении. В качестве итога были предложены мероприятия по совершенствованию системы подбора персонала в рекрутинговом агентстве и рекомендации по их внедрению. В результате мы предложили к использованию программы, которые позволят автоматизировать простые этапы подбора. Кроме того, в качестве рекомендации мы предложили больше времени уделять аналитике процесса закрытия вакансии, для того чтобы оперативно вносить изменения в бизнес-процессы компании.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: дижджитал-технологии, подбор персонала, рекрутинг, инновационные технологии в управлении человеческими ресурсами.

Digital recruitment technologies

Sharapova N.V. [1], *Sharapova V.M.* [1], *Shvetsova D.M.* [1]
[1] The Ural State University of Economics (USUE), Russia

Введение

Процесс подбора персонала является одним из ведущих, так как успешное функционирование организации напрямую зависит от наличия квалифицированных кадров. Существует огромное множество технологий подбора персонала.

Мировая глобализация, развитие IT-технологий отражается на скорости развития бизнеса. Соответственно, становится необходимо наращивать темпы развития человеческого капитала с помощью инновационных (digital) технологий в управлении человеческими ресурсами.

Внедрение digital-технологий в бизнес и HR является необходимостью сегодняшнего дня. Digital-технологии значительно снижают трудоёмкость, ускоряют процесс подбора персонала.

В работе проведен анализ различных технологий подбора персонала, используемых в агентстве рекрутинга г. Екатеринбург.

Основные показатели, влияющие на эффективность поиска и подбора персонала в компании, рассмотрим в таблице 1.

Таким образом, основные проблемы в агентстве по подбору персонала – не всегда соблюдаются сроки закрытия вакансии, существуют замены по ранее трудоустроенным кандидатам. Видим, что количество замен ранее трудоустроенных кандидатов колеблется на протяжении последних трех лет от 5 до 7 замен в год.

Также нами был проведен анализ плановых и фактических показателей, связанных с подбором персонала (*табл. 2*).

Консультант по подбору стабильно на протяжении последних 2 лет закрывает вакансии уровня «специалист» и «редкий специалист» в пределах установленного срока. Однако сроки по закрытию вакансий уровня «топ-менеджер» превышают плановый срок в среднем на 9 дней. Самое значительно снижение наблюдается у консультанта в 2015 году, фактический показатель ниже планового на 16 %. Для старшего консультанта по подбору наблюдается аналогичная ситуация, самые низкие показатели относительно плана по вакансиям уровня «топ-менеджер». Но мы видим улучшение сроков закрытия на 4 % относительно предыдущего года по данному уровню. Например, в 2016 году в работу агентства передали вакансию директора филиала

ABSTRACT:

The world globalization and development of IT technology affect the speed of business development. That's why it is important to strengthen human capital development with the help of Digital technologies in human resource management. The goal of the study is to analyze current recruitment technology in the company. The analysis of the recruitment technology shows that the staff of recruiting agency applies the most popular digital recruiting tools when fulfilling vacancies. The first steps towards the immersion in digital sphere have already been done. But its tools can hardly be called innovative. With regard to the rapidly changing market environment, you should not develop only this direction. As a result, we suggest measures to improve the recruiting system in the recruiting agency and recommendations for their implementation. We also suggest implementing program that will automate simple selection stages. Besides we recommend paying more attention to analysts of the process of vacancy fulfillment, in order to make quick changes in the company's business processes.

KEYWORDS: Digital technologies, recruitment, recruiting, innovative technologies in human resource management.

JEL Classification: O00, O10, O15 **Received: 08.09.2017 / Published: 30.09.2017**

© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers
For correspondence: Sharapova N.V. (Sharapov.66@mail.ru)

CITATION:

Sharapova N.V., Sharapova V.M., Shvetsova D.M. (2017) Digital tekhnologii podbora personala [Digital recruitment technologies]. Kreativnaya ekonomika. 11. (9). – 953-966. doi: 10.18334/ce.11.9.38344

Таблица 1

Общие показатели процесса подбора персонала в динамике за последние 3 года

Показатели	2014	2015	2016	Абсолютное изменение		
				2015/2014	2016/2015	2016/2014
Средние затраты на закрытие одной (усредненной) вакансии, руб.	1200	1500	1100	300	-400	-100
Средний срок закрытия вакансии, дн	39	40	37	1	-3	-2
Количество открытых вакансий на 1 рекрутера, шт.	5	6	9	1	3	4
Количество замен ранее трудоустроенных кандидатов	7	5	6	-2	1	-1

Источник: [4]

Таблица 2

Сравнение плановых и фактических сроков закрытия вакансии

Должность	Уровень вакансии	2015	2016	план	Абсолютные изменения, дн		
		Ср. кол-во дней	Ср. кол-во дней	Кол-во дней	2016/2015	План/2015	План/2016
Младший консультант	Специалист	36	28	30	-8	-6	2
	Редкий специалист	35	37	35	2	0	-2
Консультант	Специалист	25	23	30	-2	5	7
	Редкий специалист	34	30	35	-4	1	5
	Миддл-менеджер	48	45	45	-3	-3	0
	Топ-менеджер	89	84	75	-5	-14	-9
Старший консультант	Специалист	24	26	30	2	6	4
	Редкий специалист	35	31	35	-4	0	4
	Миддл-менеджер	43	45	45	2	2	0
	Топ-менеджер	79	82	75	3	-4	-7

Источник: [4]

ОБ АВТОРАХ:

Шарапова Наталья Владимировна, доцент кафедры экономики труда и управления персоналом, кандидат экономических наук, доцент (Sharapov.66@mail.ru)

Шарапова Валентина Михайловна, профессор кафедры экономики труда и управления персоналом, доктор экономических наук, профессор (Sharapov.66@mail.ru)

Швецова Дарья Михайловна, студент магистратуры (dashvecova@inbox.ru)

ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Шарапова Н.В., Шарапова В.М., Швецова Д.М. Digital технологии подбора персонала // Креативная экономика. – 2017. – Том 11. – № 9. – С.953-966. doi: 10.18334/ce.11.9.38344

оптово-розничной компании. Консультантом агентства был собран первый пул кандидатов (3-4 человека) за 30 дней. С учётом того, что отбор кандидатов клиентом проходит в несколько этапов, второй этап отбора закончился ещё через 16 дней. Клиент попросил сформировать ещё один пул кандидатов для сравнения. Второй пул был сформирован на 65-й день работы консультантом по данной вакансии. Итого, на 75-й день клиент был готов проводить третий этап отбора – личная встреча с кандидатами из первого и второго пула с представителем компании из Москвы. Финальное решение о выборе кандидата заказчик осуществил только на 86-й день работы по вакансии. Исходя из данного случая, мы не можем сделать вывод о неграмотной работе консультанта. Так как, проанализировав ситуацию, мы видим, что процесс поиска кандидатов занимал порядка 25-30 дней для каждого пула, а процесс согласования переговоров работодателя и кандидатов и принятия решения клиентом занимал 40 дней. С такими сложностями компания столкнулась по следующим причинам – несколько этапов отбора персонала в компании-клиента и территориальное расположение компании (для личной встречи директор приезжал в Екатеринбург из Москвы). Как следствие, сроки подбора увеличиваются, и часто из-за этого достойных кандидатов компания теряет. Фактически из представленных кандидатов только 2 человека дошли до 3 этапа, и основная причина заключалась в самоотказах кандидатов по причине трудоустройства в другие компании. У консультантов не всегда есть возможность влиять на сроки закрытия вакансий, но тем не менее при учете статистики сроков подбора мы не можем не учитывать и эти случаи.

Рассмотрим количество клиентов, обратившихся в рекрутинговое агентство (*табл. 3*).

Наблюдается рост количества корпоративных клиентов агентства на 30 % относительно 2014 года, следовательно, мы можем сделать вывод, что спрос на рекрутинговые услуги растёт с каждый годом. Услуги кадровых агентств наиболее популярны у компаний с небольшой численностью (до 400 человек). Рассматриваемое агентство рекрутинга сотрудничают с компаниями разного уровня: иностранные, федеральные, региональные, местные. Наиболее активный рост наблюдается в сотрудничестве агентства с екатеринбургскими компаниями, за последние 3 года количество таких клиентов выросло почти на 70 %, что говорит о популяризации кадровых агентств в Екатеринбурге.

Наиболее популярны кадровые услуги у компаний, которые занимаются производством и продажей оборудования, у компаний с основной деятельностью в сфере ритейл и FMCG, а также производственных компаний (металлургия и машиностроение). Возможно, это связано с тем, что, как правило, в данных видах деятельности работают крупные компании, в которых изначально закладываются бюджет на подбор персонала и которые могут себе позволить с финансовой точки зрения услуги кадровых агентств.

Также проанализируем показатель времени, потраченного на подбор одного кандидата, который можно рассчитать по следующей формуле (1).

Таблица 3

Количество клиентов, пользовавшихся рекрутинговыми услугами за 2014-2016 гг.

Показатели	2014	2015	2016	Абсолютное изменение		
				2015/2014	2016/2015	2016/2014
Количество клиентов	100	115	129	15	14	29
Количество клиентов в зависимости от численности						
До 400 чел.	59	65	73	6	8	14
400-1000 чел.	16	23	28	7	5	12
Свыше 1000 чел.	25	27	28	2	1	3
Количество клиентов в зависимости от уровня						
Екатеринбургские	10	13	17	3	4	7
Региональные	25	32	39	7	7	14
Федеральные	50	54	56	4	2	6
Иностранные	15	16	17	1	1	2
Количество клиентов в зависимости от основного вида деятельности						
Производство и продажа оборудования/стройматериалов	14	16	17	2	1	3
Строительство/недвижимость	9	10	12	1	2	3
Ритейл	21	22	25	1	3	4
Финансовый сектор	2	2	1	0	-1	-1
Информационные технологии	5	7	7	2	0	2
Химическая промышленность	2	3	1	1	-2	-1
FMCG	20	23	25	3	2	5
Транспорт/ логистика/ВЭД	3	5	7	2	2	4
Электротехника	7	7	9	0	2	2
Металлургия/машиностроение	13	16	19	3	3	6
Пищевое производство	4	4	6	0	2	2

Источник: [4]

$$Тср = \frac{\sum Д}{\sum B} \quad (1)$$

где Тср – среднее время, потраченное на подбор одного кандидата, дн.; В – количество вакансий, закрытых в течение периода; Д – количество дней, потраченное на закрытие одной вакансии, дн.

Таблица 4

Динамика временных затрат на подбор одного кандидата

Уровень вакансии	2015			2016			Абсолютные изменения показателя Тср		
	Кол-во вакансий, чел	Кол-во дней, дн	Тср, дн	Кол-во вакансий, чел	Кол-во дней, дн	Тср, дн	2015/ 2014, дн	2016/ 2015, дн	2016/ 2014, дн
Специалист	67	247	4	77	247	3	1	-1	0
Узкий специалист	10	247	25	13	247	19	4	-6	-2
Мидл-менеджер	38	247	7	43	247	6	1	-1	0
Топ-менеджер	7	247	35	7	247	35	-6	0	-6

Источник: [4]

Наиболее востребованными вакансиями со стороны клиентов являются вакансии уровня «специалист». Наиболее сложной для закрытия вакансии являются вакансии уровня «топ-менеджер», в целом процесс подбора такого сотрудника занимает до 2 месяцев.

Оценим инструменты, которыми владеют консультанты по подбору персонала агентства в сфере диджитал.

1. Это первоочередной источник, к которому обращаются для поиска нужных кандидатов. Джоб-сайты дают возможность работодателю заявить о себе, разместив объявление о вакансии в открытом доступе, и ждать откликов от заинтересованных кандидатов. Либо самому активно просматривать резюме кандидатов в поисках достойного для вакантной позиции.

2. На сегодняшний день сложно найти человека, который бы не был зарегистрирован в какой-либо социальной сети. А значит, для работодателя это ещё один инструмент для поиска подходящего кандидата.

3. Поэтому сейчас набирает свою популярность использование мессенджеров. Консультанты по подобру агентства рекрутинга также используют их в работе, наиболее популярные из них – это WhatsApp, Viber,Telegram Messenger и другие. Например, можно отправить сообщение с вопросом или предложение о прохождении интервью на ту или иную должность на телефон кандидата, и он может дать обратную связь, как только ему будет удобно. Таким образом, мы экономим время консультанта и остаёмся с кандидатом в постоянном контакте.

4. Скайп – это программа с возможностью общения с людьми через текстовые сообщения, теле- и видеосвязь. Иногда сотрудники агентства проводят с кандидатами скайп-собеседования вместо личной встречи.

Таким образом, в рассматриваемом агентстве применяют самые популярные инструменты digital-рекрутинга при закрытии вакансий. Первые шаги в погружении в сферу digital уже осуществлены. Но перечисленные инструменты уже сложно назвать инновационными. В связи с быстроизменяющейся средой рынка не стоит

останавливаться на развитии в данном направлении, ведь за digital-подходом стоит будущее рекрутинга.

Рекомендации:

1. На сегодняшний день можно выделить несколько трендов в сфере побора персонала. Одним их трендов является найм людей за талант и компетенции, а не за опыт в конкретной сфере. Поэтому сегодня делают ставку на компетенцию, а не на опыт кандидата. Четкое определение компетенций, которые необходимо оценить, концентрация на фактах, ведение записей во время интервью и тщательная проверка данных по окончании интервью помогут повысить валидность оценки кандидатов.

2. Нужны современные инструменты автоматизации. Одним из таких сервисов является HR программа подбора персонала путем видеоанкетирования соискателей – PRE-INTERVIEW. Это HR-система видео-анкетирования кандидатов. Видеорекрутинг Pre-Interview помогает выбрать действительно лучших кандидатов на вакансии за минимальное количество времени. Буквально за несколько минут просмотра записанных соискателями видео-интервью можно получить их ответы на вопросы, оценить и отправить понравившиеся видео на рассмотрение коллегам. А уже лучших кандидатов Вы приглашаете на очное собеседование [7].

Ещё одним инновационным инструментом в подборе персонала является программа «Робот-рекрутер Вера» [6] *(Papkova, 2013)*. Робот Вера может за несколько минут сделать выборку из 5 работных сайтов по требованиям рекрутера, с помощью современных технологий Вера может звонить кандидатам и распознавать их речь, а также отправить всем кандидатам на почту описание вакансии и провести с ними видео-собеседование. После проделанной работы робот выдаёт отчёт с выборкой кандидатов, которых заинтересовало предложение и которые подходят по формальным требованиям. Использование данного инструмента позволит сэкономить время рекрутера в разы. И рекрутеру предстоит работать уже с заинтересованными кандидатами. Не стоит забывать про возможные риски, к сожалению, робот не может по телефону замотивировать кандидата на вакансию. Поэтому целесообразно использовать такой инструмент именно с теми вакансиями, когда есть очень большая выборка кандидатов или есть много формальных требований (не рассматриваем кандидатов без наличия личного автомобиля).

Онлайн-тестирование – ещё один из инструментов первичной оценки кандидатов, который позволяет оценить по заданным критериям отбора, это могут быть знания, способности, мотивация кандидата и т.д. Чаще всего от клиентов агентства есть такое важное требование к кандидатам как профессиональные знания. Самый удобный и максимально валидный способ оценки – это тестирование. Для экономии времени и консультанта, и кандидата мы предлагаем перенести процесс тестирования в режим онлайн. Нет необходимости приглашать кандидатов в офис для заполнения теста вручную, когда он может это сделать в удобное для него время и в комфортном месте. Онлайн-тест возможно создать через платформу Google при помощи Форм Google совершенно бесплатно.

BigData (или большие данные) – это очень большое количество готовых к обработке данных, анализ которых дает результат в понятной нам форме. Для бизнеса важно, чтобы результат помог решить конкретную бизнес-задачу. Принципиально тут то, что эти данные невозможно обработать вручную. Вне всякого сомнения, в ближайшее время аналитика станет неотъемлемой частью HR-процессов. Классическая база данных кандидатов – это статическая информация. В рекрутинговом агентстве для хранения информации используют программное обеспечение E-staff. Данная программа позволяет хранить информацию о каждом проекте и историю работы с каждым кандидатом. Но, к сожалению, E-staff не позволяет автоматически анализировать информацию, поэтому консультанту каждый раз приходится обрабатывать её вручную: искать подходящих кандидатов, оценивать их компетенции, формировать отчеты и т.д. Для грамотной отчетности о проведенной работе перед клиентами консультантам необходимо прибегать к анализу информации, с которой работали на протяжении проекта.

Для выявления совершенных ошибок в процессе подбора и их устранения в качестве рекомендации мы предлагаем вести статистику процесса подбора с помощью воронки подбора персонала. Стандартная линейная воронка представляет собой подсчёт количества кандидатов в работе на каждом этапе (*рис. 1*).

Благодаря сбору статистических данных на каждом этапе, по итогу анализа мы получаем наглядные фактические данные, например, количество кандидатов, прошедших стажировку в компании и т.д.



Рисунок 1. Линейная воронка подбора персонала
Источник: [3, с. 47] *(Baskina, 2011)*

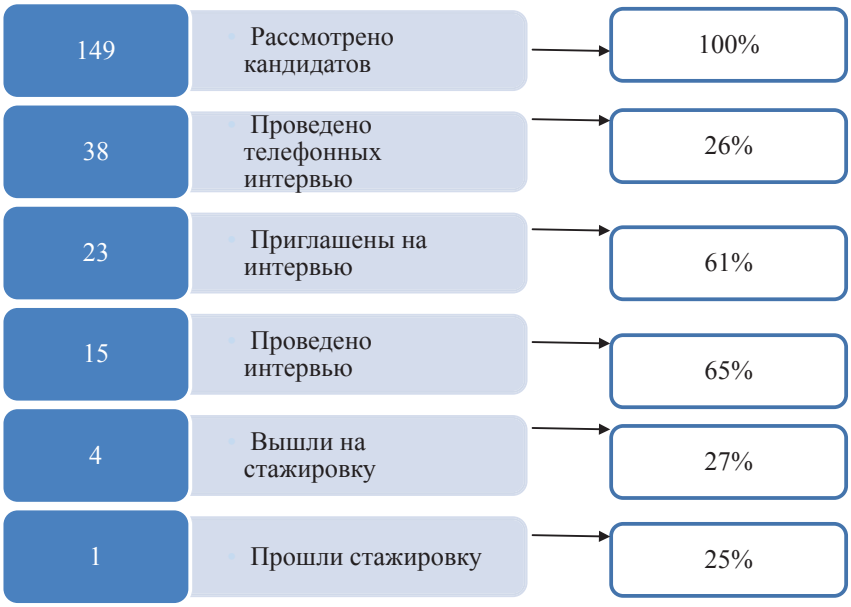


Рисунок 2. Воронка и конверсия подбора по вакансии менеджера по продажам
Источник: [4, с. 168]

Помимо фиксирования числа кандидатов необходимо уметь анализировать процесс подбора, для этого необходимо сравнивать одинаковые процессы в динамике и подсчитывать конверсию. Конверсия – это количественный показатель, который позволяет отразить, какой процент кандидатов перешёл с предыдущего этапа на следующий этап.

В качестве примера разберем работу над конкретной вакансией менеджера по продажам по этапам (*рис. 2*)

Исходя из данной воронки, мы можем анализировать работу консультанта. Например, мы видим, что только 65 % приглашенных кандидатов на личное интервью действительно прошли на встречу. Это достаточно низкий показатель, и для нас это причина пересмотреть действия консультанта на данном этапе, и, возможно, усовершенствовать их. Представим возможные методы оптимизации воронки на каждом этапе (*табл. 5*).

Поэтому специалисту по подбору необходимо уметь работать с обновленной версией воронки подбора, которая позволит не только владеть точной информацией, но и анализировать её. В качестве рекомендаций мы предлагаем анализировать процесс подбора с помощью обновленной воронки подбора, которая базируется на линейной воронке, но требует сбора дополнительной информации. Принцип работы такой воронки представлен на рисунке 3.

Таблица 5

Методы оптимизации подбора в зависимости от этапа

Этапы подбора	Методы оптимизации этапов
Работа с откликами	Переписать текст вакансии; Подключить рекламные возможности job-сайтов; Использовать базу кандидатов для рассылки
Телефонное интервью	Переписать скрипты и шаблоны писем; Сделать смс-оповещение перед встречей; Обмен контактами, высылать информацию об агентстве для формирования нужного мнения
Личные встречи	Обучение заказчика продаже вакансий; Чёткое определение критериев оценки кандидата; Комфортная обстановка (чай, кофе, разговоры)
Стажировка	Включение в команду, работа с наставником; Прозрачная система критериев оценки по результатам стажировки
Трудоустройство	Вовремя сделанный официальный оффер; Высылать письмо-приглашение в компанию; Смс-напоминание перед первым рабочим днём

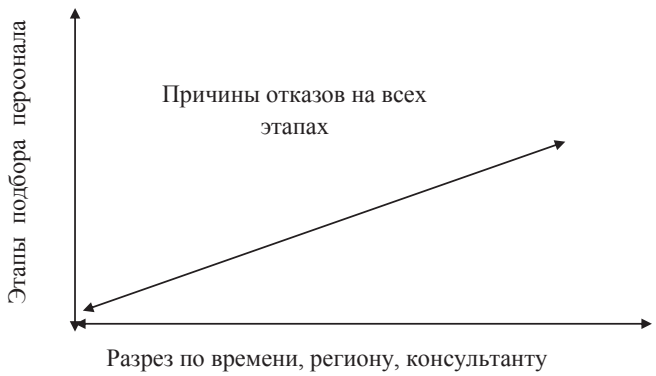


Рисунок 3. 3D воронка подбора персонала
Источник: [3, 5] *(Baskina, 2011; Sovershaeva, 2014)*

Изменения в процессе подбора в зависимости от применения digital-технологий представлены в таблице 6.

Видно, что использование digital-инструментов позволяет экономить время консультанта на каждом этапе подбора персонала. Благодаря грамотному использованию базы данных с полной информацией о кандидатах, с нужным ранжированием кандидатов по сфере деятельности, образованию и другим параметрам, мы можем в кратчайшие сроки выйти на необходимую нам аудиторию. Тем самым мы не тратим время на просмотр резюме неподходящих нам кандидатов.

Таблица 6

Сравнительная характеристика сроков подбора на каждом этапе в зависимости от применения digital-технологий

Этап	Без использования digital-технологий	С использованием digital-технологий
Обработка резюме (скрининг)	11 рабочих дней (88 часов)	5 рабочих дней (40 часов)
Биографическое интервью (6 кандидатов)	180 минут (интервью с каждым кандидатом по 30 минут)	90 минут (интервью с каждым кандидатом по 15 минут)
Оценка по компетенциям (6 кандидатов)	300 минут (50 минут на оценку 1 кандидата)	180 минут (30 минут на оценку 1 кандидата)
Презентация кандидата перед заказчиком	240 минут (40 минут на одного кандидата)	90 минут (15 минут на одного кандидата)
Итого	100 часов = 12,5 рабочих дней	46 часов = 6 рабочих дней

Источник: [1, 2] *(Sukhanova, 2006).*

Современные тенденции в оценке персонала отходят от стандартов биографического интервью, рекрутеру нет необходимости тратить время на подробный анализ всех предыдущих мест работы соискателя, на сегодняшний день важно оценить компетенции кандидата. Современная методика оценки по компетенциям имеет очень структурированный формат, благодаря чему в разы экономит время рекрутера.

Представление кандидата заказчику – один из финальных этапов подбора в кадровом агентстве и один из самых важных. Рекрутеру важно грамотно презентовать свою работу и навыки предлагаемого кандидата в наилучшей форме. Не секрет, что бизнес общается на языке цифр, и цифровое изложение итогов работы агентства для заказчика будет наилучшей формой презентации. Благодаря ведению статистики этапов подбора, рекрутер может аргументировать количество представленных кандидатов, сориентировать клиента по ситуации на рынке труда. И даже оцифровать компетенции кандидатов (оценка по компетенциям предполагает цифровую оценку уровня развития компетенций).

В результате подсчёта временных затрат на каждом этапе мы видим общую экономию на 50 % рабочего времени по работе над одной вакансией.

В качестве рекомендации мы предложили бы вести статистику воронки продаж каждому консультанту по каждой вакансии в оперативной работе. Для разграничения времени работы консультанта по работе над вакансией и по аналитическому анализу текущей работы мы предлагаем включить сбор информации для воронки подбора персонала по вакансии в еженедельный отчёт рекрутера. Таким образом, каждую пятницу рекрутер должен выделять время (2 часа) для анализа результатов своей работы на протяжении недели. Мы получаем, что на протяжении трех месяцев один консультант потратит 26 часов для формирования воронки продаж.

Агентство рекрутинга в результате внедрения предложенных мероприятий получит следующие результаты:

При анализе этапов подбора персонала мы увидели сокращение временных затрат консультантов. Использование digital-инструментов позволяет экономить время консультанта на 50 % рабочего времени по работе над одной вакансией.

Модернизация системы подбора персонала позволит осуществлять подбор за более короткие сроки, как следствие, выполнение большего числа заказов за то же время, закрытие вакансий раньше кадровых агентств-конкурентов. Это стандартная практика работы кадровых агентств, когда клиент обращается в несколько каровых агентств одновременно, гонорар получает лишь то агентство, которое первым предоставило достойного кандидата и тем самым закрыло вакансию. В среднем порядка 6 вакансий агентство ведет одновременно с другими кадровыми агентствами. Использование digital-инструментов позволит консультантам максимально охватить рынок кандидатов и осуществлять взаимодействие с кандидатами в кратчайшие сроки, в результате чего иметь преимущество перед конкурентами. Статистика показывает, что каждая третья вакансия закрывается сотрудниками компании, на наш взгляд, с инновационным изменениями в компании эта статистика изменится до показателя – каждая вторая вакансия закрыта агентством.

Направление Digital – это не только сложные схемы работы с калькулятором и компьютером, которые внедряются исключительно в крупных компаниях. Прежде всего, HR-Digital – это подход в работе, философия.

При помощи умелой работы с данными работу рекрутера можно максимально упростить за счет автоматизации. Необходимо легко и быстро разделять задачи на процессы, оценивать риски, достигать видимых результатов.

ИСТОЧНИКИ:

1. Суханова Е.В. … А я в кино искала Вас. Технология подбора персонала для компаний малого бизнеса // Российское предпринимательство. – 2006. – № 11. – с. 99-101.
2. Альбрехт Н. «Пять правил Digital». Доклад на XVII Саммите HR-директоров России и СНГ. Hr-summit. [Электронный ресурс]. URL: https://www.hr-summit.ru/ru/konferentsiy.
3. Баскина Т. Техники успешного рекрутмента. - М.: Альпина Бизнес - Букс, 2011. – 200 с.
4. Годовая отчётность направления рекрутинга компании за 2016 год
5. Совершаева С.В. Исследование особенностей развития диджитал маркетинговых коммуникаций на примере компаний Санкт-Петербурга // Креативная экономика. – 2014. – № 7(91). – с. 100-113.
6. Папкова Л.Л. Подбор персонала. Практика эффективного рекрутмента. / Теория и практика общественного развития. - Можайск : Можайский полиграфический комбинат, 2013. – 200 с.

7. Попова М. «HR-революция». РБК+ Тематическое приложение к ежедневной деловой газете РБК. Rbcplus. [Электронный ресурс]. URL: http://www.rbcplus.ru/news/56c3e2297a8aa91dc0ad91a4.
8. Шарапова В.М., Шарапова Н.В. Прогнозирование кадровой политики в условиях кризиса // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 11-4(76-4). – с. 1148-1150.
9. Прохоренко Д.А. HR 3.0. Когда ресурс становится капиталом. Доклад на XVII Саммите HR-директоров России и СНГ. Робот-рекрутер Вер. [Электронный ресурс]. URL: https://www.hr-summit.ru/ru/konferentsiya.
10. Робот-рекрутер Вера. [Электронный ресурс]. URL: https://robotvera.com/static/newrobot/index.html.
11. Мартынов Л.М. Экономика виртуальной среды. Менеджмент в виртуальной среде // Креативная экономика. – 2010. – № 4. – с. 128-134.
12. Щукина А.А. DIGITAL-технологии при подбора персонала // Вектор экономики. – 2016. – № 6(6). – с. 50.
13. Нагибина Н.И., Щукина А.А. HR-DIGITAL: цифровые технологии в управлении человеческими ресурсами // Науковедение. – 2017. – № 1(38). – с. 24.
14. Сервис видеорекрутинга. Pre-interview. [Электронный ресурс]. URL: https://www.preint.ru/price.

REFERENCES:

Baskina T. (2011). Tekhniki uspeshnogo rekrutmenta [Techniques for successful recruitment] M.: Alpina Biznes - Buks. (in Russian).

Martynov L.M. (2010). Ekonomika virtualnoy sredy. Menedzhment v virtualnoy srede [Management in a virtual environment]. Creative economy. (4). 128-134. (in Russian).

Nagibina N.I., Schukina A.A. (2017). HR-DIGITAL: tsifrovye tekhnologii v upravlenii chelovecheskimi resursami [HR-Digital: Digital Technologies in Human Resource Management]. Science. 9 (1(38)). 24. (in Russian).

Papkova L.L. (2013). Podbor personala. Praktika effektivnogo rekrutmenta [Staff recruitment. Practice of effective recruitment] Mozhaysk: Mozhayskiy poligraficheskiy kombinat. (in Russian).

Schukina A.A. (2016). DIGITAL-tekhnologii pri podbora personala [Digital-technology in recruitment]. Vectoreconomy. (6(6)). 50. (in Russian).

Sharapova V.M., Sharapova N.V. (2016). Prognozirovanie kadrovoy politiki v usloviyakh krizisa [Prediction of personnel policy in crisis]. Journal of Economy and Entrepreneurship. (11-4(76-4)). 1148-1150. (in Russian).

Sovershaeva S.V. (2014). Issledovanie osobennostey razvitiya didzhital marketingovyh kommunikatsiy na primere kompaniy Sankt-Peterburga [Research of development features of digital marketing communications by the example of St. Petersburg companies]. Creative economy. (7(91)). 100-113. (in Russian).

Sukhanova E.V. (2006). … A ya v kino iskala Vas. Tekhnologiya podbora personala dlya kompaniy malogo biznesa [... I was looking for you in the cinema. Staff recruitment technology for small businesses]. Russian Entrepreneurship. (11). 99-101. (in Russian).