Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

Санкт-Петербургский государственный университет

Институт «Высшая школа менеджмента»

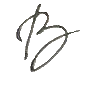
**Консультационный проект по выбору инструментов Digital-рекрутмента**

Выпускная квалификационная работа

студентки 4 курса бакалаврской программы,

профиль - Управление человеческими ресурсами

**Васильевой Дианы Валерьевны**



\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*(подпись)*

Научный руководитель

доцент кафедры организационного поведения и управления персоналом

**Лисовская Антонина Юрьевна**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*(подпись)*

«СООТВЕТСТВУЕТ ТРЕБОВАНИЯМ»

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*(подпись научного руководителя)*

«\_31\_» \_\_\_\_мая\_\_\_\_ 2020 г.

Санкт-Петербург

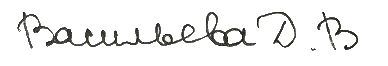
2020

ЗАЯВЛЕНИЕ О САМОСТОЯТЕЛЬНОМ ХАРАКТЕРЕ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Я, Васильева Диана Валерьевна, студентка 4 курса направления – 38.03.02 Менеджмент (профиль подготовки –Управление человеческими ресурсами), заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «Консультационный проект по выбору инструментов Digital-рекрутмента» не содержится элементов плагиата.

Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищенных ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Мне известно, что согласно п.12.4.14 «Правил обучения на бакалаврской программе ВШМ СПбГУ» «обнаружение в КР студента элементов плагиата (контекстуальное или прямое заимствование текста из печатных и электронных оригинальных источников, а также из защищенных ранее выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций без соответствующих ссылок) является основанием для выставления ГАК оценки «неудовлетворительно».



\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Подпись студента) \_\_\_\_\_\_31.05.2020\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Дата)

**Оглавление**

[Введение 4](#_Toc41657457)

[Глава 1. 6](#_Toc41657458)

[1.1. Причины возросшего интереса использования цифровых технологий в процессе подбора персонала и определение «цифрового HR» 6](#_Toc41657459)

[1.2. Обоснование необходимости реализации консультационного проекта 7](#_Toc41657460)

[1.3. Смысловые центры определения «цифровой HR» в понимание сотрудников кадровых служб 8](#_Toc41657461)

[1.4. Результаты анализа популярности цифрового HR среди российских компаний и инструментов Digital-рекрутмента в 2017-2019 гг. 11](#_Toc41657462)

[Глава 2. 15](#_Toc41657463)

[2.1. Digital-технологии, используемые компаниями при подборе персонала 15](#_Toc41657464)

[2.2. Преимущества и недостатки использования инструментов цифрового HR 22](#_Toc41657465)

[Глава 3. 25](#_Toc41657466)

[3.1. Расчет стоимости внедрения использования разных инструментов в процесс подбора персонала 25](#_Toc41657467)

[3.2. Общая характеристика компании Х 62](#_Toc41657468)

[3.3. Характеристика отрасли, в которой функционирует организация, анализ внешней среды и конкурентное положение компании 64](#_Toc41657469)

[3.4. Спецификаподбора персонала в компании Х и используемые в данном процессе технологии цифрового HR 65](#_Toc41657470)

[3.5. Окончательные выводы по инструментам и формирование портфеля 66](#_Toc41657471)

[Заключение 69](#_Toc41657472)

[Список литературы 71](#_Toc41657473)

[Приложение 1 77](#_Toc41657474)

[Приложение 2 78](#_Toc41657475)

# Введение

Процесс подбора квалифицированных кадров всегда был и остается весьма трудоемким. Именно поиск подходящих кандидатов из разных источников занимает большую часть рабочего времени (более 80%)[[1]](#footnote-1) и является рутинным и лишенным творчества. Однако, использование разных систем оценки кандидатур, чат-ботов для проведения начального интервью или ответа на часто задаваемые вопросы сможет освободить HR-специалистов от данной деятельности и позволит перенаправить освободившееся время на решение более важных проблем. Поэтому задача поиска либо создания качественного инструментария для обеспечения оперативного и эффективного подбора кадров становится одной из наиболее существенных в работе руководителей кадровых отделов и специалистов по подбору персонала. Применение цифровых технологий является характеристикой компаний, пересматривающих и корректирующих свою миссию и стратегию, подстраиваясь под меняющиеся запросы как потребителей и партнеров, так и рынка в целом.[[2]](#footnote-2) Именно к такому типу компаний относится компания Х, реализующая свою деятельность в целлюлозно-бумажной промышленности, для которой в данной выпускной квалификационной работе и будет реализован консультационный проект по отбору наиболее эффективных и соответствующих всем потребностям бизнеса цифровых технологий.

Целью данной работы является формирование портфеля инструментов цифрового HR для компании Х.

Основные задачи для постижения поставленной цели звучат следующим образом:

1. Провести анализ компании, дать описание ее основных показателей, отрасли, в которой ведет свою деятельность, и специфики процесса подбора персонала;
2. Изучить информационные источники (анализ литературы, статистики и отзывов компаний), посвященные использованию информационных/ цифровых технологий при осуществлении подбора персонала;
3. Изучить технологии, существующие на рынке (программные разработки, чат-боты, HR- аналитика), определить преимущества и недостатки;
4. Рассчитать стоимость внедрения использования каждого вида инструмента в процесс подбора персонала компании Х;
5. Сделать выводы целесообразности включения данного инструмента в рабочий процесс;
6. Сформировать портфель инструментов цифрового HR для более эффективной реализации процесса подбора персонала компании Х.

Объектом исследования в данной работе выступают информационные технологии.

Предметом изучения в свою очередь является соответствие установленных цен инструментов цифрового HR качеству и насколько данные инструменты справляются с возложенными на них функциями.

В качестве методов сбора данных для проведения последующего анализа и формирования портфеля инструментов цифрового HR были выбраны обработка вторичные данные и проведение глубинное интервью с представителями дирекции по развитию персонала компании Х.

В первой главе данной работы была решена первая задача. В ней даются формулировки определения цифрового HR как с теоретической точки, так и с практической зрения, опираясь на мнения специалистов кадровых служб крупных компаний, формируется обоснование необходимости реализации консультационного проекта. Также были представлены причины роста внедрения цифровых технологий в процессе подбора персонала и проведен анализ статистических исследований использования технологий цифрового HR.

Во второй главе была покрыта вторая задачи посредством описания существующих инструментов цифрового HR, используемых в процессе подбора персонала, как на мировом, так и на российском рынке. В последнем разделе данной главы приведены преимущества и недостатки их использования в процессе подбора персонала.

В третьей главе были решены оставшиеся четыре задачи посредством проведения анализа инструментов тренда цифрового HR, расчета стоимости внедрения и отбора эффективных по ценовым и техническим характеристикам. Также в данной главе проведена характеристика компании, ее текущего состояния и позиции в отрасли, специфика процесса подбора персонала в ней. В последнем разделе третьей главы сформулированы окончательные выводы по отобранным инструментам и сформирован предлагаемый портфель.

# Глава 1.

## Причины возросшего интереса использования цифровых технологий в процессе подбора персонала и определение «цифрового HR»

Прежде всего стоит отметить, что в данной работе Digital-рекрутмент и цифровой HR используются как синонимы и во всем тексте данного проекта будет использоваться цифровой HR. Перед тем как дать определение термина «цифровой HR», необходимо отметить основные причины изменения HR-функции и возросшего интереса к использованию новых технологий в деятельности со стороны компаний. Именно благодаря быстрой эволюции навыков в условиях диджитализации появилась резкая необходимость в пересмотре процесса отбора и найма сотрудников. Также необходимо подчеркнуть изменение ожиданий молодых и талантливых специалистов, относящихся к поколению Z, в отношении карьерного и личного роста, быстрая смена их ролей в компании и формирование новых должностей на основе уже существующих либо появлении совершенно иных.[[3]](#footnote-3) Более того, стоит отметить скорость устаревания знаний и информации, ограниченность возможности образовательных учреждений готовить специалистов с использование актуальной информации и в соответствие с новыми трендами, изменением конъюнктуры рынка и мира в целом по причине того, что изменения происходят каждый день и информация, что вчера имела огромную ценность для ведения бизнеса и принятия решений, сегодня может ничего не стоить. Именно поэтому все вышеперечисленное побуждает HR-специалистов, рекрутеров применять новые взгляды и методы, следовать существующим трендам и использовать новые технологии при подборе требуемого компании персонала.

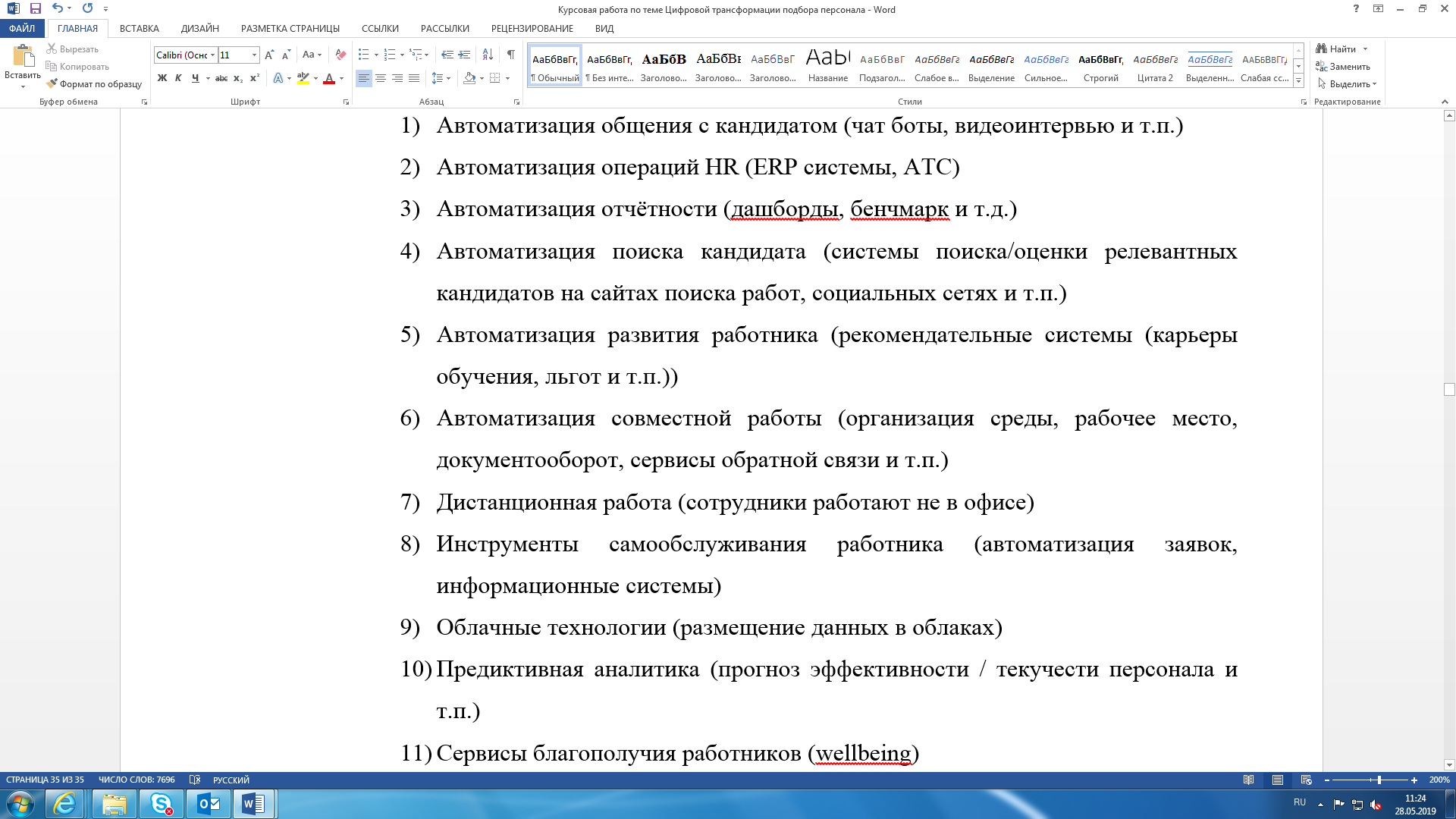
Исходя из всего выше представленного, термин процесса «цифрового HR» может быть определен как процесс пересмотра и изменения взглядов и методов поиска и отбора персонала разного уровня, соответствующих всем требованиям как отдельных компаний, так и рынка труда в целом при использовании современных информационных технологий.[[4]](#footnote-4)

## Обоснование необходимости реализации консультационного проекта

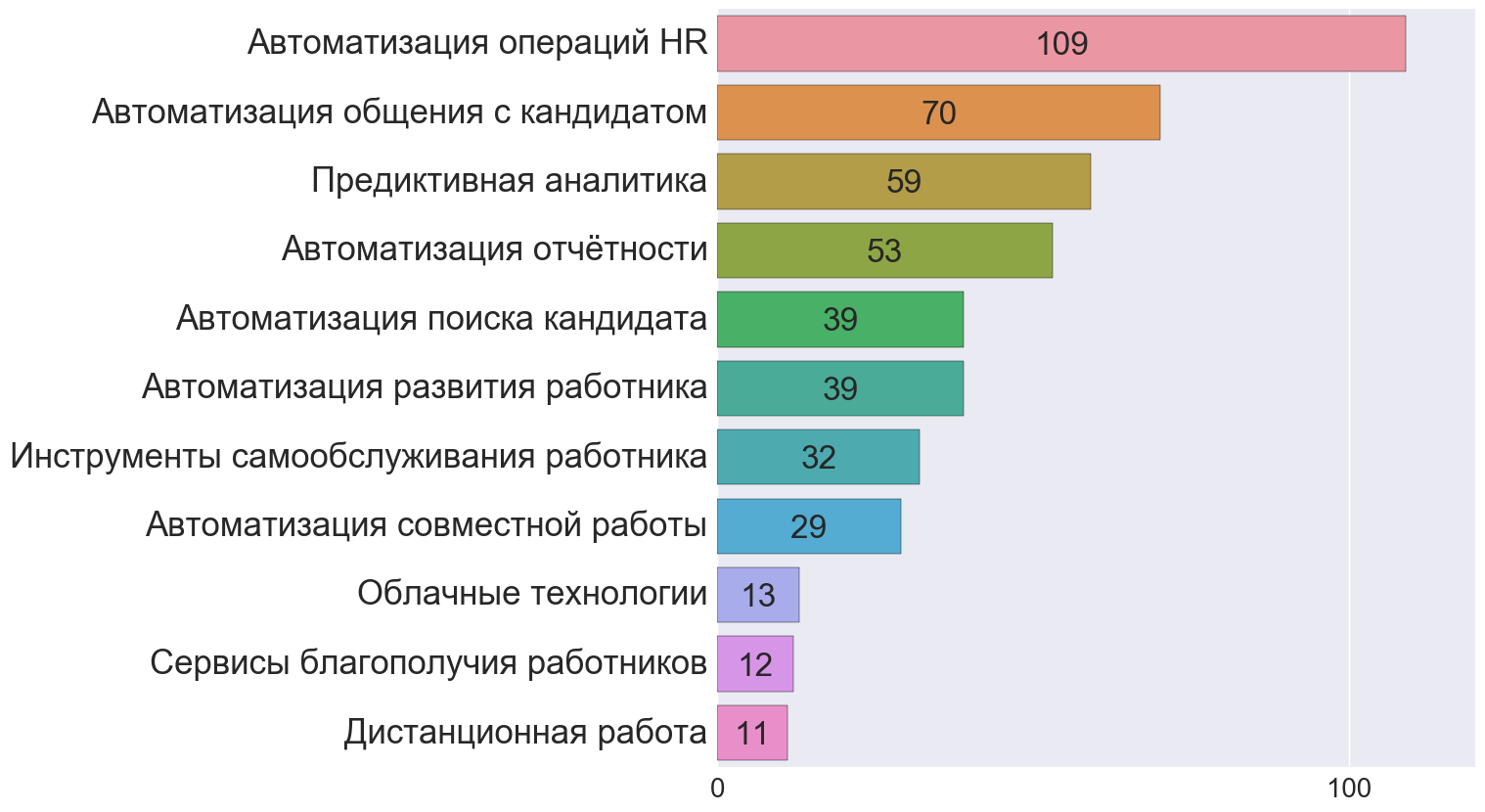
При прохождении летней производственной практики в 2018 году в компании Х, не раз было замечена необходимость расширения портфеля инструментов цифрового HR. Данный вывод был сделан из наблюдений за работой сотрудников Дирекции по развитию персонала, отвечающих за реализацию процесса поиска и отбора подходящих кандидатов. Также необходимость включение новых инструментов цифрового HR в рекрутинг была еще более очевидна при оказании мной помощи в поиске подходящих кандидатов на должности специалистов по финансовому моделированию и международному праву. Сотрудники довольно часто отмечали рутинность и время и трудозатратность начальных этапов данного процесса. Более того, в обязанности сотрудником центрального офиса входит закрытие вакансий на филиалах компании, заводы которых с каждым годом расширяются посредством реализации новых проектов. Данная информация в свою очередь показывает, насколько в действительности у сотрудников дирекции по развитию персонала большой объем работ. В связи с этим в целях ускорения и оптимизации процесса поиска и отбора, возникали идеи по автоматизации поиска и использования чат-ботов для первичного взаимодействия с кандидатами. Однако, количество задач, поставленных перед сотрудниками, не давало возможности проанализировать рынок существующих инструментов и выбрать из них наиболее подходящие потребностям компании. Именно поэтому для компании Х в рамка выпускной квалификационной работы был реализован консультационный проект по формированию портфеля инструментов цифрового HR.

## Смысловые центры определения «цифровой HR» в понимание сотрудников кадровых служб

В рамках данного консультационного проекта, прежде чем анализировать рынок существующих инструментов цифрового HR и формировать портфель, состоящий из них, необходимо ответить на следующие вопросы: с чем ассоциируют и что включают в термин цифрового HR сотрудники кадровых служб, занимающиеся подбором персонала каждый день? Для нахождения ответа на данные вопросы был проведен опрос, содержащий 11 вариантов ответов, из которых необходимо было выбрать 3 наиболее полно описывающие термин цифровой HR. Данные варианты представлены ниже в виде Рисунка № 1[[5]](#footnote-5):

В опросе приняли участие около 195 респондентов. Результат проводимого опроса представлен на Рисунке №2 и выражен в натуральном выражении.

**Рис. 1.** Варианты ответов опроса

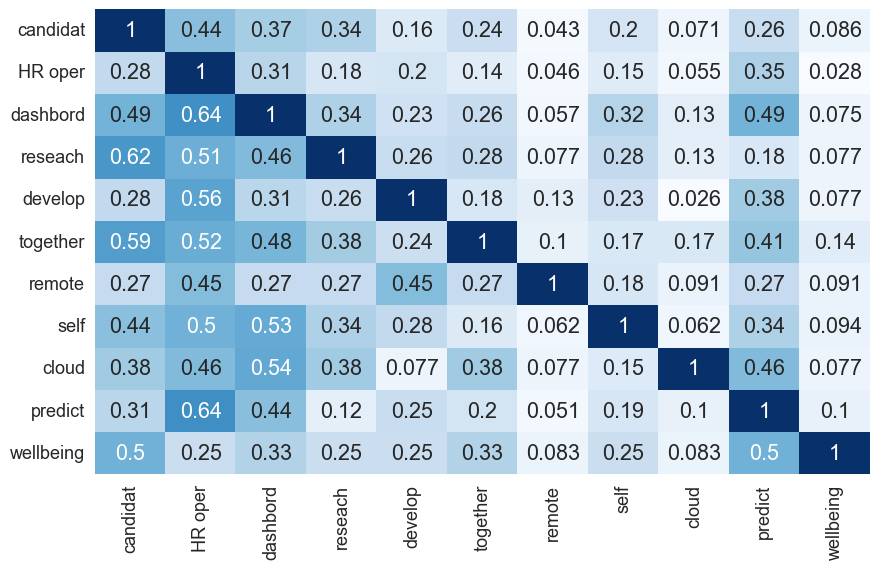


**Рис. 2.** Результаты опроса

По причине того, что респонденты имели множественность выбора вариантов ответа, составителями опроса по результатам сформировали матрицу выборов для определения частоты комбинации ответов. Для более комфортного восприятия значений таблицы варианты ответов были сокращены до одного слова. Полные формулировки ответов с соответствующими им сокращениями представлены ниже в виде списка:

1. Автоматизация общения с кандидатом (чат боты, видеоинтервью и т.п.) – «candidat»
2. Автоматизация операций HR (ERP системы, ATC) – «HR oper»
3. Автоматизация отчётности (дашборды, бенчмарк и т.д.) – «dashbord»
4. Автоматизация поиска кандидата (системы поиска/оценки релевантных кандидатов на джоб сайтах, соц сетях и т.п.) – «reseach»
5. Автоматизация развития работника (рекомендательные системы (карьеры обучения, льгот и т.п.)) – «develop»
6. Автоматизация совместной работы (организация среды, рабочее место, докуентооборот, сервисы обратной связи и т.п.) – «together»
7. Дистанционная работа (сотрудники работают не в офисе) – «remote»
8. Инструменты самообслуживания работника (автоматизация заявок, информационные системы) – «self»
9. Облачные технологии (размещение данных в облаках) – «cloud»
10. Предиктивная аналитика (прогноз эффективности / текучести персонала и т.п.) – «predict»
11. Сервисы благополучия работников (wellbeing) – «wellbeing»

Сама матрица выборов представлена ниже на Рисунке №3:



**Рис. 3**. Матрица выборов

Исходя из гистограммы и матрицы выборов можно сделать общие выводы и выделить 3 основных смысловых центра термина цифрового HR. Во-первых, по результатам опроса, автоматизация отношений с кандидатом (автоматизация общения с кандидатом + автоматизация поиска кандидата) является самым мощным смысловым центром цифрового HR, так как представляет главную функцию HR – рекрутинг. Во-вторых, автоматизация операций HR заняла второе место. И последним важным элементом, входящим в понятие цифровой HR по мнению респондентов, является предиктивная аналитика.[[6]](#footnote-6) На мой взгляд, данные результаты были получены по причине того, что в настоящий момент существует большое множество платформ, чат-ботов, роботов, выполняющих функции начального отбора кандидатов и анализа их резюме, так как начальный этап поиска подходящих кандидатов является одним из самых трудозатратных. Именно поэтому рекрутеры активно реагируют на новые технологии, направленные на облегчение и ускорения их работы, и ассоциируют цифровой HR с ними. Более того, сотрудники кадровых служб чувствуют необходимость в инструментах прогнозного анализа резюме кандидатов, из которого в последствии есть возможно предсказать как будущий сотрудник будет вести себя при выполнении своих должностных обязанностей, какое поведение и отношение будет показывать на рабочем месте при общении с коллегами, клиентами, поставщиками и насколько его знания, умения и навыки будут полезны и актуальны компании.

## Результаты анализа популярности цифрового HR среди российских компаний и инструментов Digital-рекрутмента в 2017-2019 гг.

Согласно исследованию специалистов «HeadHunter» на 2017 год, 64% компаний используют Digital-инструменты при подборе персонала. Большую долю из них занимают представители крупных компаний по причине того, что в них есть не только потребность в автоматизации и аналитике HR-процессов, но и бюджет для реализации своих проектов. Однако, только 71% из опрошенных представителей крупного бизнеса отметили возросший уровень использованию инструментов автоматизации HR-процессов за последний год. Но больший интерес из данного исследования вызвали результаты ответов респондентов на вопрос: «Что нового сделала ваша компания за последний год для решений задач рекрутмента?». Результаты представлены на Рисунке №4. Из них следует, что специалисты по подбору персонала стали воспринимать и использовать социальные сети в качестве инструмента поиска и найма, за данный вариант было отдано 64% голосов. Около 35% респондентов сказали, что их компании стали использовать онлайн-инструменты оценки кандидатов и сотрудников. В данные онлайн-инструменты входят сервисы, предоставляющие онлайн тестирование и всестороннюю аналитику имеющейся по каждому кандидату информации как предиктивную (прогнозную), так и встроенную и когнитивную. Также почти равное количество голосов было отдано за применение облачных технологий и проведение digital-собеседований 22% и 21% соответственно.[[7]](#footnote-7)



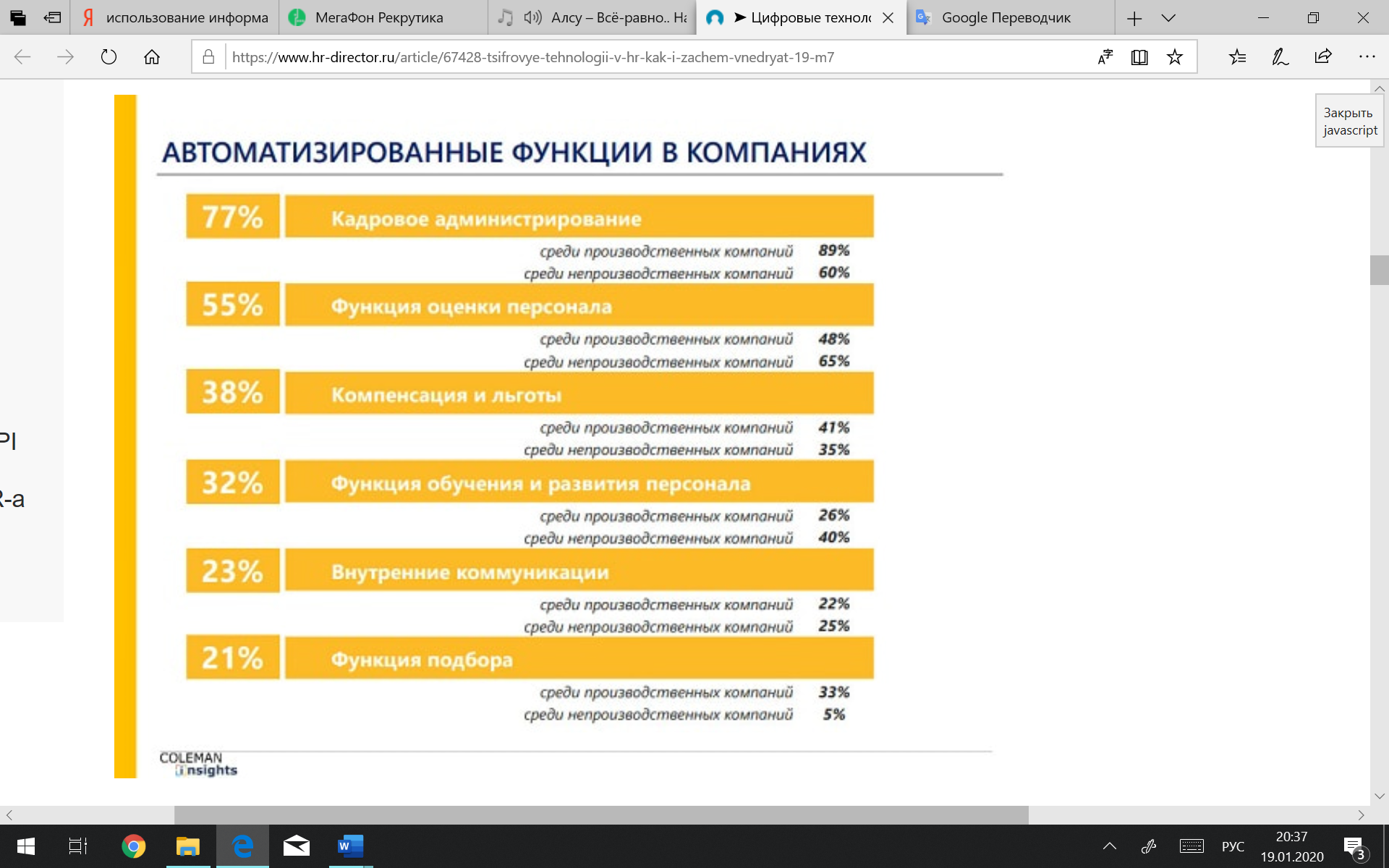
**Рис. 4.** Результаты исследования HeadHunter

В ноябре 2018 года компания «Авито Работа» провела исследование, в котором приняли участие около 400 ведущих компаний из сферы ритейла. Из проведенного опроса только 24% из 400 респондентов отметили в качестве ключевых направлений автоматизацию подбора персонала, при этом только 36% в них интегрировали ее в бизнес-процесс и применяют на практике. Данные цифры значительно отличаются от результатов исследованию HeadHunter, проведенного годом ранее, и показывают снижение значения применения инструментов цифрового HR с 64 до 24%. Однако, данный разрыв можно объяснить разным количеством респондентов, принимавших участие в опросе, но данное утверждение может выступать только предположением, так как в исследовании «HeadHunter» не было указана точное количество компаний, отдавших голоса за те или иные варианты ответов. Также следует отметить, что в исследовании от «Авито Работа» было выявлено какими инструментами в области рекрутмента чаще всего пользуются сотрудник кадровых отделов опрошенных компаний. Результаты опроса представлены на Рисунке №5. Из них видно, что 40% компаний используют социальные сети, а почти треть респондентов проводит видео-интервью. «15% рекрутеров используют в процессе подбора чат-ботов, а 14% из них — автоматизированный обзвон кандидатов. Хоть данные значения и не представлены в качестве результатов на рисунке ниже, но в крупных международных компаниях эти проценты несколько выше – 58%, 47%, 21% и 23% соответственно. Большая доля респондентов (37%) не использует никакие из перечисленных технологий».[[8]](#footnote-8)

[](http://hr-elearning.ru/wp-content/uploads/2018/11/5avito_podbor_personala_2018.jpg)

**Рис. 5.** Результаты опроса Авито Работа

Однако, исследование кадрового агентства «Coleman Services», проведенное относительно недавно, летом 2019 года, дали приблизительно похожие результаты, что и опрос, созданный специалистами «HeadHunter». В данном исследовании приняли участие специалисты кадровых служб из 69 компаний, как производственных, так и непроизводственных. Согласно результатам исследования, больше половины респондентов, 62%, уже автоматизировали почти все HR-функции, начав использовать в своих процессах инструменты цифрового HR, и планируют поддерживать уровень модернизации. 17% компаний, участвовавших в опросе, еще только готовятся приступить к процессу внедрения цифровых технологий. Также, необходимо подчеркнуть, что 10% респондентов уже прошли начальный этап диджитализации и автоматизировали основные процессы в сфере управления кадрами. Однако, нельзя оставить без внимания то, что 6% предприятий произвели автоматизацию лишь некоторые HR-функции и не видят дальнейшей перспективы развития в данном направлении. Только 4% компаний прошли полную цифровую трансформацию и автоматизировали все функции HR. На первый взгляд, может показаться, что данное значение очень мало, однако, стоит принять во внимание, что количество опрощенных компаний не превышало 70. Таким образом, полученное значение хоть и является незначительным, но все равно не может быть показателем неготовности современных компаний к полной автоматизации всех HR-функции. В данном консультационном проекте основной акцент сделан на анализ автоматизации и диджитализации функции подбора персонала. В связи с этим, согласно результатам опроса, представленных на Рисунке №6, только 21% из них автоматизировали функцию подбора персонала.[[9]](#footnote-9)



**Рис. 6.** Результаты исследования Coleman Services

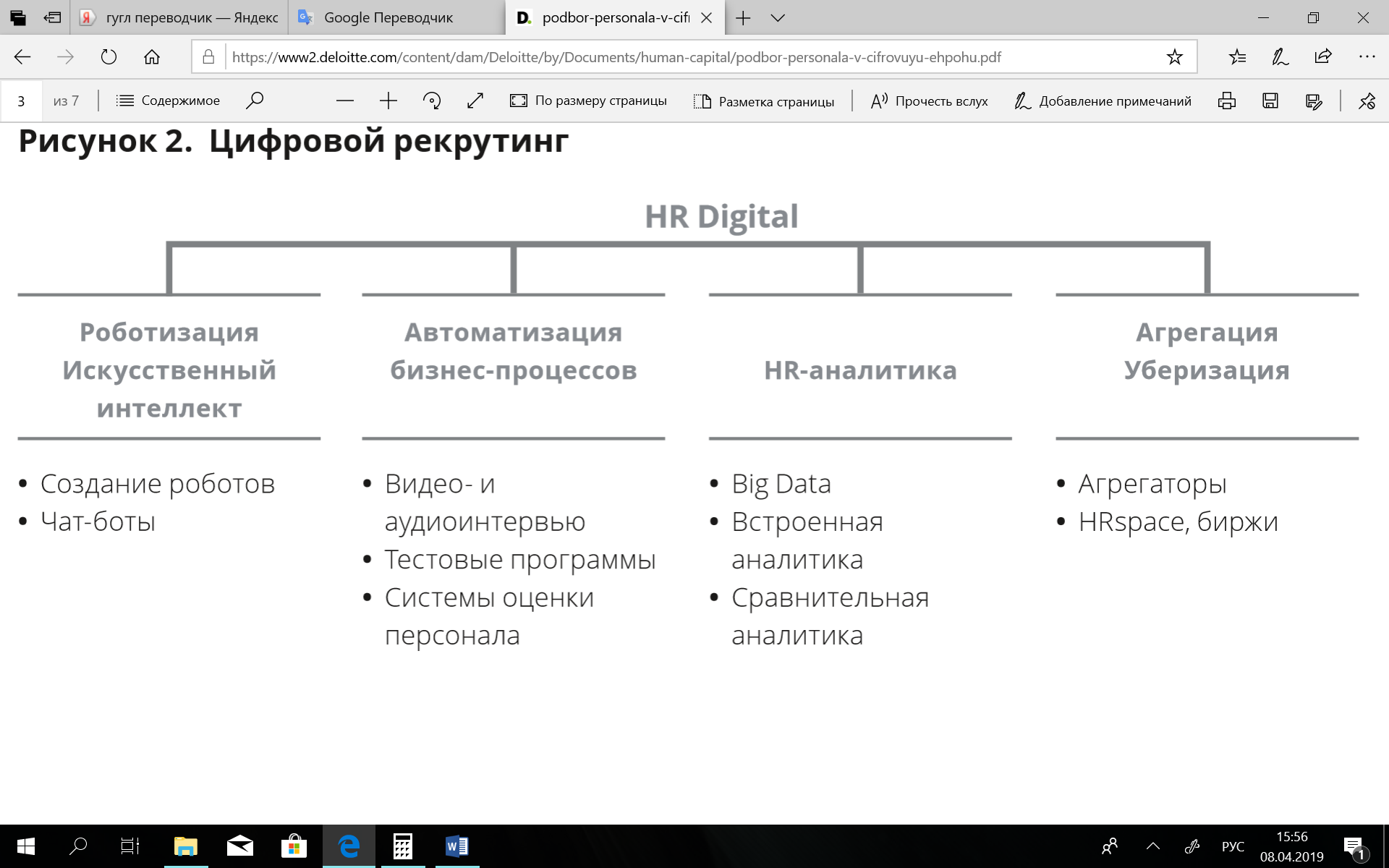
Из представленных результатов статистических исследований можно сделать общий вывод, что в настоящее время все больше компаний отмечают необходимость использования инструментов цифрового HR и многие из них за последние 3 года (2017–2019 гг.) уже применяли и применяют до сих пор на практике в процессе подбор персонала такие инструменты как: платформы для онлайн–тестирования и HR–аналитики, сервисы по проведению онлайн – интервью и агрегаторы резюме. Также многие рекрутеры начали использовать в своей работе социальные сети при поиске кандидатов, что говорит о том, что сотрудники кадровых служб открыты к использованию новых нестандартных источников и готовы воспринимать и подстраиваться под изменяющуюся конъюнктуру рынка и особенности, предпочтения кандидатов.[[10]](#footnote-10)

# Глава 2.

## Digital-технологии, используемые компаниями при подборе персонала

В настоящее время существует большое количество разных платформ, программ и роботов, чат-ботов для облегчения и ускорения процесса подбора новых сотрудников, удовлетворяющих требования и потребности работодателей. Однако, все больше новых компаний решают заняться созданием и разработкой своих технологий в связи с возросшим спросом на инновации в данной области.

Цифровой трансформацией подбора персонала активно занимаются многие компании во всем мире. Самым популярным рыночным трендом является цифровой HR. На рисунке №7 представлены инструменты, входящие в данную тенденцию и благодаря которым достигается повышение качества и эффективности поиска и отбора персонала. Более того благодаря их использованию рабочий процесс выводится на новый уровень.



**Рис. 7.** Составляющие элементы цифрового HR

1. Перспективным и инновационным направлением является роботизация и искусственный интеллект. Робот-рекрутер ведет общение, максимально приближенное к живой беседе: коммуницирует с кандидатом с использованием каналов аудио- либо видеосвязи, ведет диалог по заранее разработанному алгоритму посредством получения ответов на открытые и закрытые вопросы. Разработчики пытаются научить робота распознавать эмоции собеседника в течение видео-интервью, производить запись разговора, направляет SMS, письма и приглашения всем соискателям — и тем, которым дозвонился, и тем, до которых не смог. Все вышеперечисленное увеличивает вероятность откликов и дальнейшее заполнение вакансий. По оценке специалистов компании «Deloitte-консалтинг», «роботы-рекрутеры сокращают временные и трудовые затраты на заполнение вакансий как минимум в 10 раз».[[11]](#footnote-11) На российском рынке подбора персонала одним из самых известных роботов является робот Вера — виртуальный робот, проводящий собеседование с претендентами и определяющий, кто из них соответствует всем требованиям выбранной должности, также данный сервис позволяет автоматизировать сбор и агрегирования резюме кандидатов с разных сайтов. Не меньшей интерес вызывает «разработка компании «Skillaz», показывающая, что роботизация может использоваться как при и закрытия типовых вакансий, так и при обработке нестандартных запросов работодателей»[[12]](#footnote-12), связанный с отбором людей на вакансии топ-менеджмента и на узкие специализации в разных сферах деятельности. Также в качестве инструмента искусственного интеллекта можно выделить приложение, предлагаемое американской компанией «HireVue». Данный сервис направлен на решение проблем первого этапа отбора посредством анализа опыта кандидатов, психотипа, невербальной реакции, степени правдивости указанных в резюме данных, сопоставление кандидатов с компаниями. После проведения сервисом всех перечисленных действий, заказчики получают «short list» с именами подходящих их требованиям кандидатов. Данные кандидаты проходят видеоинтервью, которое в последствие оценивается сервисом, и успешно проведшие данный этап получают приглашение на личную встречу с представителем компании-заказчика.[[13]](#footnote-13)

Вместе с роботами известность приобрели чат-боты. В их задачи входит запрос у кандидатов важной информации такой как: документы, персональные данные, обработка полученной информации и оповещение соискателя о решении. Также может быть использован в выполнении административной работы (планирование встреч с помощью подключения календаря, формирование подробных профилей кандидатов, ведение резерва, перечня соискателей). На сегодняшний день создание чат-ботов возможно во всех известных мессенджерах таких как: Telegram, Viber, WhatsApp, Facebook Messenger. Согласно исследованию компании «Deloitte-консалтинг», на мировом рынке наиболее популярны боты таких компаний-разработчиков новых сервисов, как Mya (приложение способное ответить до 75%, вопросов кандидатов при прохождении процесса подбора), XOR, Wade&Wendy (сервис, помогающий планировать процесс рекрутинга и возможности будущей карьеры в определенной компании), и TalkPush.[[14]](#footnote-14) «На российском рынке сегмент чат-ботов для решения HR-задач в отборе персонала представляется сервисом XOR».[[15]](#footnote-15)

1. Следующим важным направлением в тренде цифрового HR является автоматизация бизнес-процессов. В нем можно выделить три основных инструмента: видео- и аудио-интервью, тестовые программы, системы оценки персонала. «Несомненными преимуществами автоматизации для рекрутеров является возможность заниматься отбором кандидатов дистанционно, для соискателей в свою очередь — проходить онлайн-интервью и тестирования в любое удобное время»[[16]](#footnote-16). Такие технологии значительно уменьшают количество затраченного времени и создают комфортные условия не только для рекрутеров, но и для соискателей. Удаленная работа с кандидатами играет особую роль при поиске и подборе будущим сотрудников из других регионами.

«Одними из самых широко известных сервисов для проведения видео-интервью являются VCV (проведение видео-интервью), Navicon (платформа для отбора стажеров), Preinterview (видео-анкетирование соискателей), а также Skillaz и Pymetrics (комплексные облачные платформы, дающие возможность производить автоматизированный поиск по разным источникам, рассылать приглашения, проводить онлайн-опросы, кейсы, квесты, вести картотеку видео- и аудио-интервью)».[[17]](#footnote-17) Более того стоит отметить сервис Clinch Talent - маркетинговая платформа по подбору персонала и CRM, улучшающая весь процесс поиска, привлечения и найма талантов.[[18]](#footnote-18) Однако, если Clinch Talent занимается поиском и подбором талантов на массовые вакансии, то платформа Recruit Zone ищет и оценивает кандидатов исключительно на позиции топ-менеджмента и редких, уникальных специалистов из узкопрофильных областей деятельности.[[19]](#footnote-19) Также, еще одним инструментом является платформа «HireVue», использующую искусственный интеллект для считывания эмоций кандидата, проводящую интервью OnDemand и составляющую планирование собеседований.[[20]](#footnote-20) В данный момент на рынок выпущена «МегаФон Рекрутика» - автоматизированная платформа для управления массовым и профессиональным подбором персонала, являющаяся общим проектом российской телекоммуникационной компании «МегаФон» и разработчиками интеллектуальной рекрутинговой системой полного цикла «Skillaz». Данный сервис обладает функцией агрегирования резюме из всех возможных ресурсов в личном кабинете, к которому имеют доступ от 1 до 20 сотрудников кадрового отдела в зависимости от приобретенного тарифа, рассылки писем подходящим кандидатам с предложением пройти видео-интервью и/или тестирование. Также платформа «МегаФон Рекрутика» позволяет планировать дальнейшие личные встречи с наиболее успешными и вести статистику по каждому из кандидатов посредством формирования отчетов по результатам онлайн-оценки.[[21]](#footnote-21)

Среди программ, предназначенных для проведения тестирования, можно выделить Skill Tech, Retra Tech, а таже AssessFirst. Данные программы наиболее часто применяются для проверки знаний сотрудников, собирающихся войти в штат организации либо уже являющихся его частью. Для оценки соответствия знаний кандидатов требованиям должности используются сервисы SHL (вербальное и числовое тестирование) и Talent Q (числовое, вербальное и логическое тестирование), Cut-e (проверка способностей) и Kenexa (логическое, техническое, вербальное и вычислительное тестирование). Также упомянутый ранее Pymetrics выделяется тем, что подбирает каждому пользователю работу, на которой он вероятнее всего побьется успеха посредством прохождения кандидатом психологических и интеллектуальных тестов и дальнейшего анализа его предпочтений и подготовки, образования, опыта.

1. Третьим направлением данного тренда цифрового HR является HR-аналитики. Прогнозная аналитика и работа с Big Data являются мощными информационными технологией, инструментами, позволяющими учесть и оценить важность множества факторов в будущем, имеющих влияние на эффективную работу каждого сотрудника, а значит и компании в целом. Также данные инструменты HR-аналитики дают возможность просчитать вероятность ухода персонала, снизить уровень текучести кадров посредством повышения удовлетворенности работой и приверженности компании. Благодаря работе с Big Data современные компании увидели корреляцию между подбором сотрудников и маркетингом. Поэтому будущего идеального кандидата можно вычислить как потенциального клиента с помощью определения наиболее подходящих методов подбора, избавляясь от неэффективных этапов. Ярким примеров использования данного инструмента является решение компании «Google» отказаться от сложных задач на входящих интервью, по причине того, что их успешное решение не связанно с эффективностью дальнейшей работы кандидата в качестве сотрудника.[[22]](#footnote-22) Согласно исследованиям и анализу «Deloitte-консалтинг», другими примерами инструментов HR-аналитики являются Sabbe, Xerox, Walmart, Bullhorn Reach Rada. Их работа заключается в анализе социальной активности друзей сотрудников компании и определении тех, для кого предложения появившихся вакансий могут быть актуальными. Также следует выбелить серсвисы Potok, Violars, Fresh works, Hiringthing. Все эти приложения объединяет тот факт, что они включают в себя поиск и хранение данных о кандидатах, базу вакансий, интеграцию с почтовыми сервисами, внутреннюю организационную структуру компании, и всестороннюю аналитику. Стоит отметить также компанию из Великобритании Social CV, основными направлениями деятельности которой являются сбор и анализ информации о социальной активности потенциальных кандидатов, и Taleo Radar - мобильное приложение, позволяющее определять, кто из потенциальных кандидатов сейчас находится в территориальной близости, что может быть решающим фактором в скорости закрытия вакансии.

Встроенная и когнитивная аналитика экономят трудовые и временные затраты сотрудников кадровых служб, посредством выгрузки отчетов в режиме реального времени, а разработка аналитического приложения позволяет встраивать HR-аналитику в процесс подбор персонала с учетом определенного региона. Такими сервисами являются Oracle, ADP, Workday, Vltimate, Saba, Skillsoft, Success factors. Также стоит отметить веб-сервис Jobvite, предоставляющий доступ к всеобъемлющей аналитике, ускоряющих процесс рекрутинга с простой системой слежения за кандидатами (ATS) и обладающий возможностями социального рекрутинга. В добавок данный сервис предоставляет услугу создания фирменных сайтов для мобильных устройств и легко интегрируется с HR-системами.[[23]](#footnote-23) К ATS-системам также можно отнести следующие платфомы: E-Staff Рекрутер/Experium, FriendWork Recruiter, HuntFlow, AmazingHiring, GoRecruit. Каждая из них уникальна и обладает своим набором предлагаемых функций, но все же их объединяют общие характеристики, присущие всем инструментам ATS-систем. К таким характеристикам можно отнести функции поиска резюме на сайтах, в социальных сетях, анализ кандидатов на основе их аккаунтов и содержащейся информации в найденных резюме и дальнейшее составление портрета кандидата. Важным достоинством представленных выше платформ является функция подготовки аналитических отчетов, что упрощает работу специалистов кадровых служб в несколько раз.[[24]](#footnote-24)

1. И последним рассмотренным направлением является агрегация и уберизация. Агрегаторы резюме дают возможность собрать в единую базу соискателей, разместивших резюме на сайтах для поиска работы таких как HeadHunter, LinkedIn, SuperJob, и соискателей, имеющих профили в социальных сетях (Vk, Facebook, Twitter) или профессиональных сообществах. Как примера такого инструмента в России выступает «Яндекс.Работа», на Западе — Indeed.com. Также, существуют такие платформы как AmazingHiring, Friend work recruiter, Go Recruit, CleverStaff, Workable.[[25]](#footnote-25) «Сервис AmazingHiring производит агрегацию данные более чем из 80 источников и дают возможность просмотреть информацию об IT-специалистах, которые на данный момент времени не находятся в активном поиске работы».[[26]](#footnote-26) Не меньший интерес вызывает возникающая тенденция коммуникации работодателей со сторонними рекрутерами, чьи портфолио собраны на цифровых платформах, — этот метод поиска и отбора кандидатов назвали уберизации. Согласно исследованию компании «Deloitte-консалтинг», «HRspace/биржи являются сервисами для взаимодействия работодателей и сторонних рекрутеров по аналогии с платформой Uber, что подразумевает под собой процесс публикации работодателем вакансии с одной стороны и предложение подходящих кандидатов рекрутерам, с другой стороны. Яркими примерами подобных сервисов выступают HRspace (сервис HeadHunter), Jungle Jobs, HRTime (биржа HR-заказов), Stafory (первый в России сервис для работодателей и кадровых агентств)».[[27]](#footnote-27)

Проведенные выше результаты анализа рынка цифрового HR показали его насыщенность и вариативность инструментом представленных на нем, способных решать различные задачи, появляющиеся перед рекрутерами в процессе подбора персонала.[[28]](#footnote-28)

## Преимущества и недостатки использования инструментов цифрового HR

Анализируя преимущества и недостатки рыночного тренда цифрового HR, следует начать с первого и с самого инновационного направления, с роботизации и искусственного интеллекта. Необходимо начать с явных плюсов применения роботов и чат-ботов в процессе подбора персонала. Использование роботов, аудио-ботов и чат-ботов освобождает рекрутеров от многих рутинных задач, на которые обычно тратилось колоссальное количество времени и сил. Согласно исследованиям, использование данных инструментов поможет сэкономить до 50% рабочего времени рекрутера, которое он может в последствии потратить на решение более глобальных задач.[[29]](#footnote-29) Также происходит увеличение охвата и качества поиска по причине исключения человеческого фактора, усталости сотрудника кадровой службы и, следственно, высокой вероятности ошибки либо упущения. Стоит отметить увеличение скорости отклика и начала коммуникации с кандидатом, очень важно установить первый контакт с соответствующими всем требованиям кандидатами быстрее конкурентов. При общении с роботов необходимо давать простые однозначные ответы, в связи с этим, кандидаты не могу «увиливать» от вопроса, отвечая уклончиво и расплывчато, что в свою очередь увеличивает получение честных и релевантных ответов. Однако в данном направлении можно выделить несколько недостатков. Во-первых, внедрение и настройка роботов и чат-ботов требуют значительного количества времени, так как необходимо учитывать накопленный опыт и запросы работодателя, держать в голове портрет потенциального кандидата, то есть полностью соответствовать потребностям бизнеса. Во-вторых, беседа с роботом пока еще далека от живого общения и может вызвать дискомфорт у кандидата, что в свою очередь вызовет желание скорейшего окончания звонка с его стороны. Последним очевидным минусом может являться разная реакция на диалог с роботизированной программой. «Не так давно сеть «Пятерочка» отказалась от идеи использования аудио-ботов при подборе персонала из-за низкой конверсии». Основная причина заключалась в том, что некоторых кандидатов шокировал звонок от робота и они не были в состояние продолжать разговор.[[30]](#footnote-30) Однако, и данный недостаток можно поставить под сомнение, ведь, «согласно исследованиям «Openmarket», 75% миллениалов готовы полностью отказаться от звонков ради сообщений, а 63% считают сообщения менее раздражающими, чем звонки».[[31]](#footnote-31) Тем не менее, данные значения являются правдивыми только для нового поколения людей, в то время как старшее и среднее поколения отдадут свои предпочтения живому общению.

Следующим направлением, требующим выявления плюсов и минусов, является автоматизация бизнес-процессов. Явное преимущество использования видео и аудио-интервью, тестовых программ и систем оценки персонала заключается в возможности искать и подбирать соответствующих кандидатов дистанционно в любое удобное время. Также данные технологии значительно сокращают количество отведенного времени на выполнения задач проведения собеседования и тестирования. Более того их использование помогает создать комфортные условия не только для рекрутеров, но и для соискателей по причине того, что потенциальный кандидат может быть иногородним или даже из другой страны. И самый главный плюс заключается в экономии как времени, так и денежных средств компании в связи с возможностью сокращения прямых и косвенных затрат, связанных с подбором персонала. Однако, стоит указать недостатки использования данных инструментов. При проведении видео-интервью возможны помехи и сбои, что может привести к частично либо полной потери записи что будет резюмироваться как отсутствие собеседования, либо факт неудачного его проведения. Также при проведении видео-интервью отсутствует эмоциональный контакт и кандидат может растеряться и неправильно понять задаваемые вопросы, что в свою очередь означает провал.[[32]](#footnote-32) Онлайн тестирование тоже может не привести к ожидаемому результату по причине того, что некоторые тесты состоят из абстрактных вопросов на логику, которые не всегда верно выявляют способность того или иного кандидата и его соответствие заявленной должности. Более того, тесты и программы оценки, предлагаемые такими компаниями как SHL и Talen Q, стоят значительных денег, и не каждая компания сможет окупить данные вложения или даже позволить себе их.

Третье направление тренда цифрового HR, HR-аналитике, также, как и 2 вышеупомянутых имеет свои преимущества и недостатки. В данное направления входят инструменты такие как Big Data, встроенная и когнитивная аналитика, прогнозная и сравнительная аналитика. Стоит начать с плюсов использования всесторонней аналитике. Данные инструменты дают возможность просчитать вероятность ухода персонала, снизить уровень текучести кадров посредством повышения удовлетворенности работой. Также с их помощью можно учесть и оценить важность множества факторов в будущем, имеющих влияние на эффективную работу каждого сотрудника, а значит и компании в целом. Использование HR-аналитики значительно сокращает трудозатраты и время рекрутера, позволяя выгружать отчеты в любой момент и с помощью полученных данных вносить коррективы и производить свое рода кастомизацию решений и действий. Однако, в интеграции данных инструментов в бизнес-процессы компании есть несколько существенных недостатков. Информация в настоящий момент является одним из самых ценных ресурсов и может стоить огромных денег. Именно поэтому не каждая организация может позволить себе доступ к Big Data. Также нельзя утверждать, что технологии, основанные на HR-аналитики, способны в один момент решить все проблемы компании. Согласно исследованиям Forbes, «только 18% компаний в мире правильно используют аналитические данные, остальные 82% лишь пытаются выяснить, как же ими управлять и как их интерпретировать».[[33]](#footnote-33) Весьма сложно гарантировать релевантность и качество полученной, найденной или предоставленной информации. В связи с этим, решения основанный на ложной либо неверно интерпретированной информации могут иметь негативные последствия.

Последним направлением цифрового HR является агрегация и уберизация. Главное преимущество агрегаторов резюме заключается в том, что они позволяют собрать в единую базу соискателей, разместивших резюме на сайтах для поиска работы и соискателей, имеющих профили в абсолютно разных социальных сетях. Благодаря данным инструмента рекрутеры экономят колоссальное количество времени, которое в последствие могут потратить на выполнение менее рутинных и более творческих задач. Однако, невозможно гарантировать соответствие всех собранных резюме требованиям компании, так как данный инструмент не имеет возможности проводить доскональный анализ каждого кандидата и составлять short list, состоящий из лучших.[[34]](#footnote-34)

# Глава 3.

## 3.1. Расчет стоимости внедрения использования разных инструментов в процесс подбора персонала

В первом разделе 3 главы данного консультационного проекта представлен анализ разных инструментов цифрового HR, используемых в процесс подбора персонала, по следующим критериям: цена получения доступа/тариф, отзывы компаний-пользователей. На основе данных критериев для каждого анализируемого инструмента был сделан вывод по использованию и внедрению в процесс рекрутинга компании Х.

В таблице №1 представлен анализ инструментов первого направления тренда цифрового HR – роботизация и искусственный интеллект.

**Таблица. 1. Инструменты роботизации и искусственного интеллекта**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Наименование**  **Инструмента** | **Критерии анализа** | **Вывод** |
| Робот Вера | **Цена получения доступа/тариф:** Пользователь платит только за результат.  Базовый тариф (1 неделя пользования): 50 откликов на подходящие резюме и проведение видео-интервью = **9 000 рублей**.  Месячный тариф: 125 откликов и доступ к «аккаунт-менеджер» =  **21 000 рублей**.  Тариф на 3 месяца: 400 откликов, видео-интервью, аккаунт-менеджер и размещение «лого» компании на продукте = **58000 рублей.**[[35]](#footnote-35)  Пробный режим не доступен. | **Достоинства:**  1) освобождение от рутинных задач => экономия времени  2) надежность сервиса (соответствие кандидатов заявленным требованиям)  3) широкий охват покрытия  **Недостатки:**  1) подходит для закрытия массовых вакансий  2) дорогой => могут позволить только крупные компании  3) высокий процент нежелания кандидатов общаться с роботом => низкая конверсия  **Рекомендации по использованию (целесообразность):** Использование выгодно лишь в условиях низкого уровня текучести кадров. Иначе, при постоянном продлении подписки, затраты будут равны найму постоянного рекрутера.  Для компании Х использование данного сервиса будет неэффективным, так как отдел по подбору персонала состоит из 6 рекрутеров, закрывающих появляющиеся вакансии на всех филиалах компании. Более того, в связи со спецификой отрасли, компания нуждается в специалистах высокого класса. Также уровень текучести кадров не превышает 25%. В связи с этим, использование робота Веры не будет являться для компании выгодным инвестирование. |
| **Отзывы компаний-пользователей:**  IT-компания «Scloud.ru», предоставляющая доступа к 1С в облаке, провела опрос среди крупных компаний на российском рынке, относящимся к банковскому и сектору сотовой связи. Целью опроса являлось выявление отношения представителей крупного бизнеса к использованию роботов и «облачных технологии» в процессах решения бизнес-задач. Рекрутеры «Билайн», «Сбербанк» и «Мегафон» сошлись во мнении, что облачная технология облегчает их труд и экономит время. Также специалисты кадровых служб данных компаний отмечают относительную «надежность» Робота Веры. Важное отличие и преимущество – онлайн-рекрутер может совершать большое количество звонков по всей стране, а это гораздо выгоднее, чем нанимать работника для каждого региона присутствия компании.[[36]](#footnote-36)  Однако, также были отмечены и минусы данного инструмента. Рекрутерами «Билайн» регионального подразделения отметили высокий процент нежелания кандидатов общаться с роботом.[[37]](#footnote-37) |
| Интеллектуальная рекрутинговая система полного цикла «Skillaz» | **Цена получения доступа/тариф:**  Стоимость сервиса начинается от «**для 1С сумма 400 тыс. рублей, для SAP — 800 тыс. рублей»[[38]](#footnote-38),** но «средний чек за годовую подписку на услуги сервиса **-** **1,5 млн рублей**»[[39]](#footnote-39).  В данную сумму входит полностью автоматизированный отбор и оценка кандидата на массовые или точечные вакансии с последующей аналитикой. | **Достоинства:**  1) скорость закрытия вакансии => экономия времени рекрутеров  2) качество отбора за счет широкого функционала  3) сокращение стоимости подбора  **Недостатки:** цена.  **Рекомендации по использованию:**  Использование является целесообразным только для крупных компаний из-за дорогостоимости. Довольно трудно найти на рынке более качественный продукт, чем «Skillaz», использование данного сервиса поможет компании ускорить процесс найма идеальных кандидатов и понизить процент ошибок, совершенных при влиянии человеческого фактора, позволит сократить численность рекрутеров в компании, что в свою очередь уменьшит затраты на содержания штатных единиц.  Хоть стоимость услуги и является значительной, все же цена соответствует качеству, поэтому использование данного сервиса будет являться выгодной инвестицией. |
| **Отзывы компаний-пользователей:**  Клиентами данного сервиса: ПАО «Сбербанк»; МегаФон; PepsiCo Russia; Ростелеком; Азбука Вкуса; ПАО ВымпелКом; Faberlic; Wrike; Альфа-банк Россия; ЦУМ; МТС; Леруа Мерлин; Почта Банк; KPMG; Банк Открытие.[[40]](#footnote-40)  Плюсы: скорость закрытия вакансий, качество, широкий функционал, расширение воронки кандидата, анализ кандидата как по профессиональным, так и по личностным качествам, сокращение времени и стоимости подбора.  Минусы: цена |
| Чат-бот площадка для системы управления персоналом «XOR» | **Цена получения доступа/тариф:**  Подписка XOR для средних компаний будет стоить около **65–100 тыс. руб./мес**.[[41]](#footnote-41)  Компания получает автоматизированный процесс работы с холодной базой кандидатов, предварительную оценка соискателей посредством использования искусственного интеллекта и ATS -систем, назначение интервью, синхронизацию с календарем, отправление уведомлений и напоминаний, ответы на часто задаваемые вопросы кандидатов ботом по СМС, email или мессенджерам (Facebook Messenger, WhatsApp, Telegram, Viber).[[42]](#footnote-42) | **Достоинства:**  1) высокая скорость закрытия вакансии => экономия времени рекрутеров  2) качество отбора за счет широкого функционала  3) удобство использования  4) автоматическое формирование отчетности и аналитики  **Недостатки:**  1) цена  2) низкая конверсия  3) проблемы с подключением и задержкой загрузи при работе с большим объемом данных  **Рекомендации по использованию:**  В связи, с размерами компании Х и объемами работы, в год она будет тратить более 1 млн. руб. на получение доступа к сервису. Более того данная платформа работает только с «холодной» базой кандидатов и не имеет функции формирования горячей посредством агрегации подходящих кандидатов в одном месте. В связи с этим, не стоит включать данную площадку в портфель инструментов. |
| **Отзывы компаний-пользователей:**  Плюсы: сервис очень интуитивно понятный и легкий в использовании,  круглосуточная служба поддержки, работает на 103 языках, чат-бот мгновенно отвечает на часто задаваемые вопросы при помощи ИИ.  Также стоит отметить функцию составления прогнозов, аналитики и подробных отчетов. Более того доступна функция кастомизации ботов, благодаря гибкость платформы. Данный инструмент позволяет ускорить процесс подбора в 3 раза. Сервис интегрируется с CRM-системой компании и с ее базами данных. Другими плюсами инструмента являются клиентоориентированность команды разработчиков, их открытость и готовность к изменениям.[[43]](#footnote-43)  Минусы: цена, небольшие проблемы с подключением и задержкой загрузи при работе с большими объемами информации. Также основным недостатком является низкая конверсия, не каждый кандидат готов общаться с роботом. Однако, это общая проблема инструментов искусственного интеллекта.[[44]](#footnote-44) |
| Чат-бот рекрутинговой платформы «Talkpush» | **Цена получения доступа/тариф:**  Базовый тариф «Launch» = **199 $/мес., 153 тыс. руб./год:** (доступ предоставляется 2 пользователям; закрытие 10 позиций; 200 кандидатов проверяются ежемесячно)  Базовый тариф «Scale» = **1490 $/мес., 1 144 тыс. руб./год:**  (доступ предоставляется 10 пользователям; закрытие 10 позиций; 1000 кандидатов проверяются ежемесячно).[[45]](#footnote-45)  Пользователи получают полностью автоматизированное первичное телефонное интервью, проводимое через аудио-, видео или текстовые сообщения.[[46]](#footnote-46) | **Достоинства:**  1) функциональность и многоканальность платформы  2) удобство использования  3) оперативность службы поддержки  **Недостатки:**  1) сбои в работе  **Рекомендации по использованию:**  Для реализации процесса подбора персонала компании Х вполне было бы достаточно приобретение каждый год базового пакета, так как включенный в него функционал позволяет решить возникающие задачи.  Однако, компания уже использует сервис «VCV» и довольна результатами. В связи с этим, можно сделать вывод об отсутствии потребности в использовании данной платформы, функции которой дублируют возможности другого используемого инструмента. |
| **Отзывы компаний-пользователей:**  Плюсы: клиентоориентированность команды-разработчиков, функциональность и многоканальность платформы, интуитивно понятный в использовании сервис, оперативность службы поддержки.[[47]](#footnote-47)  Минусы: сбои в работе.[[48]](#footnote-48) |

В процессе анализа первого направления тренда цифрового HR, роботизации и искусственного интеллекта, были рассмотрены следующие инструменты: робот Вера, система «Skillaz», чат-бот площадка «XOR» и Чат-бот платформы «Talkpush». Несмотря на дорогостоимость использования, самым технологичным и отвечающим современным потребностям компаний инструментом из вышеперечисленных является «Skillaz». В связи с этим, основываясь на характеристиках и отзывах, был сделан вывод о его эффективности и рентабельности включения в формирующийся портфель Digital-инструментов компании Х.

В таблице №2 представлен анализ инструментов второго направления цифрового HR– автоматизация бизнес-процессов.

**Таблица. 2. Инструменты автоматизации бизнес-процессов**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Наименование**  **Инструмента** | | **Критерии анализа** | | **Вывод** | |
| Сервис онлайн-собеседований  «Pre-Interview» | | **Цена получения доступа/тариф:**  Стандартный пакет = **10 000 руб./мес**.:  (Мах кол-во вакансий – 1; мах кол-во рабочих мест – 1; хранение данных – 1 год; безлимитное кол-во приглашений кандидатов; возможность загрузки резюме).  Классический пакет = **50 000 руб./мес**.:  (Безлимитное кол-во вакансий; безлимитное кол-во рабочих мест; хранение данных – 2 года; безлимитное кол-во приглашений кандидатов; возможность загрузки резюме; доступ к просмотру и оценке коллегам).  Платиновый пакет = **500 000 руб./год**:  (Неограниченные кол-во вакансий; неограниченные кол-во рабочих мест; хранение данных по запросу; безлимитное кол-во приглашений кандидатов; возможность загрузки резюме; доступ к просмотру и оценке коллегам; интеграция в web-сайт Компании; брендинг системы под фирменный стиль Компании).[[49]](#footnote-49)  Данный сервис дает возможность рекрутерам составить вопросы и пригласить всех откликнувшихся кандидатов ответить на них в свободное время, оценить каждого кандидата вместе со своими коллегами и посредством средних оценок сделать выбор в пользу самого подходящего. | | **Достоинства:**  1) высокая скорость закрытия вакансии => экономия времени рекрутеров  2) удобство использования  3) оперативность службы поддержки  **Недостатки:**  1) низкая конверсия  **Рекомендации по использованию:**  По причине того, что указанный инструмент включает в свои функции защиту от списывая и распознавание речи и эмоций, можно сделать вывод об явном его преимуществе и нерентабельности отказа от него и начала использования «Pre-Interview» посредством включения в портфель инструментов. Однако, компания Х на сегодняшний день уже использует платформу «VCV» и данный сервис предлагает не только проведение видео-интервью, но и начальное тестирование, что позволяет сделать более точный вывод о способностях кандидата. В связи с этим, не стоит включать данный сервис в портфель цифровых HR инструментов. | |
| **Отзывы компаний-пользователей:**  Плюсы: удобно в использовании, значительно экономит время, есть возможность повторно прослушать ответ, вернувшись к видео, что невозможно сделать при живом общении.  Минусы: некоторым кандидатам необходим живой контакт, в связи с этим при видео-интервью их ответы и реакция значительно хуже. | |
| Автоматизированная платформа для управления массовым и профессиональным подбором персонала «МегаФон Рекрутика» | | **Цена получения доступа/тариф:**  Старт = **6 000 руб./мес.:**  (1 полный доступ; 5 доступов для согласующих) + 6 000 руб./мес. за каждый дополнительный полный доступ и 5 согласующих доступов.  Команда= **25 000 руб./мес.:**  (5 полных доступов; 25 доступов для согласующих) + 5 500 ₽ в месяц за каждый дополнительный полный доступ и 5 согласующих доступов.  Компания = **45 000 руб./мес.:**  (10 полных доступов; 50 доступов для согласующих) + 4 800 ₽ в месяц за каждый дополнительный полный доступ и 5 согласующих доступов.  Корпорация = **85 000 руб./мес.:**  (20 полных доступов; ∞ доступов для согласующих) + 4 250 ₽ в месяц за каждый дополнительный полный доступ и 5 согласующих доступов.  В любой пакет входит полный доступ к личному кабинету, через который производится автоматизированный сбор откликов на вакансии с разных площадок (HeadHunter, SuperJob и Zarplata.ru); автоматическая публикация вакансии на сайтах по поиску работы. Также доступна функция создания индивидуального сценария для оценки кандидатов. После отклика кандидат получает приглашение на прохождение видео-интервью или тестовых заданий.  Также данный инструмент предоставляет возможность ведения статистики и создания аналитических отчетов.[[50]](#footnote-50) | | **Достоинства:**  1) экономия времени рекрутеров  2) удобство использования  3) оперативность службы поддержки  4) наличие мобильного приложения  **Недостатки:** не выявлены.  **Рекомендации по использованию:**  Использование данной платформы будет актуально для компаний среднего и крупного бизнеса со штатом сотрудников от 100 человек. При помощи данного инструмента возможно нанимать сотрудников как на массовые вакансии, так и подбирать специалистов узкого профиля.[[51]](#footnote-51)  Для компании Х будет достаточно 3 полных доступа к площадке, в год на полный доступ 3 сотрудников к личному кабинету компания будет тратить 216 000 руб.  Исходя из приведенной информации о стоимости и достоинствах данной платформы можно сделать вывод о выгоде и эффективности включения данного инструмента в портфель и использования. | |
| **Отзывы компаний-пользователей:**  Плюсы: Удобство использования, наличие мобильного приложения, делающее процесс поиска и отбора более оперативным, клиентоориентированность и оперативность службы поддержки. | |
| Проект корпоративного тестирования «SkillTech» | | **Цена получения доступа/тариф:**  Стандартное тестирование = **600 руб**.  Экспресс тестирование = **420 руб**.  (Представление отчетов  входит в стоимость тестирования)  Стоимость контакта пользователя = **600 руб.[[52]](#footnote-52)**  «В системе предусмотрено несколько видов прав доступа:на полный доступ, на управление тестированием, а также на просмотр отчетов. Более того, эти права могут быть назначены таким образом, что будут распространяться только на отдельных пользователей, на отдельные подразделения или на организацию в целом. Тестирование, предлагаемое сервисом, включает в себя десятки профессиональных тестов по информационным технологиям, а также тесты для составления психологической картины тестируемого.»[[53]](#footnote-53) | | **Достоинства:**  1) низкие риски отбора неподходящего кандидата  2) удобство использования, гибкость настроек  3) оперативность службы поддержки  4) автоматическое составление аналитических отчетов  **Недостатки:** узкопрофильность тестов  **Рекомендации по использованию:**  Компании Х не стоит включать данный инструмент в формирующийся портфель. Основная причина состоит в том, что Skill Tech включает в себя десятки тестов для проверки уровня квалификации кандидатов только в сфере информационных технологий.[[54]](#footnote-54) Хоть в компании и существует Дирекция по Информационным технологиям, все же компании стоит подумать, насколько необходимо проводить дополнительное стороннее тестирование кандидатов. | |
| **Отзывы компаний-пользователей:**  Плюсы: гибкость настройки и функции поиска талантов посредством тестирования специалистов, обладающих нужными навыками, предоставления клиенту аналитических отчетов о профессиональных навыках кандидата в виде таблиц и графиков. Также использование данного сервиса способствует снижению рисков при подборе персонала, так как данная система тестирования и оценки персонала является мощным фильтром.[[55]](#footnote-55) | |
| Сервис для автоматизации рекрутинга и предварительной оценки кандидатов «AssessFirst» | | **Цена получения доступа/тариф:**  Стартовый (Basic) = **190 €/ мес.** (с годовой подпиской); **230** **€/ мес.** (без годовой подписки). Годовая подписка = **144** **тыс**. **рублей**:  Доступ к личному кабинету предоставляется 1 пользователю; неограниченное количество респонденты; краткий отчёт о каждом кандидате; профориентация; прогноз успеха; проверка профессиональной совместимости между компанией-работодателей и респондентом; доступ к Бенчмаркингу.  Профессиональный (Premium) = **430 €/ мес.** (с годовой подпиской); **520 €/ мес.** (без годовой подписки). Годовая подписка = **454 тыс. рублей**: Доступ к личному кабинету предоставляется 1 пользователю + 1 Дополнительный пользователь: 290€/мес.; неограниченное количество респонденты; краткий отчёт о каждом кандидате; профориентация; прогноз успеха; углубленные отчёты в формате pdf-файла; доступ к 10 рекрутинговым проектам; проверка профессиональной совместимости между компанией-работодателей и респондентом; доступ к Бенчмаркингу и персонализированным моделям.[[56]](#footnote-56)  В подписку входит доступ к следующим функциям: автоматизация процесса подбора персонала; его анализ; база кандидатов; воронка рекрутинга; опрос кандидатов; автоматизированная отправка писем; оценка кандидатов; подбор резюме; предиктивная аналитика кандидатов; проверка совместимости кандидата с работодателем; тестирование кандидатов.[[57]](#footnote-57) | | **Достоинства:**  1) высокая скорость закрытия вакансии => экономия времени рекрутеров  2) удобство использования  3) отбор подходящих кандидатов => сокращение уровня текучести кадров  **Недостатки:** не выявлены.  **Рекомендации по использованию:**  Компании стоит приобрести Премиум пакет, по причине возможности выгрузки аналитических отчетов и наличия функции тестирования как квалификационных, так и личностных характеристик каждого кандидата. Более того затраченные средства будут казаться совсем незначительными на фоне сэкономленных средств, связанных принятием верного решения в процессе закрытия вакансии подходящим кандидатом. Исходя из всех достоинств данного сервиса и его функционала, можно сделать вывод об эффективности и рентабельности начала его использования. | |
| **Отзывы компаний-пользователей:**  Плюсы: сервис интуитивно понятный и легкий в использовании, устойчивость работы, позволяет повысить эффективность работы сотрудников, сокращает в половину уровень текучести кадров, ускоряет процесс принятия решений при выборе кандидата. По итогу тестирования и анализа подбирает идеальный кандидат, как по квалификационным критериям, так и по соответствие его личностных характеристик культуре компании. | |
| Автоматизированная система подбора персонала «IBM Kenexa» | | **Цена получения доступа/тариф:**  Цены предоставляются только по запросу от потенциального пользователя.  Данный сервис позволит пользователям нанимать, обучать и развивать персонал в несколько раз быстрее и эффективнее благодаря использованию технологий искусственного интеллекта. Также компания «IBM» сотрудничает с лидерами по проведению тестирования «SHL» и использует разработки данно й компании в реализации запросов и потребностей пользователей.[[58]](#footnote-58) | | **Достоинства:**  1) гибкость настроек  2) удобство использования  3) легко кастомизируется  **Недостатки:**  1) нет мобильной версии  2) Частые обновления приводят к нестабильности работы, частичной потери информации  3) формирование отчетов происходит с задержкой и требует ожидания.  4) цена  5) не оперативность службы поддержки  **Рекомендации по использованию:**  Основываясь на отзывах пользователей, частых сбоях в системе и высокой стоимости, можно сделать вывод о неэффективности данного инструмента и отсутствия необходимости добавления в формирующийся портфель. | |
| **Отзывы компаний-пользователей:**  Плюсы: интуитивно понятный и легкий в использовании, легко кастомизируется под запросы пользователей, гибкость настроек.[[59]](#footnote-59)  Минусы: нет мобильной версии данной платформы. Частые обновления приводят к нестабильности работы, частичной потери информации; формирование отчетов происходит с задержкой и требует ожидания.  Необходимо обновить библиотеку тестов, добавить новые. Стоимость, слишком дорогой сервис по сравнению в альтернативными.  Техническая поддержка работает медленно, частые сбои в работе сервиса.[[60]](#footnote-60) | |
| Технология видеоотбора кандидатов «VCV» | | **Цена получения доступа/тариф:**  Цены предоставляются только по запросу от потенциального пользователя.  Данный сервис позволяет проводить видеоинтервью, тестирование с откликнувшимися и заинтересовавшими кандидатами посредством составления пула собственных разработанных вопросов, тестов и заданий и на базе полученных ответов вместе с коллегами сделать вывод по каждом кандидате и выбрать самого подходящего из них.[[61]](#footnote-61) | | **Достоинства:**  1) высокая скорость закрытия вакансии => экономия времени рекрутеров  2) удобство использования  3) отбор подходящих кандидатов => сокращение уровня текучести кадров  4) оперативность службы поддержки  5) экономия финансовых средств компании  **Недостатки:** не выявлены.  **Рекомендации по использованию:**  Основываясь на плюсах данного сервиса и на факте того, что компания Х уже использует его в процессе подбора персонала, можно сделать вывод об эффективности и рентабельности его использования. | |
| **Отзывы компаний-пользователей:**  Плюсы: основными плюсами данной технологии являются экономия времени, возможность охвата большего количества кандидатов и реализация встречи только с подходящими актуальной вакансии. Данный сервис позволяет оценивать видео-интервью кандидата вместе с командой. Пользователи отмечали оперативность службы поддержки и легкость и интуитивно понятность данного сервиса в использовании. Главным достоинством является экономия бюджета компании, ведь, в итоге, отбираются соискатели наиболее подходящие вакансии и культуре в целом.  Минусы: выявлено не было. | |
| Сервис по проведению тестирования «Ontarget» | | **Цена получения доступа/тариф:**  Цены предоставляются только по запросу от потенциального пользователя. «Цена зависит от количества и типа инструментов оценки, набора отчётов и общего объёма тестирования».[[62]](#footnote-62)  Данный сервис позволяет посредство тестов разного типа определить способности и возможности кандидата, его личностные основные характеристики и уровень мотивации. Площадка предлагает как большие и универсальные опросники по компетенциям и определения типов личности, так и короткие версии для сотрудников клиентского сервиса, служб поддержки, рабочих на заводах. Вопросы тестов отражают реальные рабочие задачи.[[63]](#footnote-63) | | **Достоинства:**  1) высокая скорость закрытия вакансии  2) удобство использования  3) оперативность службы поддержки  4) экономия финансовых средств  **Недостатки:** не выявлены.  **Рекомендации по использованию:**  Основываясь на плюсах сервиса по проведению тестирования «Ontarget» и на факте того, что компания Х уже использует его в процессе подбора персонала, можно сделать вывод об эффективности и рентабельности его использования. | |
| **Отзывы компаний-пользователей:**  Плюсы: экономия времени и денежных средств как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Также данная платформа интуитивно понятна и легкая в использовании. Многие пользователи отмечали оперативность службы поддержки и клиентоориентированность консультантов данного сервиса. Еще одним преимуществом является возможность проведения тестирования в интернет-браузере на любом устройстве. Стоит отметить, что данный сервис работает при плохом и медленном интернете, так как любой тест весит не больше 1Мгб. [[64]](#footnote-64)  Минусы: выявлено не было. | |

В процессе анализа второго направления тренда цифрового HR, автоматизации бизнес-процессов, были рассмотрены следующие инструменты: сервис «Pre-Interview», платформа «МегаФон Рекрутика», проект «SkillTech», сервис «AssessFirst», система «IBM Kenexa». При первичном анализе были отобраны «МегаФон Рекрутика» и «AssessFirst». Хоть данные сервисы довольно похожи и обладают схожим функционалом, все же «МегаФон Рекрутика» больше направлена на агрегацию резюме кандидатов и ведение статистику по ним, в то время как «AssessFirst» предоставляет возможность проведения тестирования и подробную характеристику по каждому кандидату по факту прохождения оценки. В связи с этим, основываясь на стоимости и отзывах использования, можно сделать вывод об эффективности данных и рентабельности включения их в формирующийся портфель. Также в таблице №2 представлен анализ инструментов уже используемых компанией Х: «VCV» и «Ontarget».

В таблице №3 представлен анализ инструментов третьего направления тренда цифрового HR – HR-аналитика.

**Таблица. 3. Инструменты HR-аналитики**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Наименование**  **Инструмента** | **Критерии анализа** | **Вывод** |
| Сервис по бизнес-аналитике и по работе с социальными сетями «Bullhorn Reach» | **Цена получения доступа/тариф:**  Personal = **бесплатно:** публикация 2 вакансии в месяц.  Professional = **19 $/мес.**: публикация 5 вакансий в месяц.  Professional Plus = 5**9 $/мес.**: публикация безграничного количества вакансий в месяц.[[65]](#footnote-65)  Возможность публикация появившихся вакансий в следующих социальных сетях: Facebook, LinkedIn и Twitter и отслеживание эффективности этих площадок.[[66]](#footnote-66) | **Достоинства:**  1) экономия времени рекрутеров  2) удобство использования  3) автоматическая аналитика  4) возможность бесплатного использования  **Недостатки:**  1) отсутствие возможности публикации в русских социальных сетях  2) не производит публикацию вакансий на распространенных сайтах по поиску работы  **Рекомендации по использованию:**  Размещение вакансий через сервис «BullHorn Reach» в социальных сетях не приведет к ожидаемым результатам. Основные причины данного заключения основываются на нескольких фактах. Прежде всего, данная платформа работает с зарубежными социальными сетями и пока не синхронизировала работу с теми сетями, которые распространены в России. Более того, уменьшится количество откликнувшихся кандидатов в связи с тем, что информация о вакансии будет доходить только до специалистов, относящихся к молодому поколению, так как именно они по большей части активно используют социальные сети. Исходя из вышеперечисленного, можно сделать вывод о недостаточной эффективности данного инструмента именно в случае реализации процесса подбора персонала сотрудниками персонала компании Х. |
| **Отзывы компаний-пользователей:**  Плюсы: удобство использования, можно импортировать вакансию напрямую, что позволит значительно сэкономить рабочее время рекрутера, сервис производит автоматическое обновление вакансий благодаря чему вакансия остается актуальной и сохраняет первые позиции при поиске и просмотре в новостных лентах. Значительным преимуществом является предоставляемая аналитика по просмотрам вакансий и откликам.[[67]](#footnote-67) Стоит отметить наличие на площадке видео-уроках по использованию социальных сетей в качестве инструментов подбора персонала и ведению профилей компаний для рекрутеров.  Минусы: отсутствие возможности публикации в распространенных русских социальных сетях таких как: Вконтакте, Mail.ru, Одноклассники. Именно данный факт ограничивает возможности охвата и распространения информации о вакансии и значительно ограничивает количество откликнувшихся подходящих кандидатов. Сервис не производит публикацию информации о вакансиях на общеизвестных и распространенных сайтах по поиску работы таких как: HeadHunter, SuperJob, Яндекс.Работа.[[68]](#footnote-68) |
| Платформа для рекрутмента «Potok» | **Цена получения доступа/тариф:**  Базовый = **2 590 руб./мес.** за рекрутера (стоимость релевантна только при оплате лицензии на 12 месяцев):перенос базы кандидатов, обучение; чат поддержки; регулярные обновления; заказчики пользуются бесплатно.  Корпоративный = **индивидуальный расчет стоимости при запросе** (зависит от размера компании-пользователя):безграничное количество рекрутеров; интеграции с SAP, Oracle, 1C, Webtutor; технология единого входа (SSO); подключение штатного расписания.[[69]](#footnote-69)  Платформа предоставляет своим пользователям возможность организации быстрого поиска посредством сортировки, фильтрации и создания любых критериев отбора и поиска профилей, резюме и кандидатов, организовать процесс работы с ними и привлекать коллег для принятия общих решений. Также доступна функция подробной аналитики самих кандидатов, эффективности каналов привлечения и среднего времени, затраченного на закрытие вакансий. Необходимо отметить наличие мобильного приложения.[[70]](#footnote-70) | **Достоинства:**  1) экономия времени рекрутера, ускорение процесса поиска, отбора и принятия решения  2) интеграции сервиса с сайтами по поиску работу  3) сервис удобен в использовании  **Недостатки:** не выявлены.  **Рекомендации по использованию:**  Для эффективной реализации процесса подбора персонала достаточно приобрести 2 базовых пакета, которые бы обходились компании в год в 62 500 рублей. Хоть данная платформа и обладает явными преимуществами при ее сравнении с существующими аналогами на рынке, все же она не является уникальной. На данный момент в данном сегменте рынка есть инструменты, обладающие еще большим количеством возможностей. Ярким примером такого сервиса может выступать платформа «HuntFlow».  В связи с этим можно сделать вывод об отсутствии необходимости включения данного сервиса в формирующийся портфель инструментов. |
| **Отзывы компаний-пользователей:**  Плюсы: экономия времени рекрутеров, ускорение процесса поиска, отбора и принятия решения. Информация о вакансии доходит до большего числа кандидатов благодаря интеграции данного сервиса с распространенными сайтами по поиску работу такими как HeadHunter, SuperJob, Яндекс.Работа. Также данный сервис интуитивно понятный и удобный в использовании.  Минусы: явных минусов нет. |
| Рекрутинговая платформа по отбору персонала «FreshTeam» | **Цена получения доступа/тариф:**  Sprout = **FREE** (для компаний с числом сотрудников меньше 50): возможность публиковать не больше 3 вакансий в месяц; базовый сайт карьеры; интеграция с электронной почтой; командное сотрудничество; заявка кандидата по электронной почте; направление сотрудника; справочник сотрудников; организационная структура; мобильные приложения (iOS и Android); базовое управление временем.  BLOSSOM = **50 $/мес. (38 тыс. руб./год)** при годовой подписке(при месячной подписке: **75 $/мес. (57 тыс. руб./год)**): все перечисленные функции в тарифе «Sprout» и возможность публиковать не больше 10 вакансий в месяц; доступ предоставляется 50 пользователям; настраиваемый сайт карьеры; индивидуальные оценочные карты и комплекты интервью; кастомизированные базы информации о кандидатах; автоматизация рекрутинга; планирование интервью с помощью Google и Outlook Calendar; управление неограниченными документами сотрудников; техническая поддержка по телефону, электронной почте и чату.  GARDEN = **100** **$/мес. (77 тыс. руб./год)** при годовой подписке (при месячной подписке: **150 $/мес. (115 тыс. руб./год)**): все перечисленные функции в тарифе «Blossom» и возможность публиковать безграничное количество вакансий в месяц; доступ предоставляется 50 пользователям; расширенные настройки сайта Карьера; социальный рекрутинг; управление кадровым резервом; управление предложениями; поддержка нескольких языков; вправление вакансиями; проверочный список.  ESTATE = **200 $/мес. (154 тыс. руб./год)** при годовой подписке (при месячной подписке: **250 $/мес. (192 тыс. руб./год)**): все перечисленные функции в тарифе «Garden» и неограниченное количество контрольных списков при входе и выходе; ограничения доступа на основе IP-адреса; пользовательский URL и SSL-сертификат; выделенный менеджер по работе с клиентами.[[71]](#footnote-71)  Рекрутеры привлекают кандидатов и производят отбор подходящих, посредством анализа и хранения информации о каждом. Также через него можно строить организационную структуру, в которой автоматически будет подкрепляться вся контактная информация каждого сотрудника. | **Достоинства:**  1) агрегация с календарем и почтой  2) удобен в использовании  **Недостатки:**  1) отсутствие интеграции с сайтами компаний-пользователей 2) неполный перенос функций из веб в мобильное приложение  3) обновления приводят к сбоям в системе  **Рекомендации по использованию:**  Для эффективной реализации процесса подбора персонала хватило бы приобрести пакета «Garden», которые бы обходились компании в год в 77 тысяч рублей. Однако, все же не стоит включать данный инструмент в формирующийся портфель. Основная причина заключается в том, что на рынке существует большое количество похожих сервисов, которые предлагают более расширенный список функций (к примеру, подробную аналитику) за ту же стоимость. |
| **Отзывы компаний-пользователей:**  Плюсы: легкость отслеживания кандидатов, сбора и документирования информации о каждом из них. Также планирование интервью благодаря интеграции с почтой помогает значительно сэкономить время. Опция поиска сохраненных кандидатов и автоматизация сбора данных путем загрузки электронных копий резюме кандидата делает данный сервис очень полезным.  Многие пользователи отмечали наличие всех нужных настроек на приборной панели, благодаря которому появляется полная картина того, что происходит за день.  Также была отмечена оперативность службы поддержки в решении проблем.  Минусы: значительным плюсом для сервиса являлась бы интеграция с сайтами компаний-пользователей, где кандидаты могли автоматически сохраняться в freshteam. Одним из явных минусов является неполный перенос функций из веб в мобильное приложение. Также обновления приводят к сбоям в системе, что являются причиной потери информации о кандидатах либо замедления и торможения работы.[[72]](#footnote-72) |
| Рекрутинговая платформа «Saba» | **Цена получения доступа/тариф:**  Цены предоставляются только по запросу от потенциального пользователя. Стоимость зависит от размера компании и от объема производимых услуг.  Данная платформа облегчает процесс рекрутинга посредством автоматизации поиска, привлечения и отбора подходящих кандидатов. Также данный сервис предлагает подробную встроенную HR-аналитику.[[73]](#footnote-73) | **Достоинства:**  1) агрегация с календарем и почтой  2) сервис удобен в использовании  3) оперативность службы поддержки  **Недостатки:**  1) недостаточно развита кастомизация и гибкость  2) высокая цена  3) отсутствие интеграции баз данных площадки с информацией пользователей  4) частые сбои и ошибки  **Рекомендации по использованию:**  Хоть данный сервис и обладает плюсами, все же недостатки перевешивают их и заставляют принять решения против включения данного инструмента в портфель. Основные причины заключаются в высокой стоимости и частых сбоях в работе, мешающих эффективно реализовывать процесс подбора персонала. |
| **Отзывы компаний-пользователей:**  Плюсы: оперативность и клиентоориентированность службы поддержки; удобный в использовании интерфейс; сервис интегрируется с календарем и почтой. Понять, как использовать данную платформу могут и специалисты, не обладающие IT-знаниями.[[74]](#footnote-74)  Минусы: высокая цена для облачной платформы; нельзя назвать интуитивно понятной в использовании; отсутствие интеграции баз данных площадки с информацией пользователей (нет связи между MS Office и Saba). Недостаточно развита кастомизация и гибкость. Нельзя назвать эффективной, так как частые сбои приводят к ошибкам в системе, что в свою очередь влияет на результаты работы. Многие пользователи указывали на необходимость покупки дополнительных опций, данный факт вызывал негативное отношение, так как об этом не было указано ранее.[[75]](#footnote-75) |
| Сервис для подбора «E-Staff Рекрутер» | **Цена получения доступа/тариф:**  «Модуль «Классический подбор»:  1 пользователь = **8 000 руб./год**;  без ограничений = **140 000 руб./год;**  Модуль «Массовый подбор»:  10 пользователей = **100 000 руб./год**  20 пользователей = **150 000 руб./год**  50 пользователей = **200 000 руб./год**  Без ограничений = **250 000 руб./год;**  Модуль «Классический подбор» +  Модуль «Массовый подбор»:  10 пользователей = **130 000 руб./год**  20 пользователей = **180 000 руб./год**  50 пользователей = **240 000 руб./год**  Без ограничений = **280 000 руб./год;**  Модуль «Интерфейс руководителя»:  50 пользователей = **50 000 руб./год**  100 пользователей = **80 000 руб./год**  500 пользователей = **100 000 руб./год**  Без ограничений = **150 000 руб./год;**  Интернет-модуль:  1 пользователь = **3 000 руб./год**  Без ограничений = **37 000 руб./год;»[[76]](#footnote-76)**  В стоимость годовой подписки входит доступ к следующим функциям:  - «работа над вакансиями (учет и их ведение, распределение по рекрутерам, возможность ведения массовых вакансий, планирование и учет сроков их закрытия, разделение по сложности и приоритетности, планирование событий по ним, публикация вакансий на «работных» сайтах, сбор откликов с сайтов);  - работа с кандидатами (ведение базы данных кандидатов, хранение всех резюме на каждого из них, широкие возможности поиска по существующей базе кандидатов, планирование событий по кандидатам, автоматические уведомления кандидатов, импорт кандидатов в базу из электронной почты, специальные расширения для браузеров);  - Отчеты (более 17 настраиваемых отчетов, отслеживание главных индикаторов по вакансиям, отчеты по соблюдению сроков поиска, аналитика по процессу подбора, различная статистика по кандидатам, статистика по эффективности работы рекрутеров, отчеты по исполнению бюджетов на подбор, встроенный редактор отчетов)»[[77]](#footnote-77) | **Достоинства:**  1) доступная цена  2) сервис удобен в использовании  3) оперативность службы поддержки  **Недостатки:**  1) недостаточно развита кастомизация и гибкость  2) высокая цена  3) отсутствие интеграции баз данных площадки с информацией пользователей  4) частые сбои и ошибки  **Рекомендации по использованию:**  Несмотря на достоинства данного сервиса и доступные цена, данная платформа имеет ряд ограничений и является устаревшей, что в свою очередь не в полной мере отвечает современным потребностям и не будет являться эффективной. В связи с этим, можно сделать вывод о нерентабельности включения данного инструмента в портфель. |
| **Отзывы компаний-пользователей:**  Плюсы: доступная цена, много возможностей, большой ассортимент доступных функций, качественная аналитика и отчетность.  Минусы: услуга техническая поддержки не включена в стоимость модуля и оказывается бесплатно только в течение первого года использования. Нет пробного периода; интерфейс - устаревший и некомфортный для восприятия; не является облачной платформой - доступ к данным только с одного компьютера; нет возможности задействовать веб-интерфейс.[[78]](#footnote-78) |
| Автоматизированная  рекрутинговая платформа «HuntFlow» | **Цена получения доступа/тариф:**  За каждого пользователя в год компании будет необходимо платить по 42 тысячи рублей (525$).  Данный сервис позволяет в режиме одного окна вести базу резюме посредством автоматизированной их выгрузки с распространенных сайтов работ (HeadHunter, SuperJob, Яндекс.Работа, LinkedIn, GitHub) и социальных сетей (Вконтакте, Facebook), назначать собеседования с помощью интеграции с календарем, отправлять письма кандидатам и формировать отчеты и аналитику о работе. Также данный сервис интегрирован с VCV и AmazingHiring и обладает функцией распознает резюме в PDF, DOCX, DOC или RTF.[[79]](#footnote-79) | **Достоинства:**  1) агрегация с календарем и почтой  2) сервис удобен в использовании  3) оперативность службы поддержки  4) функция контроля за дубликатами резюме  5) наличие мобильного приложения  6) агрегация резюме с распространенных сайтов работ  **Недостатки:** нет.  **Рекомендации по использованию:**  Для успешной реализации процесса подбора персонала будет достаточно ежегодно приобретать доступ для трех пользователей. Компания будет тратить 126 тысяч рублей (1575$). Исходя из всех достоинств и вариативности возможностей данного сервиса, можно сделать вывод об эффективности и рентабельности включения данного инструмента в формирующийся портфель. Благодаря началу использования и внедрения данной платформы в процесс подбора персонала, рекрутеры компании Х смогут более оперативно и эффективно закрывать появляющиеся вакансии, что в свою очередь будет иметь позитивное влияние на результаты компании в целом. |
| **Отзывы компаний-пользователей:**  Плюсы: интерфейс удобен в использовании и интуитивно понятен. Интеграция сервиса производится с любой рабочей почтой рекрутера и обеспечивает полную синхронизацию переписки с кандидатом внутри сервиса, что помогает избежать потерю информации. Важным плюсом является функция контроля за дубликатами резюме. Стоит отметить оперативность и клиентоориентированность разработчиков и службы поддержки. Сервис постоянно развивается: совершенствует существующие функции и добавляет новые.  Недавно разработчики «HuntFlow» первыми из HR-программ выпустили приложение, которое на экране телефона показывает имя кандидата, данная разработка помогает с первых секунд наладить контакт с кандидатов и повысить имидж работодателя.[[80]](#footnote-80)  Минусы: явных недостатков нет. |

В процессе анализа третьего направления тренда цифрового HR, HR-аналитики, были рассмотрены следующие инструменты: сервис «Bullhorn Reach», платформа «Potok», рекрутинговая платформа «FreshTeam», рекрутинговая платформа «Saba», сервис для подбора «E-Staff Рекрутер», автоматизированная рекрутинговая платформа «HuntFlow». При завершении анализа было выявлено, что самым технологичным и отвечающим современным потребностям компаний инструментом из вышеперечисленных является «HuntFlow». В связи с этим, основываясь на характеристиках и отзывах, был сделан вывод о его эффективности и рентабельности включения в формирующийся портфель Digital-инструментов компании Х.

В таблице №4 представлен анализ инструментов четвертого направления тренда цифрового HR – агрегация и уберизация.

**Таблица. 4. Инструменты агрегации и уберизации**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Наименование**  **Инструмента** | **Критерии анализа** | **Вывод** |
| Единая система для подбора персонала «Cleverstaff» | **Цена получения доступа/тариф:** Пользователь платит за подписку.  Стандартная подписка = **40$/мес.** за каждого пользователя:  «1) Управление базой данных (импорт и экспорт базы, интеграция и поиск на LinkedIn и сайтах поиска работы,  история изменений, технология парсинга резюме\*)  2)Управление соискателями и подбором (настраиваемые этапы подбора, гибкие настройки для базы данных, задачи и комментарии по вакансиям и кандидатам, интеграция с почтой и загрузка резюме из неё, управление ролями и доступами, настраиваемые шаблоны писем, автоматическая отправка писем)  3)Дополнительные функции (Интеграция с Google и Outlook Calendar, отчеты по вакансиям и продуктивности рекрутинга, воронка рекрутинга, отправка shortlist'а кандидатов по почте, публикация вакансий в социальных сетях и по ссылке, предпросмотр приложенных файлов, настраиваемые поля для кандидатов, вакансий и заказчиков, модуль тестов для создания и отправки тестов кандидатам, отправка писем кандидатам и клиентам из интерфейса  4)Поддержка (помощь и поддержка при адаптации, техническая поддержка и обновление версий)»[[81]](#footnote-81)  Корпоративная подписка = от **750$/мес.** за 25 пользователей:  1) Управление базой данных  2)Управление соискателями и подбором  3) Дополнительные функции  4) «Продвинутые функции (доменное имя компании, CleverStaff API для интеграции)»[[82]](#footnote-82)  5) Поддержка  Премиум подписка = **цена зависит от количества пользователей:**  1) Управление базой данных  2)Управление соискателями и подбором  3) Дополнительные функции  4)Продвинутые функции («полный контроль базы данных, доменное имя компании, CleverStaff API для интеграции, автономная версия CleverStaff на вашем сервере»[[83]](#footnote-83))  5) Поддержка | **Достоинства:**  1) доступная цена  2) сервис удобен в использовании  3) оперативность службы поддержки  4) кастомизация функций  5) наличие мобильного приложения  6) автоматическое формирование аналитических отчетов  **Недостатки:**  1) частые сбои в работе  2) некорректность подгрузки откликов с почты  3) отсутствие синхронизации с сайтами работ  **Рекомендации по использованию:**  Исходя из стоимости и перечисленных плюсов в отзывах компаний, можно было бы сделать вывод о рентабельности и эффективности использования данного инструмента.  В месяц компания Х будет тратить более 17 тысяч в месяц на покупку стандартного пакета на 6-ых сотрудников. Однако, при верном использовании данного сервиса компания могла бы провести оптимизацию и сократить штат на одну единицу, что привело бы к значительно экономии бюджета.  Однако, существующие минусы данного инструмента и наличие более современных и функциональных аналогов, являются причиной не включения данного сервиса в формирующийся портфель. |
| **Отзывы компаний-пользователей:**  Плюсы: цена, удобство, внешний вид, наличие поддержки, функциональность. Также стоит отметить, возможность кастомизировать этапы подбора персонала в соответствие с процессом в конкретной компании и удобную синхронизацию с календарем, постоянные доработки и улучшения в ПО платформы. Другими достоинствами данного инструмента выступают массовая загрузка резюме в ZIP-архиве, автоматическое формирование ежедневной аналитики и доступ к использованию данной платформы с любого устройства.  Минусы: частые сбои, некорректность подгрузки откликов с почты. Также разработчикам необходимо поработать над клиентоориентированностью и услугой поддержки. Пользователям часто приходилось редактировать информацию с профиля LinkedIn, по причине некорректности переноса. Но главным недостатком является отсутствие синхронизации с сайтами SuperJob.ru, rabota.ru, job.ru и hh.ru.[[84]](#footnote-84) |
| Онлайн сервис для подбора персонала «Workable» | **Цена получения доступа/тариф:**  Временная подписка (Hire as needed) = **99$/мес**.:  Доступ к основным функциям рекрутинга, только при необходимости в них. Данный пакет подходит для компаний-представителей среднего и малого бизнеса, нуждающихся в редком закрытии вакансий.  (200+ бесплатных и премиальных рабочих сайтов и мест для публикации объявлений о вакансиях, 700+ шаблонов должностных инструкций, логотип компании на карьерных страницах, автоматизированная работа с пассивными кандидатами, мобильное приложение, интегрированная проверка и оценка данных, синхронизация электронной почты и календаря, письма-предложения работы с электронными подписями, поддержка по телефону, электронной почте и чату).[[85]](#footnote-85)  Годовая подписка (Hire at scale) =  **2 500 $/год за 10 закрытых вакансий;**  **4 000 $/год за 20 закрытых вакансий;**  Цена тарифа для закрытия более 20 вакансий в год рассчитывается и предоставляется при запросе[[86]](#footnote-86):  Подходит для растущих и крупных компаний, у которых процесс подбора персонала происходит постоянно.  (400 миллионов доступных для поиска профилей кандидатов, внешний рекрутерский портал, настраиваемые профили кандидатов, самопланируемые и многоэтапный интервью, кастомизированные источники информации, расширенные отчеты и аналитика, доступ к API\* и экспорт данных).[[87]](#footnote-87) | **Достоинства:**  1) доступная цена  2) удобство в использовании  3) оперативность службы поддержки  4) кастомизация источников информации  **Недостатки:**  1) высокая стоимость для представителей крупного бизнеса  2) не хватает функции массового импорта и интеграции с почтой  3) недостаточная гибкость и невозможность настраивать, кастомизировать  **Рекомендации по использованию:**  За закрытие 20 вакансий в год платформа запрашивает 4 000 $ (252 000 руб.), однако, исходя из статистики прошлых лет, компания Х испытывает потребность в закрытие более чем 20 вакансий в год.  В связи с этим, несмотря на все плюсы данного сервиса, можно сделать вывод о нерентабельности включения данного инструмента в формирующийся портфель. |
| **Отзывы компаний-пользователей:**  Плюсы: удобный, интуитивно понятный интерфейс и отлично-организованная навигация по нему, доступная цена для малого и среднего бизнеса. Также необходимо отметить кастомизацию источников информации, возможность публикации вакансии на нескольких сайтах одновременно, как платных, так и бесплатных. Платформа позволяет сделать перерыв в ее использовании посредством приостановки оплаты, при этом не потеряв данные.[[88]](#footnote-88)  Минусы: недостаточная гибкость и невозможность настраивать, кастомизировать, пропускать некоторые этапы подбора под себя.[[89]](#footnote-89)  Компании-пользователи отмечают необходимо доработать мобильное приложение, усовершенствовать интеграцию с Outlook. Не хватает функции массового импорта. Для крупных предприятий стоимость использования является значительной.  Однако, самым главным минусом является недостаточная оперативность ответа службы поддержки на поступающие запросы: ответ может быть получен в течение 6 часов после обращения.[[90]](#footnote-90) |
| Онлайн-сервис для автоматизации рекрутинга «FriendWork Recruiter» | **Цена получения доступа/тариф:**  «КОМАНДА = **20 700 руб./год** (за рекрутера): интеграция с входящей почтой; импорт резюме с работных сайтов и соцсетей, распознавание резюме из .doc, .docx, .pdf; отправка СМС и писем по шаблонам; автоматический поиск кандидатов в соцсетях по резюме; публикация вакансий и сбор откликов; мощная аналитика; массовая рассылка писем.  КОМАНДА+ = **23 760 руб./год** (за рекрутера): все возможности тарифа «Команда» и неограниченное количество аккаунтов для нанимающих менеджеров (без добавления резюме).  КОМПАНИЯ = **32 400 руб./год** (за рекрутера): все возможности тарифа «Команда+» и карьерный портал; опросы для кандидатов; формы оценки; интеграция с IP-телефонией.  КОРПОРАЦИЯ = По договоренности (от 10 рекрутеров): все возможности тарифа «Компания» и подготовка технического задания, API для интеграции с внутренними системами компании; настраиваемые поля в вакансии (заявке); настраиваемые поля в профиле кандидата; согласование вакансии/заявки на подбор; создание оффера кандидату по шаблону; согласование оффера кандидата с нанимающими менеджерами; построение организационной структуры; интеграция с BI-системами.»[[91]](#footnote-91)  Данный сервис позволяет эффективно и оперативно создавать базу кандидатов посредством автоматизированной выгрузки их резюме с сайтов работ (LinkedIn, Мой Мир, HeadHunter, Superjob, Яндекс.Работа), социальных сетей (ВКонтакте, Facebook, Одноклассниках) и почты, интегрировать сервис с календарем и почтой, вести подробную аналитику по каждому кандидату.[[92]](#footnote-92) | **Достоинства:**  1) доступная цена  2) аналитика  3) удобный и интуитивно понятный интерфейс  4) разнообразный функционал  **Недостатки:**  недостаточная оперативность службы поддержки  **Рекомендации по использованию:**  Для эффективной реализации процесса подбора персонала достаточно было бы приобрести пакета «Компания», который бы обходился компании в год в 32 500 тысяч рублей. Однако, при сравнении с другими аналогами на рынке, становится ясно, что данная платформа не является лучшим решением. К примеру, можно привести сравнения с «HuntFlow». Данные платформы на первый взгляд кажутся абсолютно идентичными, но при более внимательном изучении становится очевидно, что у «HuntFlow» более широкий предлагаемых функций и услуга технической поддержки находится на более высоком уровне.  В связи с приведенными фактами можно сделать вывод о нерентабельности включения онлайн-сервис «FriendWork Recruiter» в предлагаемый портфель инструментов. |
| **Отзывы компаний-пользователей:**  Плюсы: аналитика, удобный и интуитивно понятный интерфейс, цена, разнообразный функционал.[[93]](#footnote-93) Многие пользователи отмечали удобство того, что все действия по кандидату сохраняются в ленте событий. Данная функция помогает избежать потерю или дублирование информации о кандидате и действий рекрутеров.  Минусы: недостаточная оперативность службы поддержки. |
| HR– биржа «HRSpace» | **Цена получения доступа/тариф:**  Три варианта оплаты услуг рекрутера:  1) 100% за выход сотрудника  2) 100% после гарантийного периода  3) 50% за выход сотрудника и 50% после гарантийного периода.  Комиссия за поиск сотрудников через HRspace составит 20%.[[94]](#footnote-94)  Данная платформа работает по принципу, модели «Uber»: Работодатели размещают заявки на подбор персонала, а частные рекрутеры находят специалистов любого уровня. Разработчики и специалисты сервиса «HRSpace» при получении заказа отвечают за весь документооборот и проведение оплаты, в то время как заказчику необходимо только выбрать самого подходящего рекрутера из откликнувшихся.[[95]](#footnote-95) | **Достоинства:**  1) экономия денежных средств  2) экономия времени рекрутеров  3) прозрачность работы  **Недостатки:**  стоимость подбора через посредника будет дороже **Рекомендации по использованию:**  Несмотря на то, что данные сервисы относятся, разработаны двумя разными компаниями и имеют различия как в функциональном, так и в ценовом аспекте, можно сделать общий вывод об отсутствии необходимости включения их в портфель. В целом, данные платформы являются полезными инструментами для компаний малого и среднего бизнеса и обладают значительными достоинствами. Однако, для компании Х использование сторонних рекрутеров (при наличии в компании отдела квалифицированных специалистов) в процессе закрытия вакансий будет излишней тратой денежных средств и вряд ли положительно повлияет на оптимизацию как отдельных бизнес-процессов, так и на работу всей компании в целом. |
| **Отзывы компаний-пользователей:**  Плюсы: экономия денежных средств компании, ускорение процесса поиска в несколько раз, освобождение сотрудников кадровой службы от рутинных задач поиска. Над закрытием вакансий могут одновременно работать несколько сторонних рекрутеров.  Минусы: стоимость подбора через посредника будет дороже. |
| Единая интернет - площадка вакансий «Jungle Jobs» | **Цена получения доступа/тариф:**  Цена услуги будет зависеть от зарплаты будущего сотрудника и от гарантийного периода (испытательного срока): чем больше период, тем дороже.[[96]](#footnote-96)  Деятельность площадки для рекрутмента направления на автоматизацию процесс подбора с применением систем искусственного интеллекта посредством соединения компаний-заказчиков с профессиональными кадровыми специалистами и рекрутинговыми агентствами.[[97]](#footnote-97) |
| **Отзывы компаний-пользователей:**  Плюсы: экономия времени сотрудников, прозрачность работы: через личный кабинет заказчик видит весь процесс работы и достигнутые результаты, значительно помогает упростить, оптимизировать и ускорить рабочий процесс поиска и отбора кандидатов.  Минусы: цена. |

В процессе анализа четвертого направления тренда цифрового HR, агрегации и уберизации, были рассмотрены следующие инструменты: система «Cleverstaff», онлайн сервис «Workable», онлайн-сервис «FriendWork Recruiter», HR – биржа «HRSpace», единая интернет - площадка вакансий «Jungle Jobs». В отличие от трех первых направлений, при завершении подробного анализа четвертого было выявлено, что ни один из перечисленных сервисов не является самыми эффективным по своим техническим характеристикам и предлагаемым функциям среди существующих аналогов на рынке цифровых HR инструментов. Более того, несмотря на наличие плюсов, многие сотрудники кадровых служб компании-пользователей отмечали значительные системные и функциональные недостатки рассматриваемых инструментов, которые либо имели негативное влияние на процесс осуществления подбора персонала, либо не отвечали современным потребностям и ожиданиям пользователей.

## 3.2.Общая характеристика компании Х

Компании Х является «лидером целлюлозно-бумажной промышленности в России и одним из ведущих отраслевых игроков во всем мире». Компания Х зарегистрирована в Швейцарии и относиться к рынку B2B, так как всю произведенную целлюлозу, бумагу и картон она реализует на потребительском рынке через International Paper. International Paper является совладельцем паритетного совместного предприятия компании Х и владеет ровно половиной акций данной компании, другая половина принадлежит другой компании. International Paper выпускает продукцию под огромным количеством брендов, но наиболее известными брендами в России являются Ballet и SvetoCopy. В состав компании Х входят три крупнейших целлюлозно-бумажных комбината, расположены в Архангельской (г. Коряжма), Иркутской (г. Братск и г. Усть-Илимск) областях, и два современных гофрозавода, находящихся в Ленинградской (г. Коммунар) и Московской (г. Дмитров) областях. Производственные мощности компании обеспечивают стабильное ежегодное производство (выпуск) 2 миллионов тонн целлюлозы (75% всей российской товарной целлюлозы), 867 тысяч тонн картона (20% от рынка картона в России) и 342 тысяч тонн (10% всей российской бумаг). В общей сложности общий объем производства целлюлозно-бумажной продукции равен 3 миллионам тонн в год.

Организационная структура компании Х относится к функциональному типу, однако ей присуще некоторые черты дивизиональной, по причине наличия заводов, имеющих все необходимые функции для автономного существования.

Общая численность компании составляет 17 000 сотрудников. Из них около 500 человек работает в центральном офису, расположенном в Санкт-Петербурге. Соотношение специалистов, имеющих высшее образование, к общей численности сотрудников компании равно 0,059 (1000 / 17000). Данное значение можно интерпретировать следующим образом: на одного руководителя или специалиста приходятся 17 сотрудников производства.

За 2018 год общий коэффициент текучести персонала как по ЦО, так и по всем пяти филиалам составил около 12%. Хоть в России в производственной сфере идеальной считается текучесть около 10%, все же в Москве, Санкт-Петербурге и других российских городах с большим рынком труда средние нормы по всем отраслям могут варьироваться от 10% до 20%.[[98]](#footnote-98) В связи с этим, можно сделать вывод об допустимости данного уровня. Наименьшая текучесть наблюдается среди управленческого персонала. Наибольшая - в варочно-промывном цехе, по причине того, что работа включает в себя вредные условия труда, опасные для здоровья.

Основные финансовые показатели представлены ниже в Таблице №5 и были рассчитаны на базе открытой отчетности компании за 2016, 2017 и 2018 года:

**Таблица 5.** Показатели прибыльности

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Показатель** | **Формула** | **Расчет** |
| Маржинальность продаж | (Выручка – Себестоимость) / Выручка | **2016 год:** (111 690 - 63 754) / 111 690 = 42,92% |
| **2017 год:** (110 412 - 66 084) / 110 412 = 40,15% |
| **2018 год:** (155 701 - 72 510) / 155 701 = 53,43% |
| Расходы от основной деятельности | Себестоимость + Коммерческие + Управленческие | **2016 год:** 63 754 + 4 259 + 8 314 = 76 327 млн. руб. |
| **2017 год:** 66 084 + 4 700 + 9 126 = 79 910 млн. руб. |
| **2018 год:** 72 510 + 9 091 + 8 890 = 90 491 млн. руб. |
| Прибыль от продаж | Выручка – Расходы от основной деятельности | **2016 год:** 111 690 – 76 327 = 35 363 млн. руб. |
| **2017 год:** 110 412 – 79 910 = 30 502 млн. руб. |
| **2018 год:** 155 701 – 90 491 = 65 210 млн. руб. |
| Рентабельность основной деятельности | Прибыль от продаж / Выручка | **2016 год:** 35 363/111 690 = 31,7% |
| **2017 год:** 30 502/110 412 = 27,625% |
| **2018 год:** 65 210/155 701 = 41,88% |

Из рассчитанных выше значений можно сделать вывод о стабильном функционировании компании: прибыль от продаж положительна и рентабельность основной деятельности показывает довольно высокое значение. Стоит отметить заметное снижение вышеупомянутых показателей за год с 2016 по 2017. Трудно с уверенностью сказать, что являлось причиной данного снижения, но можно предположить, что добавление в организационную структуру еще одного подразделения и начало реализации нового проекта на одном из заводов компании Х, могло уменьшить ожидаемую прибыль. Тем не менее, за 2018 год компания адаптировалась к внесенным изменениям, что сразу же сказалось на значительном росте всех финансовых показателей по сравнению с прошлыми периодами.[[99]](#footnote-99)

3.3.Характеристика отрасли, в которой функционирует организация, анализ внешней среды и конкурентное положение компании

На данный момент целлюлозно-бумажная отрасль России процветает, и наша страна занимает 4 место по производству целлюлозы и бумаги после Америки, Бразилии и Канады. Основным фактором успеха можно выделить низкую себестоимость изготавливаемой продукции. Причина этого заключается в огромном количестве гектаров, которые леса занимают на территории России.

Для анализа внешней среды был проведен PEST-анализ, результаты которого представлены в таблице №5. Из данного анализа следует, что компания Х весьма сильно зависит от состояния внешней среды и любое изменение влияет на бизнес-процессы компании. Основная причина высокой степени данного влияния кроется в позиционировании компании себя как социально-ответственной в отношении, как уплаты налогов, так и в возобновлении использованных ресурсов и в заботе о безопасности и здоровье сотрудников.

**Таблица 6.** PEST-анализ

|  |  |
| --- | --- |
| Описание фактора | Влияние фактора |
| Политические факторы | |
| 1.Изменение взаимоотношений с США, введение новых санкций | 3 |
| 2.Изменение налоговой политики | 3 |
| Экономические факторы | |
| 1. Изменение (значительный рост) курса главных валют | 3 |
| 2.Уровень инфляции и процентных ставок | 2 |
| 3.Уровень безработицы, размер и условия оплаты труда | 3 |
| Социальный фактор | |
| 1.Изменение здравоохранения, медицины и образования | 2 |
| Технологические факторы | |
| 1.Уровень инноваций и технологического развития отрасли | 3 |
| 2.Расходы на исследования и разработки | 2 |
| Общий итог | 21 |

Основным конкурентом компании Х на российском рынке является компания «Монди Сыктывкарский ЛПК», которая занимает 1-ое место в России по производству и продаже целлюлозы, бумаги и картона. Самый известные продукт компании – офисная бумага «Снегурочка». 2-ое место занимает компании Х. Однако, после того как мировой лидер целлюлозно-бумажной отрасли - американская корпорация International Paper завершила сделку по приобретению половины бизнеса компании Х, у компании появился шанс опередить своего главного конкурента и занять 1-ое место на национальном рынке.[[100]](#footnote-100)

## 3.4.Спецификаподбора персонала в компании Х и используемые в данном процессе технологии цифрового HR

За управление кадрами в компании отвечают три дирекции: по развитию персонала, по компенсациям и льготам, по организационному развитию и кадровым процессам. В функции дирекции по развитию входит реализация процесса подбора, непосредственно над которым отвечают 3 рекрутера. Данный сотрудники в большом количестве случаев закрывают открывшиеся вакансии как в ЦО, так и на филиалах компании Х.

Чаще всего рекрутеры компании отбирают высококвалифицированных кандидатов разных профессий в производственные цеха. Данную закономерность можно обосновать ростом компании посредством увеличения существующих заводов и реализации проектов строительства новых. Более того, появляется необходимость закрывать существующие позиции по причине ухода сотрудников из-за сложности специфики работы на производстве. Также, в компании Х ежегодно с 2014 года реализуются программы долгосрочных и краткосрочных стажировок, на которые отбираются студенты различных курсов, университетов и специальностей. Чаще всего именно студенты формируют активный кадровый резерв компании и занимают открывшиеся вакансии в компании. Намного реже сотрудникам кадровой службы требуется подбирать кандидатов на должности руководителей разных уровней и специалистов, имеющих высшее образование (специалист по финансовому моделированию, юрист по международному праву). Однако, независимо от вакансии, все кандидаты проходят многоэтапный отбор, на котором проверяются как их знания, так и личностные характеристики.

Компании Х в процессе рекрутмента использует разные инструменты цифрового HR. В список используемых технологий входят технология видеоотбора кандидатов «VCV» для организации и проведения видеоинтервью, сервис по проведению тестирования «Ontarget» и сервис для подбора «E-Staff Рекрутер». С помощью платформы «VCV» компания Х закрывает относительно простые, массовые позиции и осуществляет отбор молодых специалистов на программы как краткосрочных, так и долгосрочных стажировок. Тестирование кандидатов производится посредством уже описанного сервиса «Ontarget», личностных опросников и батареи вербально-числовых тестов. Касательно денежных средств, затрачиваемых на использование данных технологий, в общей сложности компания Х в год тратит около 610 тысяч рублей. Самой большой статьей расхода в указанном выше значении является приобретение подписки на использование «Ontarget», на которую компания Х ежегодно тратит 440 тысяч рублей. Приведение видео-интервью через сервис «VCV» в течение года обходится компании в 100 тысяч рублей. Для автоматизации отбора и агрегации резюме через сервис «E-Staff Рекрутер» компании в год тратит 61 тысячу рублей посредством приобретения модуля «Классический подбор» для трех пользователей за 24 тысячи рублей и Интернет-модуля без ограничений за 37 тысяч рублей. Выделенный бюджет на приобретение и внедрение инструментов цифрового HR в процессе реализации подбора персонала равен 1 миллиону рублей.

## 3.5.Окончательные выводы по инструментам и формирование портфеля

В процессе анализа по каждому из четырех направлений тренда цифрового HR были отобраны инструменты, подходящие компании как в ценовом, так и в техническом аспекте. Данный анализ был проведен по двум критериям: цена за получение доступа и отзывы компаний-пользователей. Также стоит отметить, что выбор инструментов и окончательные сформулированные выводы по ним были основаны на экспертном мнении ведущего специалиста по подбору кадров компании Х. В отобранные инструменты по первому направлению вошел только один: рекрутинговая система «Skillaz». Самыми подходящими из второго направления, автоматизации бизнес-процессов, оказались платформа «МегаФон Рекрутика» и сервис «AssessFirst».В процессе анализа третьего направления тренда цифрового HR, HR-аналитики, лидирующие позиции заняла рекрутинговая платформа «HuntFlow». При анализе четвертого направления, агрегации и уберизации, было выявлено, что ни один из исследованных сервисов не является самым эффективным по своим техническим характеристикам и предлагаемым функциям среди существующих аналогов на рынке цифровых HR инструментов. Окончательные выводы представлены в таблице № 7.

**Таблица 7. Конечный вывод по отобранным инструментам**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Название инструмента** | **Цена (руб./год)** | **Качество** | **Конечный вывод** |
| *Платформы по проведению тестирования* | | | |
| «Ontarget» | 440 тыс. | Высокое (соответствие цене) | Качественные и разнообразные тесты, опросники, оплата будет производиться в рублях => стабильность цены. Цена соответствует качеству. Стоит продолжить использование и включить в формирующийся портфель инструментов. |
| «AssessFirst» | 454 тыс. | Высокое (соответствие цене) | Дороже «Ontarget», но при этом функционал очень похож. Оплата производится в евро, по причине нестабильности курса и тенденции к росту возможно удорожание стоимости.  Функции дублируются уже используемыми инструментами. Не стоит включать в формирующийся портфель. |
| *Сервис для проведения видео-интервью* | | | |
| «VCV» | 100 тыс. | Высокое (соответствие цене) | Платформа соответствует всем ожиданиям и потребностям (как стоимостным, так и техническим) компании и используется ей в течение нескольких лет. На рынке «VCV» является лучшим вариантом, цена которого соответствует качеству. Однако, сервис «HuntFlow» интегрирован с «VCV», поэтому выгоднее приобрести подписку на «HuntFlow», что сразу автоматически предоставит доступ к использованию «VCV». Хоть возможности использования и будут немного ограничены, не стоит отдельно платить за данный инструмент. |
| *ATS-системы* | | | |
| «E-Staff Рекрутер» | 61 тыс. | Низкое  (устаревший функционал) | Не стоит включать в формирующийся портфель из-за устаревшего функционала, несоответствия современным потребностям и ожиданиям. |
| «МегаФон Рекрутика» | 216 тыс. | Высокое (соответствие цене) | Дороже своего аналога - «HuntFlow», также отсутствует возможность проведения видео-интервью. Не стоит включать в портфель используемых инструментов. |
| «HuntFlow» | 126 тыс. | Высокое (соответствие цене) | Данная платформа является универсальным инструментом, позволяющим полностью автоматизировать процесс поиска и отбора кандидатов (агрегация резюме, проведение видео-интервью и начального тестирования), а также предоставляющим подробную аналитику, отчеты по каждому из них. Исходя из полного соответствия потребностям компании, стоит включить данную платформу в формирующийся портфель инструментов. |
| *Комплексная облачная платформа* | | | |
| «Skillaz» | 1,5 млн. | Высокое | Стоимость превышает выделенный бюджет. |

При финальном анализе отобранных сервисов был сформирован портфель инструментов цифрового HR для реализации процесса подбора персонала. Данный портфель был одобрен ведущим специалистом по подбору персонала компании Х, выполняющим роль эксперта. В него вошли «HuntFlow» и «Ontarget». С их помощью компании Х сможет эффективно автоматизировать агрегацию резюме, их анализ, тестирование соответствия профессиональных и личностных характеристик откликнувшихся кандидатов должности, проведение первичного интервью и формирование аналитики и отчетов как по каждому из них, так и по процессу рекрутмента в целом. В год компания будет тратить на получение доступа к обоим инструментам 566 тысяч рублей. При проведении сравнения с прошлым набором, состоящим из «E-Staff Рекрутер», «Ontarget» и «VCV» и стоящим для компании Х 610 тысяч в год, можно сделать вывод об выгоде предложенного портфеля по причине появлении возможности оптимизации рекрутинга. Основные факторы, которые помогут добиться оптимизации, заключаются в сокращении расходов на приобретение данных сервисов посредством уменьшения их количества с двух до трех и в самих их технических характеристиках, отвечающих современным потребностям и ожиданиям компаний-пользователей.

# 

# Заключение

Использование инструментов тренда цифрового HR открывает перед компания совершенно новые возможности для оптимизации процесса подбора персонала, рационального использования как человеческого, так и финансового капитала. Однако, среди множества существующих инструментов критически необходимо подобрать наиболее подходящие специфике компании и полностью отвечающие ее потребностям. Именно с оглядкой на возможности и специфику процесса подбора персонала компании Х был реализован в данной выпускной квалификационной работе консультационный проект по выбору инструментов тренда цифрового HR.

Цель, состоявшая в формировании портфеля инструментов тренда цифрового HR для компании Х, в данной проекте была достигнута посредством решения задач, представленных ниже:

1. Провести анализ компании, дать описание ее основных показателей, отрасли, в которой ведет свою деятельность, и специфики процесса подбора персонала;
2. Изучить информационные источники (анализ литературы, статистики и отзывов компаний), посвященные использованию информационных/ цифровых технологий при осуществлении подбора персонала;
3. Изучить технологии, существующие на рынке (программные разработки, чат-боты, HR- аналитика), определить преимущества и недостатки;
4. Рассчитать стоимость внедрения использования каждого вида инструмента в процесс подбора персонала компании Х;
5. Сделать выводы целесообразности включения данного инструмента в рабочий процесс;
6. Сформировать портфель инструментов цифрового HR для реализации процесса подбора персонала компании Х.

В качестве одного из основных результатов данной работы можно выделить проведенный анализ существующих инструментов и отбор на начальном этапе более подходящих по ценовым и техническим характеристикам по каждому из четырех направлений тренда цифровой HR.

Следующий результат, полученный в процессе изучения данной тематики, заключается в анализе общей характеристики компании Х, финансовых показателей данной компании, специфики подбора персонала и ее позиции на рынке.

Основным и ключевым результатом данного консультационного проекта является формирование портфеля, полученного посредством проведение финального анализа отобранный инструментов и консультирования с экспертом (ведущим рекрутером компании Х), и состоящего из наиболее подходящих из них компании в соответствии соотношения цены за программный продукт его качеству. В итоге, в предлагаемый портфель вошли автоматизированная рекрутинговая платформа «HuntFlow» и сервис по проведению тестирования «Ontarget». С помощью данных инструментов компания Х сможет автоматизировать процесс поиска и отбора резюме кандидатов, проводить видео-интервью и тестирование как профессиональных, так и личностных качеств, формировать аналитику по каждому кандидату и по процессу подбора в целом. Более того, использование данных сервисов позволит компании экономить денежные средства, время рекрутеров и повысить эффективность и результативность как отдельных сотрудников, так и компании в целом посредством ускорения найма полностью подходящих компании, идеальных кандидатов.

# Список литературы

|  |
| --- |
|  |
| 1. Васильева Д. В. / Курсовая работа «Цифровая трансформация подбора персонала» (2019)/ Санкт-Петербургский государственный университет, факультет «Высшая Школа Менеджмента» |
| 1. Васильева Д. В. / Отчет по прохождению практики в компании Х (2018)/ Санкт-Петербургский государственный университет, факультет «Высшая Школа Менеджмента» |
| 1. Информационный HR-портал «Компетенции» / статья: «Большие данные BigData для HR. Как увидеть личность за цифрой?»// Дата: Май 2017 [Электронный ресурс]; Режим доступа: http://hr-media.ru/bolshie-dannye-bigdata-dlya-hr-kak-uvidet-lichnost-za-tsifroj/ |
| 1. Информационный портал «HR Лига» / статья «Цифровая трансформация в сфере HR» / Дата: Ноябрь 2017 [Электронный ресурс]; Режим доступа: https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1801 |
| 1. [Информационный портал «Блог про HR-аналитику» / исследование «Что такое Digital HR» // Дата: Август 2018 [Электронный ресурс]; Режим доступа: https://edwvb.blogspot.com/2018/08/chto-takoe-digital-hr.html](https://edwvb.blogspot.com/2018/08/chto-takoe-digital-hr.html) |
| 1. [Информационный портал «Клерк»//Статья: «Какова норма текучести персонала?» // Дата: 26.06.2014 // [Электронный ресурс]; Режим доступа: https://www.klerk.ru/boss/articles/10341/](https://www.klerk.ru/boss/articles/10341/) |
| 1. [Информационный портал «Хайтек» / статья «Оцифровать и принять на работу: 10 технологий, которые уже применяют HR-менеджеры» / Дата: Февраль 2019 [Электронный ресурс]; Режим доступа: https://hightech.fm/2019/02/04/hr-digital](https://hightech.fm/2019/02/04/hr-digital) |
| 1. [Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» / статья «Актуализация цифровых технологий в управлении процессом подбора персонала» / Дата: 2019 год / [Электронный ресурс]; Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/aktualizatsiya-tsifrovyh-tehnologiy-v-upravlenii-protsessom-podbora-personala/viewer](https://cyberleninka.ru/article/n/aktualizatsiya-tsifrovyh-tehnologiy-v-upravlenii-protsessom-podbora-personala/viewer) |
| 1. [Официальный сайт «HeadHunter» / статья «64% компаний используют Digital-инструменты для подбора сотрудников» // Дата: Август 2017 [Электронный ресурс]; Режим доступа: https://spb.hh.ru/article/506200](https://spb.hh.ru/article/506200) |
| 1. [Официальный сайт «International Paper»; [Электронный ресурс]; Режим доступа: http://www.internationalpaper.com/ru/компания/области/европа-ближний-восток-и-африка/о-нас/international-paper-в-россии](http://www.internationalpaper.com/ru/компания/области/европа-ближний-восток-и-африка/о-нас/international-paper-в-россии) |
| 1. [Официальный сайт «Авито.Работа» / статья «только 13% компаний считает важным создание привлекательного HR-бренда» // Дата: Ноябрь 2018 [Электронный ресурс]; Режим доступа: http://hr-elearning.ru/avito-rabota-13-kompaniy-rabotayut-nad-hr-brendom/](http://hr-elearning.ru/avito-rabota-13-kompaniy-rabotayut-nad-hr-brendom/) |
|  |
| 1. [Официальный сайт IT-компании «Scloud.ru» / статья «Робот Вера – хороший помощник HR-специалиста?» // Дата: 2019 [Электронный ресурс]; Режим доступа: https://scloud.ru/blog/robot\_vera\_pomoshchnik\_hr\_spetsialista\_khoroshiy/](https://scloud.ru/blog/robot_vera_pomoshchnik_hr_spetsialista_khoroshiy/) |
| 1. [Официальный сайт компании «AssessFirst» / Описание продукта/ Цена // [Электронный ресурс]; Режим доступа: https://www.assessfirst.com/ru/prices](https://www.assessfirst.com/ru/prices) |
| 1. [Официальный сайт компании «BullHorn»/ Описание продукта/ Цена// [Электронный ресурс]; Режим доступа: https://www.bullhorn.com/industry/staffing-recruiting/#](https://www.bullhorn.com/industry/staffing-recruiting/) |
| 1. [Официальный сайт компании «CleverStaff» / Описание продукта// [Электронный ресурс]; Режим доступа: https://cleverstaff.net/ru/](https://cleverstaff.net/ru/) |
| 1. [Официальный сайт компании «CleverStaff» / Описание продукта// Электронный ресурс; Режим доступа: https://cleverstaff.net/ru/features.html](https://cleverstaff.net/ru/features.html) |
| 1. [Официальный сайт компании «E-staff Рекрутер»/ Описание продукта/ Цена// [Электронный ресурс]; Режим доступа http://e-staff.pro/view\_doc.html?mode=prise](http://e-staff.pro/view_doc.html?mode=prise) |
| 1. [Официальный сайт компании «FreshWorks»/ Описание продукта/ Цена// [Электронный ресурс]; Режим доступа: https://www.freshworks.com/hrms/pricing/](https://www.freshworks.com/hrms/pricing/) |
| 1. [Официальный сайт компании «FriendWork Recruiter» / Описание продукта// [Электронный ресурс]; Режим доступа: https://friend.work/](https://friend.work/) |
| 1. [Официальный сайт компании «HRSpace» / Описание продукта// [Электронный ресурс]; Режим доступа: https://hrspace.hh.ru/](https://hrspace.hh.ru/) |
| 1. [Официальный сайт компании «HuntFlow»/ Описание продукта// [Электронный ресурс]; Режим доступа: https://huntflow.ru/features](https://huntflow.ru/features) |
| 1. [Официальный сайт компании «IBM Kenexa» / Описание продукта// [Электронный ресурс]; Режим доступа: https://www.ibm.com/services/process/talent](https://www.ibm.com/services/process/talent) |
| 1. [Официальный сайт компании «JobVite» / Описание продукта// Электронный ресурс; Режим доступа: https://www.jobvite.com/company/](https://www.jobvite.com/company/) |
| 1. [Официальный сайт компании «JungleJobs» / Описание продукта/ Цена// [Электронный ресурс]; Режим доступа: https://junglejobs.ru/](https://junglejobs.ru/) |
| 1. [Официальный сайт компании «Ontarget» / Описание продукта// [Электронный ресурс]; Режим доступа: https://ontarget.ru/](https://ontarget.ru/) |
| 1. [Официальный сайт компании «Potok»/ Описание продукта// [Электронный ресурс]; Режим доступа: https://potok.io/#rec118747394](https://potok.io/#rec118747394) |
| 1. [Официальный сайт компании «Pre-Interview» / Описание продукта/ Цена // [Электронный ресурс]; Режим доступа: https://preint.ru/price/](https://preint.ru/price/) |
| 1. [Официальный сайт компании «Saba»/ Описание продукта// [Электронный ресурс]; Режим доступа: https://www.saba.com/uk/products/recruiting-management](https://www.saba.com/uk/products/recruiting-management) |
| 1. [Официальный сайт компании «Skill Tech» / Описание продукта/ Цена // [Электронный ресурс]; Режим доступа: http://skilltech.ru/price/](http://skilltech.ru/price/) |
| 1. [Официальный сайт компании «Skillaz» / Описание продукта // [Электронный ресурс]; Режим доступа: https://skillaz.ru/#responce](https://skillaz.ru/#responce) |
| 1. [Официальный сайт компании «Startpack» / Описание и анализ единой системы для профессионального подбора персонала «CleverStaff»// [Электронный ресурс]; Режим доступа: https://startpack.ru/application/cleverstaff](https://startpack.ru/application/cleverstaff) |
| 1. [Официальный сайт компании «Startpack» / Описание, анализ и сравнение онлайн-сервиса для автоматизации рекрутинга «FriendWork Recruiter» и автоматизированной рекрутинговой платформы «HuntFlow»// [Электронный ресурс]; Режим доступа: https://startpack.ru/compare/friendwork-recruiter-hrm/huntflow](https://startpack.ru/compare/friendwork-recruiter-hrm/huntflow) |
| 1. [Официальный сайт компании «VCV» / Описание продукта/ Цена// [Электронный ресурс]; Режим доступа: https://vcv.ru/](https://vcv.ru/) |
| 1. [Официальный сайт компании «Workable» / Описание продукта// [Электронный ресурс]; Режим доступа: https://www.workable.com/pricing](https://www.workable.com/pricing) |
| 1. [Официальный сайт компании «Workable» / Описание продукта// [Электронный ресурс]; Режим доступа: https://www.workable.com/pricing](https://www.workable.com/pricing) |
| 1. [Официальный сайт компании «XOR» / Описание продукта // [Электронный ресурс]; Режим доступа: https://www.xor.ai/how-it-works-recruiting](https://www.xor.ai/how-it-works-recruiting) |
| 1. [Официальный сайт компании «Мегафон Рекрутика» / Описание продукта/ Цена // [Электронный ресурс]; Режим доступа: https://recrutica.megafon.ru/](https://recrutica.megafon.ru/) |
| 1. [Официальный сайт компании ООО «Deloitte-консалтинг» / исследование «Подбор персонала в цифровую эпоху» / Дата: 2018 [Электронный ресурс]; Режим доступа: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/by/Documents/human-capital/podbor-personala-v-cifrovuyu-ehpohu.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/by/Documents/human-capital/podbor-personala-v-cifrovuyu-ehpohu.pdf) |
| 1. [Официальный сайт платформы «ClinchTalent» / Описание продукта/ Электронный ресурс; Режим доступа: https://www.clinchtalent.com/request-demo](https://www.clinchtalent.com/request-demo) |
| 1. [Официальный сайт платформы «Recruit - Zone» / Описание продукта/ Электронный ресурс; Режим доступа: http://recruit-zone.com/about-us/](http://recruit-zone.com/about-us/) |
| 1. [Официальный сайт российской телекоммуникационной компании «МегаФон» / Описание продукта/ Электронный ресурс; Режим доступа: https://recrutica.megafon.ru/?from=b2bv](https://recrutica.megafon.ru/?from=b2bv) |
| 1. [Публицистический портал «VectorEconomy» / статья «Подбор персонала в эпоху цифрового HR»/ [Электронный ресурс]; Режим доступа: http://vectoreconomy.ru/images/publications/2018/5/marketingandmanagement/Butsyk\_Demenenko.pdf](http://vectoreconomy.ru/images/publications/2018/5/marketingandmanagement/Butsyk_Demenenko.pdf) 2. Cетевое издание «Бизнес-Онлайн» / статья «Компания «МегаФон» представляет рынку новое решение для HR – «МегаФон Рекрутика» //Дата: 07.12.2018// [Электронный ресурс]; Режим доступа: https://www.business-gazeta.ru/news/405335 |
| 1. [Сетевое издание «Capterra» / Отзыв о рекрутинговой платформе по отбору персонала «Saba» // [Электронный ресурс]; Режим доступа: https://www.capterra.com/p/142716/Saba-Cloud/#pricing](https://www.capterra.com/p/142716/Saba-Cloud/#pricing) |
| 1. [Сетевое издание «Capterra» / отзыв о Чат-бот площадке для системы управления персоналом «XOR»// [Электронный ресурс]; Режим доступа: https://www.capterra.com/p/191163/XOR-AI/](https://www.capterra.com/p/191163/XOR-AI/) |
| 1. [Сетевое издание «Capterra» / отзыв об онлайн сервисе для подбора персонала «Workable» // [Электронный ресурс]; Режим доступа: https://www.capterra.com/p/130175/Workable/reviews/](https://www.capterra.com/p/130175/Workable/reviews/) |
| 1. [Сетевое издание «CRMIndex» / Отзыв о рекрутинговой платформе по отбору персонала «E-staff Рекрутер»// [Электронный ресурс]; Режим доступа: https://crmindex.ru/products/e\_staff](https://crmindex.ru/products/e_staff) |
| 1. [Сетевое издание «Cyberleninka» / статья «Актуализация цифровых технологий в управлении процессом подбора персонала» / Дата: 2019 [Электронный ресурс]; Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/aktualizatsiya-tsifrovyh-tehnologiy-v-upravlenii-protsessom-podbora-personala/viewer](https://cyberleninka.ru/article/n/aktualizatsiya-tsifrovyh-tehnologiy-v-upravlenii-protsessom-podbora-personala/viewer) |
| 1. [Сетевое издание «Cyberleninka» / статья «Проблемы и особенности автоматизации подбора персонала» / Дата: 2019 [Электронный ресурс]; Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-i-osobennosti-avtomatizatsii-podbora-personala/viewer](https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-i-osobennosti-avtomatizatsii-podbora-personala/viewer) |
| 1. [Сетевое издание «Forbes»/ статья «Миллиардер Мордашов инвестирует в сервис по найму сотрудников с помощью искусственного интеллекта»// Дата: 16.11.2017// [Электронный ресурс]; Режим доступа: https://www.forbes.ru/tehnologii/352875-milliarder-mordashov-investiruet-v-servis-po-naymu-sotrudnikov-s-pomoshchyu](https://www.forbes.ru/tehnologii/352875-milliarder-mordashov-investiruet-v-servis-po-naymu-sotrudnikov-s-pomoshchyu) |
| я[Сетевое издание «G2» / Отзыв о рекрутинговой платформе по отбору персонала «FreshTeam» // [Электронный ресурс]; Режим доступа: https://www.g2.com/products/freshteam/reviews#survey-response-3688070](Сетевое%20издание%20) |
| 1. [Сетевое издание «G2» / Отзыв о рекрутинговой платформе по отбору персонала «Saba» // [Электронный ресурс]; Режим доступа: https://www.g2.com/products/saba-cloud/reviews](https://www.g2.com/products/saba-cloud/reviews) |
| 1. [Сетевое издание «HR-Portal» / статья «Аналитика в HR: возможности новых технологий» // Дата: Май 2015 [Электронный ресурс]; Режим доступа: https://hr-portal.ru/blog/analitika-v-hr-vozmozhnosti-novyh-tehnologiy](https://hr-portal.ru/blog/analitika-v-hr-vozmozhnosti-novyh-tehnologiy) |
| 1. [Сетевое издание «HR-Portal» / статья «Видеоинтервью: помощник или помеха?» // Дата: Сентябрь 2016 [Электронный ресурс]; Режим доступа: https://hr-portal.ru/blog/videointervyu-pomoshchnik-ili-pomeha](https://hr-portal.ru/blog/videointervyu-pomoshchnik-ili-pomeha) |
| 1. [Сетевое издание «HR-Portal» / статья «Чат-боты, соцсети, геймификация: digital-инструменты в HR» // Дата: Июнь 2018 [Электронный ресурс]; Режим доступа: https://hr-portal.ru/article/chat-boty-socseti-geymifikaciya-digital-instrumenty-v-hr](https://hr-portal.ru/article/chat-boty-socseti-geymifikaciya-digital-instrumenty-v-hr) |
| 1. [Сетевое издание «ITQlick» / отзыв об автоматизированной системе подбора персонала «IBM Kenexa» // [Электронный ресурс]; Режим доступа: https://www.itqlick.com/kenexa-hr-analytics](https://www.itqlick.com/kenexa-hr-analytics) |
| 1. [Сетевое издание «Live Management» / обзоры и новости о «Skillaz»// Дата: 20.08.2019 [Электронный ресурс]; Режим доступа: https://www.livemanagement.ru/tool/2507/](https://www.livemanagement.ru/tool/2507/) |
| 1. [Сетевое издание «Neo HR» / статья «Digital HR: 7 правил существования компании нового поколения» / Дата: Апрель 2017 [Электронный ресурс]; Режим доступа: http://neohr.ru/hr/article\_post/digital-hr-7-pravil-sushchestvovaniya-kompaniy-novogo-pokoleniya](http://neohr.ru/hr/article_post/digital-hr-7-pravil-sushchestvovaniya-kompaniy-novogo-pokoleniya) |
| 1. [Сетевое издание «RusBase» / статья «Год назад мы внедрили робота в HR-процессы. Какие у него плюсы и минусы?» // Дата: Декабрь 2018 [Электронный ресурс]; Режим доступа: https://rb.ru/opinion/robot-v-hr/](https://rb.ru/opinion/robot-v-hr/) |
| 1. [Сетевое издание «Software Advice» / отзыв об автоматизированной системе подбора персонала «IBM Kenexa» // [Электронный ресурс]; Режим доступа: https://www.softwareadvice.com/hr/ibm-kenexa-profile/reviews/](https://www.softwareadvice.com/hr/ibm-kenexa-profile/reviews/) |
| 1. [Сетевое издание «The SMB Guide» / отзыв об онлайн сервисе для подбора персонала «Workable» // Дата: Январь 2020 [Электронный ресурс]; Режим доступа: https://www.thesmbguide.com/workable-reviews](https://www.thesmbguide.com/workable-reviews) |
| 1. [Сетевое издание «VC.ru»/ статья ««Хантфлоу» — профессиональная CRM для рекрутинга»// Дата: 03.05.2017// [Электронный ресурс]; Режим доступа: https://vc.ru/tribuna/23604-huntflow](https://vc.ru/tribuna/23604-huntflow) |
| 1. [Сетевое издание «VC.ru»/ статья «HeadHunter запустил сервис для связи работодателя с рекрутером по Uber-модели»// Дата: 08.04.2016// [Электронный ресурс]; Режим доступа: https://vc.ru/flood/14749-hh-hrspace-uber](https://vc.ru/flood/14749-hh-hrspace-uber) |
| 1. [Сетевое издание «Хайтек» / статья «Лучше любого рекрутера: чат-бот XOR проводит собеседования, переманивает лучших специалистов и решает проблемы с текучкой кадров»// Дата: 7.08.2019 [Электронный ресурс]; Режим доступа: https://hightech.fm/2019/08/07/xor](https://hightech.fm/2019/08/07/xor) |
| 1. [Сетевое издание «Хайтек» / статья «Оцифровать и принять на работу: 10 технологий, которые уже применяют HR-менеджеры» // Дата: Февраль 2019 [Электронный ресурс]; Режим доступа: https://hightech.fm/2019/02/04/hr-digital](https://hightech.fm/2019/02/04/hr-digital) |
| 1. [Сетевое издание журнала для предпринимателей «Inc» / статья «Skillaz: Как работает система рекрутинга с элементами искусственного интеллекта» // Дата: 11.07.2017 [Электронный ресурс]; Режим доступа: https://incrussia.ru/fly/skillaz-kak-rabotaet-sistema-rekrutinga-s-elementami-iskusstvennogo-intellekta/](https://incrussia.ru/fly/skillaz-kak-rabotaet-sistema-rekrutinga-s-elementami-iskusstvennogo-intellekta/) |
| 1. [Сетевое издание, Блог о подборе персонала и работе рекрутера «Я-рекрутер» / статья «Bullhorn Reach. Обзор бесплатного сервиса для рекрутеров» // Дата: Январь 2015 [Электронный ресурс]; Режим доступа: https://ya-recruiter.blogspot.com/2013/01/bullhorn-reach.html](https://ya-recruiter.blogspot.com/2013/01/bullhorn-reach.html) |
| 1. [Сетевое издание/Блог «CrashTech» / Отзывы о сервисе для автоматизации рекрутинга и предварительной оценки кандидатов «AssessFirst» // [Электронный ресурс]; Режим доступа: https://crashtech.ru/product/assessfirst/](https://crashtech.ru/product/assessfirst/) |
| 1. Электронное издание журнала «Директор по персоналу» / статья «Цифровые технологии: как и зачем внедрять» // Дата: Июль 2019 [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/67428-tsifrovye-tehnologii-v-hr-kak-i-zachem-vnedryat-19-m7> |

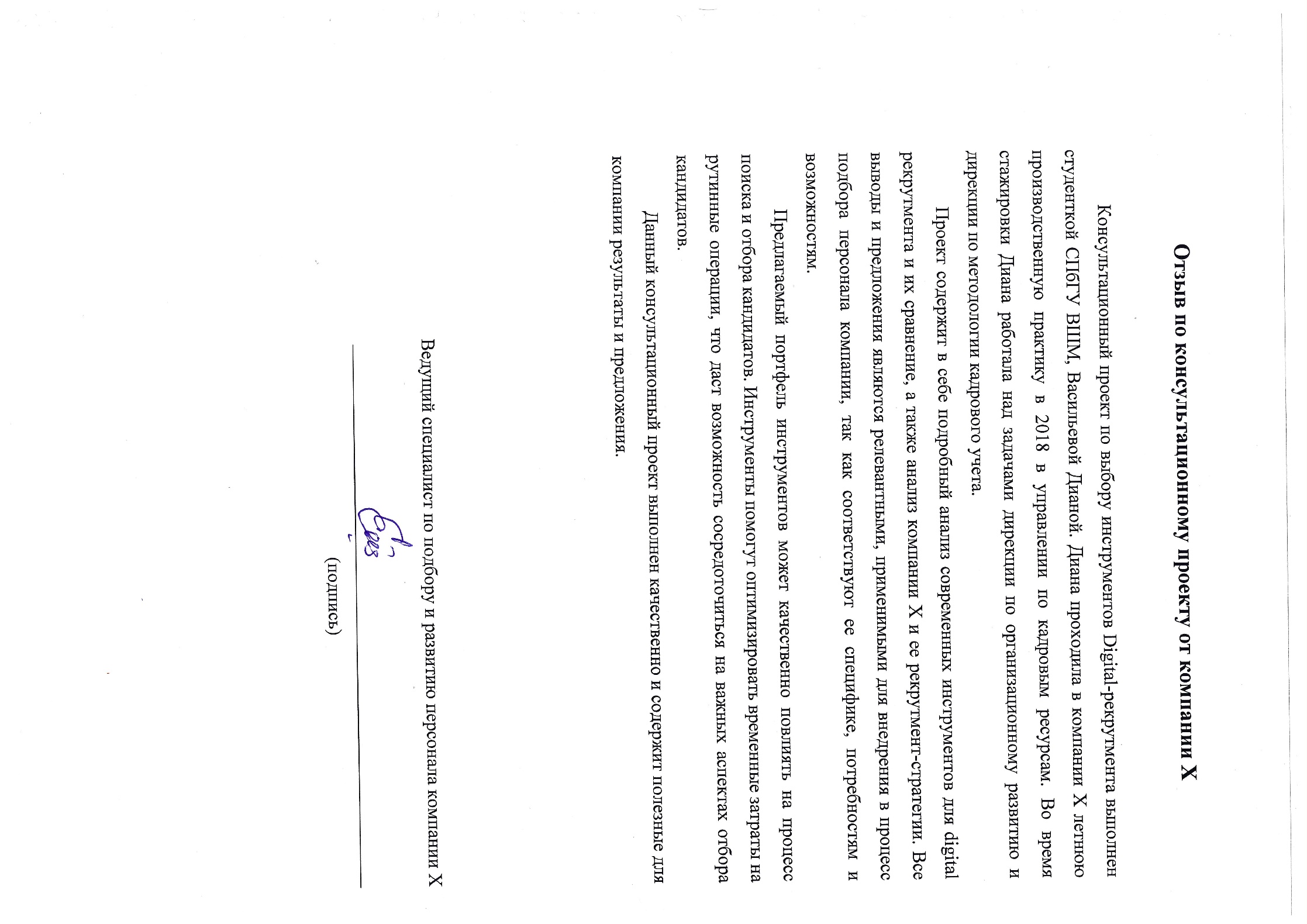
# Приложение 1

Определения распространенных терминов в сфере рекрутинга:

Парсинг резюме — «это автоматизированный процесс, позволяющий оперативно собрать и структурировать информацию о кандидатах и соискателях различных профессий в любом городе, регионе или стране»[[101]](#footnote-101).

API (application programming interface) — «это специальный интерфейс программы или приложения (библиотеки классов и процедур), с помощью которого одна программа/приложение может взаимодействовать с другой. С помощью API различные программы и приложения могут использовать функции и ресурсы друг друга».[[102]](#footnote-102)

# Приложение 2

Ниже представлен отзыв от компании Х по выполненной работе:

1. Публицистический портал «VectorEconomy» / статья «Подбор персонала в эпоху цифрового HR» / [Электронный ресурс]; Режим доступа: <http://vectoreconomy.ru/images/publications/2018/5/marketingandmanagement/Butsyk_Demenenko.pdf> [↑](#footnote-ref-1)
2. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» / статья «Актуализация цифровых технологий в управлении процессом подбора персонала» / Дата: 2019 год / [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualizatsiya-tsifrovyh-tehnologiy-v-upravlenii-protsessom-podbora-personala/viewer> [↑](#footnote-ref-2)
3. Информационный портал «HR Лига» / статья «Цифровая трансформация в сфере HR» / Дата: Ноябрь 2017 [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1801> [↑](#footnote-ref-3)
4. Васильева Д.В./ Курсовая работа «Цифровая трансформация подбора персонала» (2019)/ Санкт-Петербургский государственный университет, факультет «Высшая Школа Менеджмента» [↑](#footnote-ref-4)
5. Информационный портал «Блог про HR-аналитику» / исследование «Что такое Digital HR» // Дата: Август 2018 [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://edwvb.blogspot.com/2018/08/chto-takoe-digital-hr.html> [↑](#footnote-ref-5)
6. Информационный портал «Блог про HR-аналитику» / исследование «Что такое Digital HR» // Дата: Август 2018 [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://edwvb.blogspot.com/2018/08/chto-takoe-dgital-hr.html> [↑](#footnote-ref-6)
7. Официальный сайт «HeadHunter» / статья «64% компаний используют Digital-инструменты для подбора сотрудников» // Дата: Август 2017 [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://spb.hh.ru/article/506200> [↑](#footnote-ref-7)
8. Официальный сайт «Авито.Работа» / статья «только 13% компаний считает важным создание привлекательного HR-бренда» // Дата: Ноябрь 2018 [Электронный ресурс]; Режим доступа: <http://hr-elearning.ru/avito-rabota-13-kompaniy-rabotayut-nad-hr-brendom/> [↑](#footnote-ref-8)
9. Электронное издание журнала «Директор по персоналу» / статья «Цифровые технологии: как и зачем внедрять» // Дата: Июль 2019 [Электронный ресурс]; Режим доступа:<https://www.hr-director.ru/article/67428-tsifrovye-tehnologii-v-hr-kak-i-zachem-vnedryat-19-m7> [↑](#footnote-ref-9)
10. Васильева Д.В./ Курсовая работа «Цифровая трансформация подбора персонала» (2019)/ Санкт-Петербургский государственный университет, факультет «Высшая Школа Менеджмента» [↑](#footnote-ref-10)
11. Официальный сайт компании ООО «Deloitte-консалтинг» / исследование «Подбор персонала в цифровую эпоху» / Дата: 2018 [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/by/Documents/human-capital/podbor-personala-v-cifrovuyu-ehpohu.pdf> [↑](#footnote-ref-11)
12. Официальный сайт компании ООО «Deloitte-консалтинг» / исследование «Подбор персонала в цифровую эпоху» / Дата: 2018 [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/by/Documents/human-capital/podbor-personala-v-cifrovuyu-ehpohu.pdf> [↑](#footnote-ref-12)
13. Информационный портал «Хайтек» / статья «Оцифровать и принять на работу: 10 технологий, которые уже применяют HR-менеджеры» / Дата: Февраль 2019 [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://hightech.fm/2019/02/04/hr-digital> [↑](#footnote-ref-13)
14. Сетевое издание «Neo HR» / статья «Digital HR: 7 правил существования компании нового поколения» / Дата: Апрель 2017 [Электронный ресурс]; Режим доступа: <http://neohr.ru/hr/article_post/digital-hr-7-pravil-sushchestvovaniya-kompaniy-novogo-pokoleniya> [↑](#footnote-ref-14)
15. Официальный сайт компании ООО «Deloitte-консалтинг» / исследование «Подбор персонала в цифровую эпоху» / Дата: 2018 [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/by/Documents/human-capital/podbor-personala-v-cifrovuyu-ehpohu.pdf> [↑](#footnote-ref-15)
16. Официальный сайт компании ООО «Deloitte-консалтинг» / исследование «Подбор персонала в цифровую эпоху» / Дата: 2018 [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/by/Documents/human-capital/podbor-personala-v-cifrovuyu-ehpohu.pdf> [↑](#footnote-ref-16)
17. Официальный сайт компании ООО «Deloitte-консалтинг» / исследование «Подбор персонала в цифровую эпоху» / Дата: 2018 [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/by/Documents/human-capital/podbor-personala-v-cifrovuyu-ehpohu.pdf> [↑](#footnote-ref-17)
18. Официальный сайт платформы «ClinchTalent» / Описание продукта/ Электронный ресурс; Режим доступа: <https://www.clinchtalent.com/request-demo> [↑](#footnote-ref-18)
19. Официальный сайт платформы «Recruit - Zone» / Описание продукта/ Электронный ресурс; Режим доступа: <http://recruit-zone.com/about-us/> [↑](#footnote-ref-19)
20. Сетевое издание «Cyberleninka» / статья «Актуализация цифровых технологий в управлении процессом подбора персонала» / Дата: 2019 [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualizatsiya-tsifrovyh-tehnologiy-v-upravlenii-protsessom-podbora-personala/viewer> [↑](#footnote-ref-20)
21. Официальный сайт российской телекоммуникационной компании «МегаФон» / Описание продукта/ Электронный ресурс; Режим доступа: <https://recrutica.megafon.ru/?from=b2bv> [↑](#footnote-ref-21)
22. Информационный HR-портал «Компетенции» / статья: «Большие данные BigData для HR. Как увидеть личность за цифрой?»// Дата: Май 2017 [Электронный ресурс]; Режим доступа: <http://hr-media.ru/bolshie-dannye-bigdata-dlya-hr-kak-uvidet-lichnost-za-tsifroj/> [↑](#footnote-ref-22)
23. Официальный сайт компании «JobVite» / Описание продукта// Электронный ресурс; Режим доступа: <https://www.jobvite.com/company/> [↑](#footnote-ref-23)
24. Сетевое издание «Cyberleninka» / статья «Проблемы и особенности автоматизации подбора персонала» / Дата: 2019 [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-i-osobennosti-avtomatizatsii-podbora-personala/viewer> [↑](#footnote-ref-24)
25. Официальный сайт компании «CleverStaff» / Описание продукта// Электронный ресурс; Режим доступа: <https://cleverstaff.net/ru/features.html> [↑](#footnote-ref-25)
26. Официальный сайт компании ООО «Deloitte-консалтинг» / исследование «Подбор персонала в цифровую эпоху» // Дата: 2018 [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/by/Documents/human-capital/podbor-personala-v-cifrovuyu-ehpohu.pdf> [↑](#footnote-ref-26)
27. Официальный сайт компании ООО «Deloitte-консалтинг» / исследование «Подбор персонала в цифровую эпоху» // Дата: 2018 [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/by/Documents/human-capital/podbor-personala-v-cifrovuyu-ehpohu.pdf> [↑](#footnote-ref-27)
28. Васильева Д.В./ Курсовая работа «Цифровая трансформация подбора персонала» (2019)/ Санкт-Петербургский государственный университет, факультет «Высшая Школа Менеджмента» [↑](#footnote-ref-28)
29. Сетевое издание «Хайтек» / статья «Оцифровать и принять на работу: 10 технологий, которые уже применяют HR-менеджеры» // Дата: Февраль 2019 [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://hightech.fm/2019/02/04/hr-digital> [↑](#footnote-ref-29)
30. Сетевое издание «RusBase» / статья «Год назад мы внедрили робота в HR-процессы. Какие у него плюсы и минусы?» // Дата: Декабрь 2018 [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://rb.ru/opinion/robot-v-hr/> [↑](#footnote-ref-30)
31. Сетевое издание «HR-Portal» / статья «Чат-боты, соцсети, геймификация: digital-инструменты в HR» // Дата: Июнь 2018 [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://hr-portal.ru/article/chat-boty-socseti-geymifikaciya-digital-instrumenty-v-hr> [↑](#footnote-ref-31)
32. Сетевое издание «HR-Portal» / статья «Видеоинтервью: помощник или помеха?» // Дата: Сентябрь 2016 [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://hr-portal.ru/blog/videointervyu-pomoshchnik-ili-pomeha> [↑](#footnote-ref-32)
33. Сетевое издание «HR-Portal» / статья «Аналитика в HR: возможности новых технологий» // Дата: Май 2015 [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://hr-portal.ru/blog/analitika-v-hr-vozmozhnosti-novyh-tehnologiy> [↑](#footnote-ref-33)
34. Васильева Д.В./ Курсовая работа «Цифровая трансформация подбора персонала» (2019)/ Санкт-Петербургский государственный университет, факультет «Высшая Школа Менеджмента» [↑](#footnote-ref-34)
35. Официальный сайт IT-компании «Scloud.ru» / статья «Робот Вера – хороший помощник HR-специалиста?» // Дата: 2019 [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://scloud.ru/blog/robot_vera_pomoshchnik_hr_spetsialista_khoroshiy/> [↑](#footnote-ref-35)
36. Официальный сайт IT-компании «Scloud.ru» / статья «Робот Вера – хороший помощник HR-специалиста?» // Дата: 2019 [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://scloud.ru/blog/robot_vera_pomoshchnik_hr_spetsialista_khoroshiy/> [↑](#footnote-ref-36)
37. Официальный сайт IT-компании «Scloud.ru» / статья «Робот Вера – хороший помощник HR-специалиста?» // Дата: 2019 [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://scloud.ru/blog/robot_vera_pomoshchnik_hr_spetsialista_khoroshiy/> [↑](#footnote-ref-37)
38. Сетевое издание «Live Management» / обзоры и новости о «Skillaz»// Дата: 20.08.2019 [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://www.livemanagement.ru/tool/2507/> [↑](#footnote-ref-38)
39. Сетевое издание журнала для предпринимателей «Inc» / статья «Skillaz: Как работает система рекрутинга с элементами искусственного интеллекта» // Дата: 11.07.2017 [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://incrussia.ru/fly/skillaz-kak-rabotaet-sistema-rekrutinga-s-elementami-iskusstvennogo-intellekta/> [↑](#footnote-ref-39)
40. Официальный сайт компании «Skillaz» / Описание продукта // [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://skillaz.ru/#responce> [↑](#footnote-ref-40)
41. Сетевое издание «Хайтек» / статья «Лучше любого рекрутера: чат-бот XOR проводит собеседования, переманивает лучших специалистов и решает проблемы с текучкой кадров»// Дата: 7.08.2019 [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://hightech.fm/2019/08/07/xor> [↑](#footnote-ref-41)
42. Официальный сайт компании «XOR» / Описание продукта // [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://www.xor.ai/how-it-works-recruiting> [↑](#footnote-ref-42)
43. Сетевое издание «Capterra» / отзыв о Чат-бот площадке для системы управления персоналом «XOR»// [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://www.capterra.com/p/191163/XOR-AI/> [↑](#footnote-ref-43)
44. Сетевое издание «Capterra» / отзыв о Чат-бот площадке для системы управления персоналом «XOR»// [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://www.capterra.com/p/191163/XOR-AI/> [↑](#footnote-ref-44)
45. Официальный сайт компании «Talkpush» / Описание продукта/ Цена // [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://talkpush.com/pricing/> [↑](#footnote-ref-45)
46. Сетевое издание «Инвест-Форсайт» / статья «Как чат-боты помогают рекрутерам» //Дата: 22.02.2018// [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://www.if24.ru/kak-chat-boty-pomogayut-rekruteram/> [↑](#footnote-ref-46)
47. Сетевое издание «Capterra» / отзыв Чат-бот рекрутинговой платформе «Talkpush» // [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://www.capterra.com/p/146052/Talkpush/> [↑](#footnote-ref-47)
48. Сетевое издание «G2» / отзыв Чат-бот рекрутинговой платформе «Talkpush» // [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://www.g2.com/products/talkpush/reviews#survey-response-850696> [↑](#footnote-ref-48)
49. Официальный сайт компании «Pre-Interview» / Описание продукта/ Цена // [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://preint.ru/price/> [↑](#footnote-ref-49)
50. Официальный сайт компании «Мегафон Рекрутика» / Описание продукта/ Цена // [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://recrutica.megafon.ru/> [↑](#footnote-ref-50)
51. Сетевое издание «Бизнес-Онлайн» / статья «Компания «МегаФон» представляет рынку новое решение для HR – «МегаФон Рекрутика» //Дата: 07.12.2018// [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://www.business-gazeta.ru/news/405335> [↑](#footnote-ref-51)
52. Официальный сайт компании «Skill Tech» / Описание продукта/ Цена // [Электронный ресурс]; Режим доступа: <http://skilltech.ru/price/> [↑](#footnote-ref-52)
53. Официальный сайт компании «Skill Tech» / Описание продукта/ Гибкая настройка системы // [Электронный ресурс]; Режим доступа: <http://skilltech.ru/howitworks/agile/> [↑](#footnote-ref-53)
54. Официальный сайт компании «Skill Tech» / Описание продукта/ Цена // [Электронный ресурс]; Режим доступа: <http://skilltech.ru/price/> [↑](#footnote-ref-54)
55. Официальный сайт компании «Skill Tech» / Описание продукта/ Гибкая настройка системы // [Электронный ресурс]; Режим доступа: <http://skilltech.ru/howitworks/agile/> [↑](#footnote-ref-55)
56. Официальный сайт компании «AssessFirst» / Описание продукта/ Цена // [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://www.assessfirst.com/ru/prices> [↑](#footnote-ref-56)
57. Сетевое издание/Блог «CrashTech» / Отзывы о сервисе для автоматизации рекрутинга и предварительной оценки кандидатов «AssessFirst» // [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://crashtech.ru/product/assessfirst/> [↑](#footnote-ref-57)
58. Официальный сайт компании «IBM Kenexa» / Описание продукта// [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://www.ibm.com/services/process/talent> [↑](#footnote-ref-58)
59. Сетевое издание «ITQlick» / отзыв об автоматизированной системе подбора персонала «IBM Kenexa» // [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://www.itqlick.com/kenexa-hr-analytics> [↑](#footnote-ref-59)
60. Сетевое издание «Software Advice» / отзыв об автоматизированной системе подбора персонала «IBM Kenexa» // [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://www.softwareadvice.com/hr/ibm-kenexa-profile/reviews/> [↑](#footnote-ref-60)
61. Официальный сайт компании «VCV» / Описание продукта/ Цена// [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://vcv.ru/> [↑](#footnote-ref-61)
62. Официальный сайт компании «Ontarget» / Описание продукта/ Цена// [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://ontarget.ru/> [↑](#footnote-ref-62)
63. Официальный сайт компании «Ontarget» / Описание продукта// [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://ontarget.ru/> [↑](#footnote-ref-63)
64. Официальный сайт компании «Ontarget» / Описание продукта/ Отзывы пользователей// [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://ontarget.ru/> [↑](#footnote-ref-64)
65. Официальный сайт компании «BullHorn»/ Описание продукта/ Цена// [Электронный ресурс]; Режим доступа: [https://www.bullhorn.com/industry/staffing-recruiting/#](https://www.bullhorn.com/industry/staffing-recruiting/) [↑](#footnote-ref-65)
66. Сетевое издание, Блог о подборе персонала и работе рекрутера «Я-рекрутер» / статья «Bullhorn Reach. Обзор бесплатного сервиса для рекрутеров» // Дата: Январь 2015 [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://ya-recruiter.blogspot.com/2013/01/bullhorn-reach.html> [↑](#footnote-ref-66)
67. Сетевое издание, Блог о подборе персонала и работе рекрутера «Я-рекрутер» / статья «Bullhorn Reach. Обзор бесплатного сервиса для рекрутеров» // Дата: Январь 2015 [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://ya-recruiter.blogspot.com/2013/01/bullhorn-reach.html> [↑](#footnote-ref-67)
68. Сетевое издание, Блог о подборе персонала и работе рекрутера «Я-рекрутер» / статья «Bullhorn Reach. Обзор бесплатного сервиса для рекрутеров» // Дата: Январь 2015 [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://ya-recruiter.blogspot.com/2013/01/bullhorn-reach.html> [↑](#footnote-ref-68)
69. Официальный сайт компании «Potok»/ Описание продукта/ Цена// [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://potok.io/#rec118747394> [↑](#footnote-ref-69)
70. Официальный сайт компании «Potok»/ Описание продукта// [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://potok.io/#rec118747394> [↑](#footnote-ref-70)
71. Официальный сайт компании «FreshWorks»/ Описание продукта/ Цена// [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://www.freshworks.com/hrms/pricing/> [↑](#footnote-ref-71)
72. Сетевое издание «G2» / Отзыв о рекрутинговой платформе по отбору персонала «FreshTeam» // [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://www.g2.com/products/freshteam/reviews#survey-response-3688070> [↑](#footnote-ref-72)
73. Официальный сайт компании «Saba»/ Описание продукта// [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://www.saba.com/uk/products/recruiting-management> [↑](#footnote-ref-73)
74. Сетевое издание «G2» / Отзыв о рекрутинговой платформе по отбору персонала «Saba» // [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://www.g2.com/products/saba-cloud/reviews> [↑](#footnote-ref-74)
75. Сетевое издание «Capterra» / Отзыв о рекрутинговой платформе по отбору персонала «Saba» // [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://www.capterra.com/p/142716/Saba-Cloud/#pricing> [↑](#footnote-ref-75)
76. Официальный сайт компании «E-staff Рекрутер»/ Описание продукта/ Цена// [Электронный ресурс]; Режим доступа <http://e-staff.pro/view_doc.html?mode=prise> [↑](#footnote-ref-76)
77. Официальный сайт компании «E-staff Рекрутер»/ Описание продукта// [Электронный ресурс]; Режим доступа: <http://e-staff.pro/view_doc.html?mode=about> [↑](#footnote-ref-77)
78. Сетевое издание «CRMIndex» / Отзыв о рекрутинговой платформе по отбору персонала «E-staff Рекрутер»// [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://crmindex.ru/products/e_staff> [↑](#footnote-ref-78)
79. Официальный сайт компании «HuntFlow»/ Описание продукта// [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://huntflow.ru/features> [↑](#footnote-ref-79)
80. Сетевое издание «VC.ru»/ статья ««Хантфлоу» — профессиональная CRM для рекрутинга»//

    Дата: 03.05.2017// [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://vc.ru/tribuna/23604-huntflow> [↑](#footnote-ref-80)
81. Официальный сайт компании «CleverStaff» / Описание продукта// [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://cleverstaff.net/ru/> [↑](#footnote-ref-81)
82. Официальный сайт компании «CleverStaff» / Описание продукта// [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://cleverstaff.net/ru/> [↑](#footnote-ref-82)
83. Официальный сайт компании «CleverStaff» / Описание продукта// [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://cleverstaff.net/ru/> [↑](#footnote-ref-83)
84. Официальный сайт компании «Startpack» / Описание и анализ единой системы для профессионального подбора персонала «CleverStaff»// [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://startpack.ru/application/cleverstaff> [↑](#footnote-ref-84)
85. Официальный сайт компании «Workable» / Описание продукта// [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://www.workable.com/pricing> [↑](#footnote-ref-85)
86. Сетевое издание «The SMB Guide» / отзыв об онлайн сервисе для подбора персонала «Workable» // Дата: Январь 2020 [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://www.thesmbguide.com/workable-reviews> [↑](#footnote-ref-86)
87. Официальный сайт компании «Workable» / Описание продукта// [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://www.workable.com/pricing> [↑](#footnote-ref-87)
88. Сетевое издание «Capterra» / отзыв об онлайн сервисе для подбора персонала «Workable» // [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://www.capterra.com/p/130175/Workable/reviews/> [↑](#footnote-ref-88)
89. Сетевое издание «The SMB Guide» / отзыв об онлайн сервисе для подбора персонала «Workable» // Дата: Январь 2020 [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://www.thesmbguide.com/workable-reviews> [↑](#footnote-ref-89)
90. Сетевое издание «Capterra» / отзыв об онлайн сервисе для подбора персонала «Workable» // [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://www.capterra.com/p/130175/Workable/reviews/> [↑](#footnote-ref-90)
91. Официальный сайт компании «FriendWork Recruiter» / Описание продукта  
    Цена// [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://friend.work/price> [↑](#footnote-ref-91)
92. Официальный сайт компании «FriendWork Recruiter» / Описание продукта// [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://friend.work/> [↑](#footnote-ref-92)
93. Официальный сайт компании «Startpack» / Описание, анализ и сравнение онлайн-сервиса для автоматизации рекрутинга «FriendWork Recruiter» и автоматизированной

    рекрутинговой платформы «HuntFlow»// [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://startpack.ru/compare/friendwork-recruiter-hrm/huntflow> [↑](#footnote-ref-93)
94. Сетевое издание «VC.ru»/ статья «HeadHunter запустил сервис для связи работодателя с рекрутером по Uber-модели»// Дата: 08.04.2016// [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://vc.ru/flood/14749-hh-hrspace-uber> [↑](#footnote-ref-94)
95. Официальный сайт компании «HRSpace» / Описание продукта// [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://hrspace.hh.ru/> [↑](#footnote-ref-95)
96. Официальный сайт компании «JungleJobs» / Описание продукта/ Цена// [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://junglejobs.ru/> [↑](#footnote-ref-96)
97. Сетевое издание «Forbes»/ статья «Миллиардер Мордашов инвестирует в сервис по найму сотрудников с помощью искусственного интеллекта»// Дата: 16.11.2017// [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://www.forbes.ru/tehnologii/352875-milliarder-mordashov-investiruet-v-servis-po-naymu-sotrudnikov-s-pomoshchyu> [↑](#footnote-ref-97)
98. Информационный портал «Клерк»//Статья: «Какова норма текучести персонала?» // Дата: 26.06.2014 // [Электронный ресурс]; Режим доступа: <https://www.klerk.ru/boss/articles/10341/> [↑](#footnote-ref-98)
99. Васильева Д.В./ Отчет по прохождению практики в АО «Группа «Илим» (2018)/ Санкт-Петербургский государственный университет, факультет «Высшая Школа Менеджмента» [↑](#footnote-ref-99)
100. Васильева Д.В./ Отчет по прохождению практики в АО «Группа «Илим» (2018)/ Санкт-Петербургский государственный университет, факультет «Высшая Школа Менеджмента» [↑](#footnote-ref-100)
101. <https://freelance.youdo.com/marketing/parsing/noticeboard/mark/rezyume/> [↑](#footnote-ref-101)
102. <https://yandex.ru/q/question/computers/dlia_chego_ispolzuetsia_api_5ff5c963/?utm_source=yandex&utm_medium=wizard&answer_id=7f009be8-b090-437a-a07c-c06fd92b2c81> [↑](#footnote-ref-102)