Санкт-Петербургский государственный университет

***ИСАЧЕНКО Александр Юрьевич***

**Выпускная квалификационная работа**

***Возможности и ограничения сети Интернет как источника***

***поиска работы и персонала***

Уровень образования: бакалавриат

Направление *38.03.03. «Управление персоналом»*

Основная образовательная программа *СВ.5083 «Управление персоналом»*

Научный руководитель:

Доцент кафедры социологии  
культуры и коммуникации Санкт-Петербургского государственного университета,  
кандидат социологических наук,

Родионова Елизавета Валерьевна

Рецензент:

Доцент, кандидат экономических наук,   
Михеева Дария Георгиевна

Санкт-Петербург

2019

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc8420479)

[ГЛАВА 1. ТЕНДЕНЦИИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНТЕРНЕТА НА РЫНКЕ ТРУДА 6](#_Toc8420480)

[1.1. Сущность Интернета и коммуникаций внутри него 6](#_Toc8420481)

[1.2. Рынок труда и его связь с Интернетом 15](#_Toc8420482)

[1.3. Способы поиска работы и персонала через Интернет внутри рынка труда 21](#_Toc8420483)

[ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ИНТЕРНЕТ-ИНСТРУМЕНТОВ ПО ПОИСКУ И ПОДБОРУ ПЕРСОНАЛА В ПАО СБЕРБАНК 30](#_Toc8420484)

[2.1. Характеристика онлайн-инструментов по поиску персонала в ПАО Сбербанк 30](#_Toc8420485)

[2.2. Возможности и ограничения использования онлайн-инструментов поиска и подбора персонала в ПАО Сбербанк 45](#_Toc8420486)

[2.3. Предлагаемые рекомендации по оптимизации работы с интернет-инструментами 50](#_Toc8420487)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 54](#_Toc8420488)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 58](#_Toc8420489)

[ПРИЛОЖЕНИЕ 1 62](#_Toc8420490)

[ПРИЛОЖЕНИЕ 2 63](#_Toc8420491)

# **ВВЕДЕНИЕ**

Мы живем в современном мире 21 века, где развитию глобализации активно способствуют компьютерные технологии. Сегодня сложно представить себе существование без смартфонов, социальных сетей и интернет-коммуникаций. Они достаточно прочно укрепились в нашей жизни, став не только способом отдыха и развлечений, но и значительным атрибутом в бизнесе. В итоге интернет-платформы для общения, онлайн-сервисы по поиску разнообразных услуг находят применение не только среди обычных пользователей сети, но и среди профессиональной деятельности людей.

Сегодня Интернет является основным средством поиска работы для людей, выходящих на современный рынок труда и одним из способов поиска кандидатов на открытые вакансии для работодателей и служб по поиску и найму персонала. Поиск осуществляется через социальные сети, специальные форумы, отдельно созданные тематические онлайн-платформы и сайты с вакансиями. Функционал данных инструментов позволяет не только оперативно реагировать на вакантную должность или подходящего кандидата, но ещё и уточнить необходимую информацию, запросить подробности у соискателя или работодателя, получить обратную связь. Развивающиеся технические устройства, новые технологические решения определяют каналы передачи информации и направления развития коммуникационного взаимодействия людей между собой. Интеграция современных цифровых технологических решений в бизнес-процессы компании изменяет базовые принципы работы с персоналом. Такая возможность значительно повышает удобство для акторов рынка труда и экономит им время.

Динамика роста российской интернет-аудитории является одной из первых по Европе. Сейчас всё большее количество и рекрутёров, и соискателей переходит на онлайн-платформы по поиску работы и работников. Эти интернет-ресурсы включают в свои базы данных не только сектор работников низкой и средней профессиональной квалификации, но и топ-менеджмент, руководителей и профессионалов в узких областях. И совместно с развитием и распространением интернета онлайн коммуникации на рынке руда будут становиться популярнее по стране, проникая во всё новые регионы[[1]](#footnote-1).

Стоит отметить, что данные интернет-инструменты полезны не только работодателям и корпорациям, но также и существенно упрощают повседневную жизнь, помогают ускорить устройство на работу большой части населения страны, тем самым занижая возможные простои организаций и семейных хозяйств. Онлайн платформы помогают найти безработным новые рабочие места, иногда не связанные с их предыдущим профилем образования, дать возможность подработки желающим дополнительные способы заработка[[2]](#footnote-2).

Актуальность данной темы обусловлена постоянно возрастающей ролью коммуникаций в интернете в рамках мирового рынка труда, способов поиска персонала и доступных вакансий. Крупные корпорации (например, «General Motors», «Газпром», «MacDonalds», «McKinsey & Company») и начинающие предприятия среднего и малого бизнеса ежедневно используют интернет для найма нового персонала и замещения старого, всё больше людей в разных странах с различным уровнем технологического и экономического развития выходят в интернет для поиска основной и дополнительной работы, создания собственных страниц на профильных сайтах работы.

Объект исследования – Интернет и онлайн-платформы на рынке труда.

Предмет исследования – использование онлайн-платформ при поиске и подборе персонала.

Цель выпускной работы – проведение комплексного анализа интернет-платформ, используемых в управлении персоналом банка ПАО Сбербанк, с разработкой рекомендаций по совершенствованию процесса использования подобных платформ.

Задачами, требующими решения в процессе выполнения данной работы, стали:

1. Определение ключевых характеристик интернет-коммуникации, рынка труда;
2. Анализ специфики интернет-коммуникаций на внешнем рынке труда, которые применяются в процессе взаимодействия работодателя и работника, описание существующих инструментов поиска персонала через Интернет;
3. Изучение возможностей применяемых онлайн-платформ по поиску персонала в ПАО Сбербанк;
4. Выявление основных преимуществ и недостатков интернет-платформы SAP SuccessFactors.

Теоретико-методологическая основа исследования – работы авторов, занимающихся исследованиями в сфере анализа феномена Интернета, и, в частности, вопросами коммуникаций внутри него: М. Кастельса, М. Маклюэна; работы с исследованием понятия рынка труда и его функций: Г. П. Журавлевой, А. Я. Кибанова.

Информационная база работы – данные и исследования официальных сайтов Яндекс, ПАО Сбербанк, Международного союза электросвязи, публикации в отечественных и зарубежных журналах, касающихся проблематики интернет-коммуникаций, публикации отечественных материалов по проблемам найма в современных условиях, локальные нормативно-правовые акты Банка Сбербанк (ПАО), данные сетевого издания «Информационный ресурс СПАРК».

Методологической основой исследования являются методы анализа и синтеза, системный подход, диалектический метод, анализ внутренней документации, метод интервьюирования, методы эмпирического исследования - анализ документов, экспертное интервью, наблюдение за рабочими процессами.

Данная выпускная работа будет иметь следующее содержание: в Главе 1 раскрываются такие понятия, как «Интернет», «информационное общество», рассматриваются их характеристики и история возникновения, приводится описание специфики интернет-коммуникаций, их вклад в изменение общества, предоставляется понятие сущности рынка труда, его необходимых для данной работы характеристик и перечисляются основные интернет-технологии и коммуникационные онлайн-платформы на рынке труда с целью решения вопросов поиска и подбора персонала.

В Главе 2 рассматривается деятельность Банка Сбербанк (ПАО), его конкурентные преимущества, некоторые ключевые показатели, затем исследуется функционирование онлайн-платформ и инструментов, применяемых в работе ПАО Сбербанк, описываются алгоритмы работы по поиску и подбору персонала, после чего предоставляется преимущества и недостатки данных платформ на основе мнений сотрудников-специалистов по управлению персоналом в ПАО Сбербанк и предлагаются разработанные автором работы детальные рекомендации по развитию функционирующей в банке платформы SAP SuccessFactors.

# **ГЛАВА 1. ТЕНДЕНЦИИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНТЕРНЕТА НА РЫНКЕ ТРУДА**

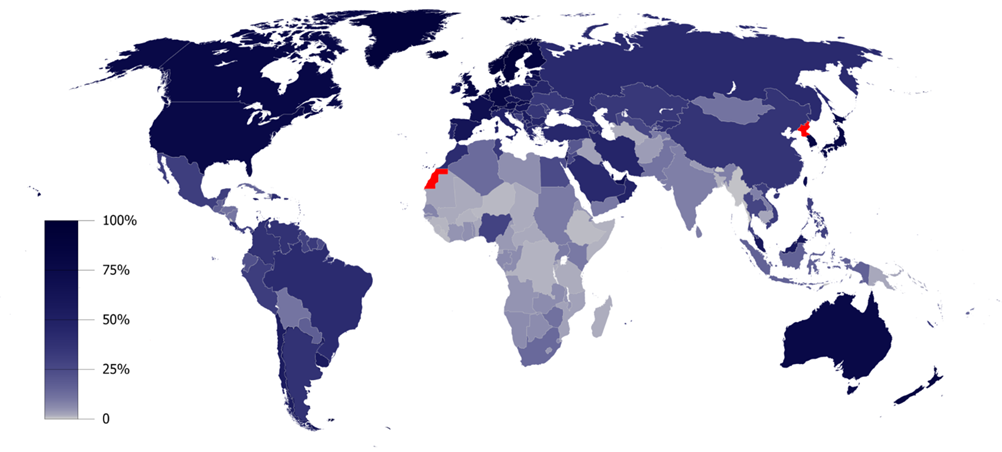
# **Сущность Интернета и коммуникаций внутри него**

Интернет — это информационно-коммуникационная сетевая среда, представляющая собой всемирную систему, состоящую из объединенных компьютерных сетей на базе протокола TCP/IP.

История появления Интернета началась в США в условиях противостояния Северной Америки и СССР во время холодной войны. Компьютерная сеть, спроектированная изначально военными специалистами, за время нескольких десятилетий преобразовывалась от узкой системы беспроводной коммуникации военных подразделений в открытую информационную коммуникативную среду для гражданского общества, создав впоследствии новый тип свободных социально-культурных коммуникаций.

Датой возникновения интернета в первом его понимании, а точнее – первого удалённого подключения считается 29 октября 1969 года. 1 января 1983 года сеть ARPANET перешла на современный протокол TCP/IP. Эту дату считают официальной датой рождения интернета.

В 1995 году появляются первые интернет-провайдеры, начинается распространение интернета среди обычного населения. К 1997 году интернет объединял 10 млн. компьютеров и было зарегистрировано более миллиона доменных имён.



*Рисунок 1.*  **Количество пользователей Интернета в процентах от населения страны на 30 июня 2017 года**

*Источник*: Международный союз электросвязи   
URL: https://www.itu.int/ru/Pages/default.aspx (Дата обращения: 25.11.2018)

Этапы развития Интернета:

1) 50-еы годы 20 века. Начало разработки первых компьютеров и зарождение концепции единой глобальной сети в США, Великобритании и Франции.

2) 60-ые и 70-ые годы 20 века. Разработки различных протоколов передачи данных и возникновения обособленных сетей – ARPANET, NPL, Telenet, CYCLADES и др.

3) В 70-ых годах 20 века осуществляется революционный прорыв – создаётся протокол TCP/IP.

4) 80-ые годы 20 век. Объединение гипертесктовых документов в единую глобальную сеть, создание суперкомпьютерных первых сайтов. Возникновение первых провайдеров. Продажи ЭВМ.

5) 90-ые годы 20 век. Закрываются частные сети. Объединение старых и текущих сетей, частные подключения ко всемирной паутине из разных стран мира. В связи с распространением ЭВМ растет число абонентов, появляются первые полноценные сайты-справочники.

6) 2000-ые годы 21 век. Формируется коммерческая часть интернета. Возникают поисковые системы. Эволюционируют ЭВМ в ПК, появляются различные операционные системы. Стремительно развиваются серверные технологии, строятся дата-центры. Растет число сайтов по всему миру[[3]](#footnote-3).

Для обобщения и краткой хронологии развития сети Интернет в разрезе основных его составных понятий приведу общую иллюстрацию зарождения этих терминов и времени их основных определяющих моментов в развитии и распространении по миру.

Изучение феномена Интернет началось в 90-х гг. XX в. и к настоящему времени наука еще не выработала единой концептуальной теоретической и практической основы для его исследования. Сущность Интернета и связанных с ним новых форм коммуникации и взаимодействия людей в повседневной жизни, политических и экономических условиях рассматривалась разными учёными и исследователями с разных сторон и концепций взглядов. В итоге можно выделить несколько основных подходов в исследовании Интернета как феномена: историко-философский, социополитологический и культурологический.

Историко-философский подход изучает социальную роль глобальной информационной сети в рамках теории информационного общества. Данная теория позиционирует информацию как основной продукт деятельности человека, движущую силу общественного развития. В 90-е гг. XX в. сеть прочно заняла позиции информационно-коммуникационной основы современного общества, что стало причиной введения в научный оборот понятия, синонимичного информационному обществу – сетевое общество с характерным для него повышением роли информации, знаний в жизни и деятельности человека; рост числа людей, занятых информационными технологиями; интенсификация использования телефонии, радио, телевидения, Интернет; создание глобального информационного пространства, обеспечивающего человеку доступ к мировым информационным ресурсам и удовлетворение потребностей общества в информационных продуктах и услугах.

Социополитологический подход в исследовании глобальной сети получил свое развитие с началом практического использование сетевых коммуникаций как в обществе, так и во власти. Основоположниками теории глобализации социальной коммуникации, являющейся одной из основных функций Интернет, стали Э. Тоффлер и М. Маклюэн. Тоффлер рассматривал информацию как главный вид сырья для цивилизации «Третьей волны», Маклюэн рассматривал весь мир как одну «глобальную» деревню". Использование новых информационно-коммуникационных технологий активизировали теоретические междисциплинарные исследования в области социальных коммуникаций. В конце XX в. — начале XXI в. активно развивается теория коммуникации — методологическая основа, на базе которой исследователи пытались и пытаются дать описание механизмов социальных взаимодействий в сети. В отличие от «идеальной социокультурной модели коммуникации Г. Лассвела», основанной на равновесии, в поле современных социальных исследований представлен ряд подходов к социальной коммуникации и ее моделям[[4]](#footnote-4). Российские исследователи не остались в стороне от анализа этих проблем: ставятся вопросы о социальных средствах и методах коммуникации в контексте конструирования идентичности в глобальной социокультурной среде. Влияние Интернет на развитие гражданского общества, формирование локальных сообществ затронуты в работах У. Галстона, П. Левина, Э. Усланер, Р. Уочбройт. Их объединяет постановка проблем доверия в публичном пространстве, анализ социальных процессов в сетевых сообществах, их влияние на традиционные сообщества.

Культурологический подход. С появлением Интернета понятие информационной культуры стало объектом пристального внимания. Проникновение глобальной сети практически во все области жизни человека оказывает значительное влияние на его образ жизни, поведение, мышление. Информационная культура в сети рассматривается как формирование определенных норм виртуальных взаимоотношений. М. Кастельс отмечал, что под воздействием коммуникационной системы, опосредованным социальными интересами, политикой правительств и стратегиями бизнеса, рождается новая культура: культура реальной виртуальности. В современной отечественной литературе обсуждается роль Интернет в формировании новой идентичности, новой идеологии сосуществования социальных сообществ в условиях информационного общества и глобализации. Интернет называют новой эклектикой, а электронный гипертекст — новым семиотическим средством обретения общего согласия. Сетевое сообщество — питательная среда для идентичности, поскольку идентификация происходит в ходе коммуникации, считает И.Семенов, отмечая перманентный характер процессов формирования идентичности в обществе. В начале XXI в. достаточно отчетливо проявилась тенденция рассматривать этику компьютерную как часть более широкого направления — этики информационной. При этом к числу фундаментальных тем информационной этики относят этические вопросы производства, сбора и каталогизации информации, этические аспекты доступа к информации и ее распространения[[5]](#footnote-5). И это действительно важно, так как в информационном обществе производственные отношения становятся, по сути, не столько экономическими, сколько информационно-коммуникационными.

*Таблица 1.*

**Основные подходы к рассмотрению феномену Интернета**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Подход | Краткое определение | Основные теоретики |
| Историко-философский | Социальная роль глобальной информационной сети в рамках теории информационного общества. Анализ информации как нового ресурса человечества, повышение роли знаний в жизни и деятельности человека; создание нового пространства с доступом к мировым информационным ресурсам. | М.Маклюэн[[6]](#footnote-6), Э.Тоффлер, А.Турен, Й.Масуда[[7]](#footnote-7), |
| Социополитологический | Использование информации как ресурса, появление борьбы за власть в Интернете, формирование отдельных локальных сообществ и развитие социума в рамках цифрового мира. Проблемы доверия в публичном цифровом пространстве, анализ социальных процессов в сетевых сообществах, их влияние на традиционные сообщества. | Э.Тоффлер, М.Маклюэн, У.Галстон, П.Левин, Э.Усланер, Р.Уочбройт |
| Культурологический | Влияние на образ жизни человека, его поведение, мышление; формирование определенных норм виртуальных взаимоотношений; рождение новой культуры реальной виртуальности, этические аспекты доступа к информации и ее распространения | М.Кастельс[[8]](#footnote-8), Б.Лейнер, В.Среф |

*Источник*: разработано автором.

После рассмотрения краткой истории возникновения Интернета и подходов к его изучению, далее в данном параграфе будет проведён анализ роли интернет-коммуникаций в жизни общества, рассмотрится их уникальность и важность новых элементов социального взаимодействия, которые сеть Интернет принесла в цифровой мир.

Развитие и распространение Интернета способствовало изменению системы коммуникации между людьми, добавив неё важный аспект интернет-общения и взаимодействия. Трансформировались и адаптировались к новым изменениям в мире технологий и глобализации системы социальных коммуникаций, влияющих на общественное сознание, во многом определяющее отношение людей друг к другу, к политике, к работе и экономике в целом. Сейчас сетевая коммуникация зачастую выступает как единственная реальная связь, которая может соединять и развивать целостность современного общества, разделенное сейчас на столь разнородные культурные и пространственно-временные пласты[[9]](#footnote-9).

Определения основных понятий, используемых в дальнейшем описании коммуникации в разрезе интернета, приведены ниже:

Сетевое общество — информационное общество, в котором технологической основой для распространения информационных потоков являются компьютерные сети.

Блог – сетевой журнал – веб-сайт, основное содержимое которого составляют регулярно добавляемые записи, содержащие текст, изображения или мультимедиа.

Виртуальная социальная сеть — интерактивный многопользовательский веб-сайт, контент которого наполняется самими участниками сети. Сайт представляет собой автоматизированную социальную среду, позволяющую общаться группе пользователей сети, объединенных общим интересом.

Онлайн-платформа или же интернет-платформа, иногда интернет-инструмент, — набор запрограммированных алгоритмов, связанных в один сайт или общую программу, выполняющих различные поставленные задачи посредством подключения сайта к Интернету.

Важно понимать, что старый, традиционный вид «социальной сети» в плане сети родственной или дружественной поддержки, когда твои коммуникации во многом происходят только с близким кругом общения и обычно осуществляются вживую или через телефонные средства связи с появлением виртуальных социальных сетей Интернета не исчезают, наоборот, даже частично трансформируются в новые социальные сети, позволяя чаще общаться с близким окружением, не обязательно находясь при этом в рамках одного региона. Виртуальные сети, как тип социальной связи, не заменяют "старых " институтов и не создают принципиально новых видов окружения; новые сети коммуникаций просто расширяют объём старых знакомств и позволяют переводить их в дистанционное общение[[10]](#footnote-10).

Первые этапы становления структуры веб-сайтов характеризовались «информационным хаосом»: во многом информация, загружаемая в Интернет, была бессистемной, не существовало единых каталогов, по которым можно было бы рассматривать структуру сайтов в масштабе[[11]](#footnote-11). Со временем развития поисковых систем, как, к примеру, Google, распространения Интернета среди населения мира, стали появляться доступные способы ориентации среди хаотично размещённой по интернет-страницам информации с переходом в интернет многих площадок по кооперации действий и информирования. Интернет стал для многих общественных, властных и бизнес структур официальным средством информирования групп населения или вообще подчинённых или обучающихся.

Сеть как источник информации во многом стала популярнее прочих традиционных источников. С переходом многих рабочих и официальных коммуникаций на интернет-площадки, сайты и специальные онлайн-платформы, как, к примеру официальные сайты администраций областей или систем «Электронный Дневник[[12]](#footnote-12)», Интернет становится для общества основным источником информации любого типа: официальной, управленческой, финансовой, развлекательной, образовательной, рабочей, частной и т.д.

Благодаря простоте работе с предоставленной информацией и возможности оперативно получать её актуализацию и запрашивать обратную связь от её авторов, впоследствии стали формироваться профессиональные онлайн-площадки, которые позволяли собирать в себе тех людей, которые готовы как и предоставлять информацию, в том числе и о своих нуждах или благах, так и тех, кто был готов удовлетворять за вознаграждение данные потребности или же приобретать блага без посредников в виде розничных магазинов. Примерами таких площадок можно назвать сервисы Avito, YouDo, сайты по поиску работы HeadHunter, Career.ru.

Но очевидно, что Интернет выступает не только в роли огромной цифровой энциклопедии и сборника общей информации. Важно понимать, что эти свойства наряду с возможностью коммуникации на расстоянии, работающей зачастую дешевле и эффективнее телефонной связи, почти с первых этапов развития Интернета вовлекали людей в создание интернет-коммуникации между собой. Сначала такие коммуникации характеризовались созданием закрытых групп и сообществ, объединенных только общими интересами и поддерживающих коммуникации только внутри своего сайта или форума[[13]](#footnote-13); такие группы не стремились выходить на связь с другими подобными группами, как и из-за отсутствия платформ, которые позволяли бы собирать в себе максимально широкие и разные общности людей в Интернете, так и из-за начальной непривычности нахождения в Интернет-культуре.

На данный же момент количество пользователей Интернета составляет 3 885 567 619 человека (51,7 % всего населения, данные на 30 июня 2017 года)[[14]](#footnote-14). Российских пользователей в сети 109 552 842 человека, это 76,4 процента от населения всей страны. И в рамках современного Интернета ясно видно, что тенденция к созданию платформ, нацеленных на знакомство и общение людей из разных культур, социальных групп и групп интересов только развивается. Это доказывает и появление сервисов знакомств наподобие Tinder, Badoo, и новый инструментарий блогов, добавляющий больше возможностей взаимодействовать и общаться с незнакомыми людьми (лента рекомендаций в социальных сетях, анонимные площадки для общения и поиска новых друзей).

Директор по продуктам «Видео», «Лента» и OK Live социальной сети Одноклассники Марина Краснова говорит: «Новая лента с рекомендациями – это возможность для пользователей расширить свой кругозор в социальной сети и получать больше интересного контента... новый сервис выходит за рамки этого и предлагает пользователю не только те группы или темы, которые уже отображаются в его основной ленте, но и совершенно новый опыт: другие группы, новых друзей, интересные темы[[15]](#footnote-15)».

Такие механизмы снижают социальные барьеры в обществе и позволяют сейчас гораздо легче и проще находить, как и знакомых по интересам, так и совершенно новых людей, устанавливать с ними социальный контакт и больше узнавать о других образах жизни, культурах. Таким образом, в Интернете можно перемещаться в разных пластах социальной реальности, минуя иерархические, сословные, культурные, профессиональные, имущественные и прочие ограничения, которые неминуемо возникали бы в процессах коммуникации живого общения.

Оценивая происходящие процессы, можно прийти к выводу, что сетевые социальные коммуникации в Интернете представляют собой качественно новый тип общественных отношений. Он характеризуется широким выборов способов и возможностей в области свободного обмена информацией, её оперативного обновления и реагирования на запросы других людей. Особенностью этого типа общественных отношений является формирование разветвлённой сети горизонтальных и вертикальных социальных коммуникаций, позволяющих быстрее и проще заводить новые контакты и поддерживать старые связи.

Но в изменениях в системе общения людей можно выделить и негативные эффекты. В частности, британский ученый-биолог А.Сигман считает, что социальные сети могут негативно влиять на процессы мышления[[16]](#footnote-16). По его мнению, чрезмерное увлечение социальными сетями в Интернете может вредить здоровью из-за сокращения общения с реальными людьми. Недостаток живого общения может негативно влиять на работу иммунной системы организма, гормональный баланс, работу кровеносной системы и процессы мышления, что в долгосрочной перспективе повышает риск появления и развития таких болезней, как рак, сердечно-сосудистые заболевания и слабоумие. Учёный связывает это с тем, что биологические процессы в организме протекают иначе и приводит пример, что в среднем общение британцев с 1987 года с 6 часов сократилось почти до 2 часов в 2007 году. Зато использование интернета за это время выросло с 4 до почти 8 часов в день. Биолог выступает против утверждения, что социальные сети способствуют установлению контактов между людьми, отмечая, что это лишь иллюзия общения, во многом лишь попытка симуляции настоящего социального взаимодействия.

Японский психиатр Х.Тяги отмечает, что людям, привыкшим к специфике интернет-жизни, настоящая реальность может показаться слишком скучной и они могут попытаться "оживить" ее, совершая импульсивные поступки, в том числе попытки суицида или легкомысленно и неадекватно воспринимать события в реальной жизни, поскольку им свойственно занижать ценности жизни из-за простоты и обратимости своих знакомств и поступков в социальной сети[[17]](#footnote-17).

Можно отметить, что пользователи Интернета иногда начинают проецировать виртуальные отношения в свою повседневную жизнь, часто испытывая раздражение из-за возникающих несоответствий, что негативно отражается на их психическом самочувствии и повышает повседневный уровень стресса.

Важная черта интернет-коммуникации – обилие информационных потоков. Избыток в сети разнообразных данных, направленных на человека, негативно сказывается на его состоянии, ведет к стрессам, возможному расстройству нервной системы, межличностным конфликтам[[18]](#footnote-18). Существует специальный диагноз – «синдром информационной усталости» (англ. information fatigue syndrome), введенный нейрофизиологом Д. Льюисом. Он подразумевает «специфическое психологическое состояние человека, ведущее к неверным оценкам, умозаключениям и к принятию неудовлетворительных, даже ошибочных решений»[[19]](#footnote-19). К тому же для интернет-пространства характерна «молниеносная» реакция на события – их оценка попадает в сеть без рефлексии, необходимой для объективного отражения реальности и носит ситуативный характер.

Также обилие потоков информации может, помимо информационной перегрузки, привести к излишней доверчивости любым интернет-материалом, что даёт возможность манипулировать общественным сознанием и воздействовать на их моральные и политические взгляды. Ярким примером такого явления может служить феномен fake news[[20]](#footnote-20), когда в информационное поле интернет-пользователя помещают заранее неверную информацию с целью воздействия на его мнение или политический голос. Последний яркий пример этого феномена проявился на президентских выборах в Америке в 2016 году[[21]](#footnote-21).

Специфика интернет-общения заключается ещё и в том, что информация о человеке или его контенте, который он выкладывает в открытый доступ, зачастую деперсонализована. С одной стороны, это эффективно помогает людям высказывать свои проблемы и искать помощи без опаски проецирования на них агрессии в реальной жизни или делиться своим творчеством с целью проверки реакции общества и самореализации. Но с другой стороны, такая анонимность, особенно на торговых интернет-площадках и социальных сетях, может создавать прецеденты недобросовестных продаж или покупок с отсутствием платежей или предоставления реального товара; с возможностью оскорблять людей или же пытаться их находить в реальной жизни с целью причинения прямого физического вреда. Также анонимность может приводить к проблеме асимметрии информации, когда пользователи вынуждены доверять доступной информации без возможности прямой её физической проверки. Такая асимметрия может встретиться при осуществлении торговых сделок как по продаже товара, так и по продаже или покупке услуг, в том числе рабочей силы.

Подведя итог, можно сделать вывод, что обилие информации и расширение границ общения с появлением Интернета помимо очевидных плюсов в виде возросших возможностей самообучения, самореализации и упрощения многих повседневных задач несёт в себе и определённый круг проблем в виде стрессовой нагрузки из-за возросшего объёма ежедневной информации, возможных социально-психологических проблем и опасности утечки личных конфиденциальных данных. Более того, не для всех людей освоение Интернета является посильной задачей – многие испытывают явный дискомфорт при вступлении в интернет-коммуникации, предпочитают придерживаться традиционных привычных каналов связи. Впоследствии, эти преимущества и недостатки косвенно будут затронуты в анализе эффективности онлайн-инструментов поиска и подбора персонала.

Теперь, изучив особенности, новые преимущества и возможные недостатки интернет-коммуникаций и их влияния на сложившуюся систему общения людей в следующем параграфе будет сделан переход к изучению сущности рынка труда и изучения методов применения в нём цифровых технологий.

# **Рынок труда и его связь с Интернетом**

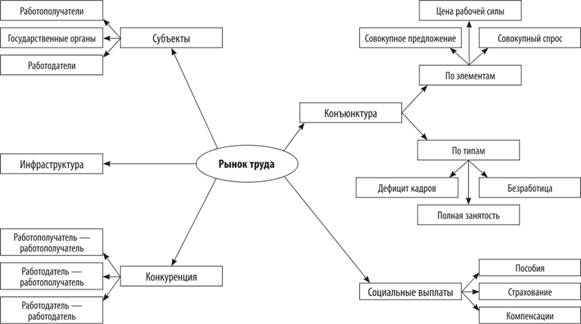
В течение формирования рыночной экономики особую важность приобрела сфера управления занятостью, которая определяет структуру занятых рабочих на предприятиях, качество их навыков и компетенций на рабочих местах, эффективное предоставление гражданам средств к жизни и обеспечение их профессиональной деятельностью. Именно за счёт трудовых ресурсов функционировали предприятия, обеспечивающие людей всеми необходимыми благами и услугами, зарабатывающими прибыль и вновь вкладывающиеся в развитие бизнеса и производств. В итоге механизма саморегуляции рыночной экономики рынка труда и разного уровня вмешательства государственного регулирования в обеспечение рабочей силой и профессиональной деятельностью сложились условия для наиболее полного занятости людей в экономике, что создало возможность развития трудовых ресурсов и повышения экономической активности. Именно через рынок труда большинство работающего населения получает работу и доходы, предприниматели получают прибыль или прочие доходы от средств производства и имеют возможность вновь обращать свои средства в денежный оборот страны для развития бизнеса, науки, финансового сектора и прочее.

Рынок труда – это система социальных и экономических отношений между разной степенью государственного вмешательства, работодателями и трудящимися по поводу комплекса трудовых отношений, акта приобретения трудовых услуг. Часто сюда относят также вопросы подготовки, переподготовки, повышения квалификации и вовлечения людей в деятельность организации. В качестве товара наёмный работник предлагает работодателю или собственника факторов производства свою способность к труду и своё время на осуществление данного труда.

Рынок труда – в узком смысле – платформа, где совершаются сделки между нанимателем и продавцом рабочей силы с акцентом на экономической конкуренции ищущих работу индивидов и работодателей, где итог их деятельности – согласование интересов продавцов и покупателей рабочей силы[[22]](#footnote-22).

Труд – целесообразная деятельность человека, направленная на создание потребительских стоимостей; один из основных видов активности человека, вместе с игрой, познанием и общением.[[23]](#footnote-23). В рамках рынка труда можно дать определение взаимодействия между человеком и средствами производства с созданием требуемого промежуточного или конечного результата.

Кратко структуру и элементы рынка труда можно представить в следующей схеме, которая отображает, какие субъекты на данном рынке вступают в отношения, и какие элементы возникают в ходе развития данных отношений уже на рабочем месте:



*Рисунок 2.* **Структура и элементы рынка труда**

*Источник*: Одегов, Ю. Г., Руденко, Г. Г. Экономика труда: учебник и практикум для академического бакалавриата, 3-е изд., перераб. и доп / Ю.Г. Одегов. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – С. 386.

Для рассмотрения функций рынка труда можно обратиться к следующей таблице, содержащей основные функции, оказывающие влияние на разнообразные акторы экономики и социума:

*Таблица 2*.

**Функции рынка труда**

|  |  |
| --- | --- |
| Название функции | Сущность |
| Посредническая | Соединение интересов работодателей и ищущих рабочее место |
| Социальная | Обеспечение необходимого уровня доходов и благосостояния людей, формирование равновесной заработной платы, создание возможностей для развития профессиональных качеств человека. |
| Стимулирующая | Развитие конкуренции между участниками рынка, повышение интереса к высокоэффективному труду, повышению квалификации и перемены профессии. |
| Размещающая | Рациональное распределение рабочей силы по отдельным предприятиям, отраслям и регионам. С целью повышения эффективности общего управления системой производств. |
| Селективная | Выбор рабочей силы исходя из текущего спроса и предложения в отрасли, отбор работников или места работы по профессионально-квалификационным критериям рабочей силы[[24]](#footnote-24). |

*Источник*: разработано автором.

Рынок труда, среди прочих общепринятых принятых классификаций, можно разделить на внутренний и внешний рынки труда. Эта классификация показывает, как осуществляется поиск работников для компании, каким образом проводится их селекция на необходимую вакансию среди внутренних резервов фирмы или на внешнем, глобального уровня, рынке труда, где специалисты, претендующие на вакансию, не являются работниками данной фирмы. В рамках этой выпускной квалификационной работы средства и особенности интернет-коммуникации будут рассмотрены именно на уровне внешнего рынка труда, так как при таком взаимодействии работодателя и источника рабочей силы именно Интернет выступает одним из основных средств встречи интересов этих двух сторон, образуя доступную возможность для людей города, региона, области или в общем целой страны выйти на связь с работодателем практически любой современной компании или филиала крупной международной корпорации с целью решения потребностей занятия профессиональной деятельностью. Интернет-платформы и онлайн- технологии, несомненно, используются и на внутреннем рынке труда, однако они входят в понятие внутрифирменных коммуникаций, поэтому не являются целью исследования данной выпускной работы, хотя стоит отметить, что далее рассматриваемые интернет-инструменты могут в своём функционале охватывать и работы с внутренним рынком труда, кадровым резервом и прочими элементами, входящими в данное понятие.

Рассмотрим основные отличия внешнего и внутреннего рынка труда в условиях компании и последствий для самого рынка труда.

*Таблица 3.*

**Сравнение внутреннего и внешнего рынка труда**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Признак | Внутренний рынок труда | Внешний рынок труда |
| Система производственных отношений | Движение кадров внутри предприятия. По горизонтали: работник перемещается на новое рабочее место, сходное по выполняемым функциям и характеру работы предыдущему; по вертикали: переход на более высокие должности или разряды. Профессии работников носят специфический характер, обусловленный работой на данной фирме | Мобильность рабочей силы между фирмами и предприятиями. Наличие у работников профессий, которые могут использоваться разными фирмами или предприятиями |
| Модель профессионального образования | Подготовка работников по профессиям, необходимым для данной фирмы. Ориентир на более длительный период профессиональной подготовки и повышения квалификации работников, система «непрерывного образования» | Ориентация на законченную профессиональную подготовку, о которой свидетельствуют диплом или сертификат об образовании у работника. Основная форма профессиональной подготовки — система ученичества |
| Результаты в сфере занятости | Менее подвержен безработице, при сокращении штата рабочих либо перемещают на другие рабочие места, либо сокращают продолжительность рабочего времени, либо активно используется система аутплейсмента, что в итоге сохраняет кадры на предприятии или гарантирует им новое рабочее место. | В большей степени чреват безработицей из-за структуры производственных отношений, в которой работник не является объектом больших внутренних инвестиций и не является уникальным звеном, так как на внешнем рынке присутствуют другие соискатели данного рабочего места с подобной квалификацией. |

*Источник*: Журавлёва, Г.П. Экономическая теория. Микроэкономика: Учебник, 6-е изд., испр. и доп. / Г.П. Журавлёва. – M.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2014. - Классификация рынков труда. – С. 254.

В современных условиях, во время, когда Интернет уже плотно вошёл почти во все сферы жизни, взаимодействие между агентами на внешнем рынке труда во многом происходит тоже через Интернет, так как во многом эта сеть сейчас наиболее удобна для ищущих работу – так ускоряется процесс общения со многими компаниями, отсутствуют транзакционные издержки и так далее.

Статистика показывает, что крупные компании около 90% своих работников находят именно через Интернет, на сайтах по поиску персонала. Должности, которые предлагаются на Интернет-ресурсах отличаются разнообразием –от грузчиков до топ-менеджеров и начальников. Также было выявлено, что 7 из 10 человек, ищущих работу, выбирают именно такой инструмент поиска, как Интернет[[25]](#footnote-25). В 88% случаев пользователи Яндекс.Работы интересуются вакансиями в своём городе. Чаще других ищут работу в других городах пользователи с Дальнего Востока и Северного Кавказа. Эти регионы также являются наименее привлекательными с точки зрения поиска работы — в них почти не ищут работу пользователи из других регионов.

После Москвы и Санкт-Петербурга самые популярные города для поиска работы — Нижний Новгород и Краснодар[[26]](#footnote-26). Этот показатель объясняется тем, что данный способ гораздо удобнее и проще традиционных наподобие бирж труда или печатных изданий, так как появляется возможность отслеживать вакансии в режиме реального времени, одновременно выполняя свои повседневные дела. Существуют различные сайты по поиску работы и персонала, например, такие как: hh. ru, superjob. ru, rabota. ru и другие.

Как говорит Яна Каплан, генеральный директор интернет-платформы по поиску престижных вакансий Upladder: «Данные нашего исследования подтвердили давно всем известное положение на рынке труда: за пределами Москвы использование интернета для поиска работы и соискателей обрывисто убывает. В первую очередь это связано с несформированностью культуры в регионах использования интернета для поиска работы… и с глубиной проникновения интернета на всей территории России. Данный показатель для России был равен порядка 40% в 2010 году. В Европе же этот показатель варьируется от 60 до 90%. Однако динамика роста российской интернет-аудитории является одной из первых по Европе. Поэтому всё большее количество как рекрутёров, так и соискателей уходит в онлайн. И это не только работники низкой и средней квалификации, но и топы, руководители и управленцы… их количество будет расти и в дальнейшем, пропорционально проникновению интернета на территории страны. Поэтому очень важно не пропустить момент и выходить в регионы — там огромное поле для деятельности[[27]](#footnote-27)».

Данные McKinsey, основанные на исследовании экономик 160 стран, говорят, что к 2025 году цифровые платформы помогут создать более 72 млн рабочих мест и принести более $2,7 трлн в общемировой ВВП. Платформы талантов и фриланс-сотрудников меняют классические подходы компаний к поиску не только клиентов, но и сотрудников, ведь они предоставляют возможность найти возможность исполнения сезонных работ, передачу на аутсорсинг некоторых рабочих функций в компании[[28]](#footnote-28).

В России положительные тенденции цифровых платформ талантов подтверждает опыт компании YouDo.com. За 2015 год приток профессионалов-исполнителей вырос на 200%. При этом уровень квалификации среднестатистического специалиста очень высокий: более 50% исполнителей платформы имеют одно или несколько высших образований, а 24% — неоконченное высшее или профессиональное[[29]](#footnote-29). Такие площадки с лёгкостью позволяют компаниям и специалистам без посредников находить друг друга, сразу договариваясь об условиях работы, оплате труда и прочих рабочих вопросах в кратчайшие сроки.

Изучив сущность рынка труда, его роль для общества и экономики, функции, возможную классификацию по признаку ориентации в компанию или в свободный рынок, определив, как именно интернет-технологии сейчас проникают в рынок труда, набирают популярность среди работодателей и людей, желающих трудоустроиться, какие конкретно масштабы распространения подобных интернет-коммуникаций на рынке труда уже существуют и какие тенденции развития у них есть сейчас, в следующем параграфе данной главы специфика интернет-коммуникаций будет связана с внешним рынком труда, начнётся первичный анализ методов использования интернет-платформ и площадок как и работодателями для найма сотрудников, так и возможными работниками для нахождения доступных вакансий и дополнительных способов заработка.

# **Способы поиска работы и персонала через Интернет внутри рынка труда**

Уже сегодня интернет и информационное технологическое пространство изменяет современные рынки, делает их более комплексными и открытыми что снижает степень риска в принятии бизнес-решений и позволяет эффективнее заниматься долгосрочным планированием бизнес-процессов. Информационные технологии изменяют восприятие экономики, пространства, дистанции коммуникации и модифицируют поведение этих экономических субъектов. Создаются порталы товаров и услуг в Интернете, меняются структуры затрат, прибылей, спроса на товары и технологические новинки, происходит перемещение экономической активности из географического пространства в киберпространство. Естественным продолжением развития информационных технологий в экономической сфере является электронная торговля, цифровые товары и интернет-услуги. Но изменением методов и товаров торговли это ещё не все последствия развития Интернета.

Сегодня большинство организаций в цивилизованных странах используют интернет как информационный и коммуникационный ресурс как внутри самой организации, так и за её пределами. Особенно важна роль интернет-технологий при подборе персонала на различные позиции внутри организации, как уже было отмечено в первом пункте данной главы, такой способ особенно актуален на внешнем рынке труда и открытых кадровых политиках.

Интернет-технология – набор вертикально и горизонтально ориентированных общедоступных технологий построения и функционирования электронных информационных систем в Интернете – от внутрикорпоративных до распределенных по территории всего земного шара и имеющих единую внутреннюю структуру программ, данных и контактов совместно с общим интерфейсом пользователя.

Такие технологии в современных организациях используются для организации слаженной работы сотрудников, объяснения их обязанностей и задач, проведения дистанционного обучений и совещаний. Но Интернет может использоваться организацией не только для внутрикорпоративного общения, он позволяет обновлять и совершенствовать обмен информацией даже с людьми вне компании, к примеру между работодателем и кандидатом на должность. Технологии можно разделить на: офлайновые (средства распространения сообщений, обеспечивающие коммуникации в режиме off-line, когда общение происходит не моментально, а по моменту прочтения и ответа собеседника) и онлайновые технологии (обмен информацией и связь происходит в режиме реального времени, с постоянным обновлением информации и активным присутствием собеседника).

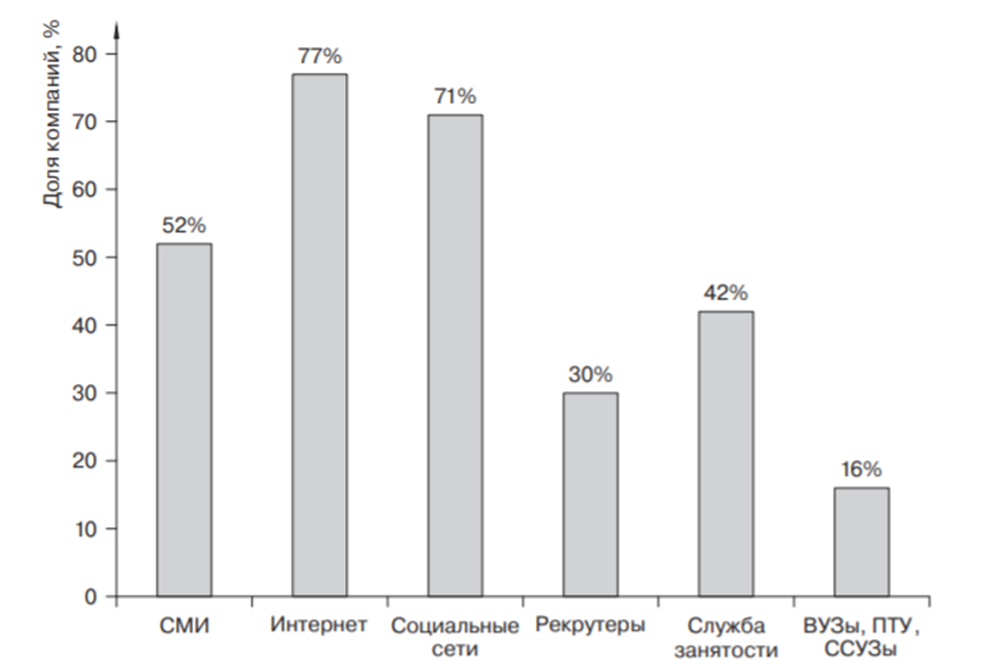
Работные сайты, как, к примеру HeadHunter[[30]](#footnote-30), дают уникальную возможность как работодателям совместно со специалистами по найму персонала, так и безработным или желающим найти другую работу или подработку людям встретиться на общем пространстве с возможностью моментального обмена информацией. Сейчас такие сайты являются основным инструментом набора персонала из внешних источников, прямо через сайт можно сразу же связаться с подходящим кандидатом, организовать массовую рассылку приглашений на следующие этапы отбора или просто уточнить объём навыков и компетенций, которые соискатель заявляет в информации о себе. Такой способ позволяет сразу без этапа телефонных звонков или обращения в биржу труда видеть набор навыков работника, его прошлый опыт и стаж работы, предпочитаемые график и место работы, личную информацию и прочее. Воронка кандидатов в случае использования Интернета значительно расширяется, что позволяет работодателю эффективнее отбирать наиболее подходящего компании сотрудника.

Помимо сайтов, в последнее время создаются новые цифровые способы поиска работы и персонала. К примеру, телеграм-боты, которые базируются на платформе нового мессенджера Telegram[[31]](#footnote-31). Они позволяют перенести ряд простейших функций специалиста в ведение программного алгоритма, как, к примеру, ориентация пользователя по разделам информации, ответы на пул часто встречаемых вопросов, сбор запросов пользователей для последующей обратной связи от специалиста. Такой механизм позволяет существенно сократить рабочее время специалиста по найму путём делегации простых и часто проводимых операций программе.

Работодатели иногда используют поиск персонала через социальные сети. Там специалисту по найму легче изучить потенциального работника, так как социальные сети во многом в последнее время активно входят в нашу повседневную обыденность, с помощью страницы кандидата в социальных сетях, можно просмотреть его интересы, проанализировать его наклонности и привычки, круг общения, фото, профессиональные контакты, список групп, в которых состоит потенциальный работник и его активность в них; все данные публикуется от своего имени, всегда можно перейти на страницу с профилем и списком друзей, проанализировать благонадёжность и при необходимости спросить общих знакомых о реноме работодателя или соискателя. Наличие общих друзей могут способствовать установке деловых связей между работодателем и соискателем. Часто организация должна имеет свой аккаунт или группу с информацией об организации, её новостях, подробной характеристикой о выпускаемом товаре или услугах. В социальных сетях есть не только отдельные публикации на частных страницах о поиске сотрудников, но и целые сообщества, посвященные поиску работы.

Помимо социальных сетей, созданных для развлечения и общения, существуют также и различные бизнес – сети. Сущность их создания состоит в ведении деловых дискуссий, поиск новых контактов, работы и сотрудников, создания отдельных форумов для совместного решения интернет-пользователями поставленных перед собой вопросами Примером подобных платформ может служить социальная сеть LinkedIn.com, позиционирующая себя как «сеть для поиска и установление деловых контактов».

Можно наглядно продемонстрировать популярность использования различных каналов поиска персонала в современных условиях функционирования компаний через следующий рисунок:



*Рисунок 3.* **Популярность различных каналов поиска, % от всех компаний**

*Источник*: Рощин, С.Ю., Солнцев, С.А. Как компании ищут работников: эмпирические оценки по российским предприятиям / С.Ю. Рощин // НИУ ВШЭ, Российский журнал менеджмента Russian Management Journal. – 2017. Том 15. – № 2. – С. 181[[32]](#footnote-32).

В качестве одного из самых известных онлайн-инструментов руководства предприятием вообще можно выделить SAP ERP – информационную алгоритмированную корпоративную систему, которая применяется во многих мировых корпорациях и компаниях различных стран, с разными модификациями и интегрированными сторонними программами и модулями. Данная система основана на методологии ERP (планирование ресурсами предприятия) и направленную на достижение оптимальности бизнес-процессов внутри компании, в том числе и касающихся работы с персоналом.

SAP ERP, также известная в России под названием R/3.ERP (Enterprise Resource Planning) — это разработанная система планирования внешних и внутренних ресурсов предприятия[[33]](#footnote-33).

Представим её структуру в схеме, выделив в R/3 раздел Управления Персоналом и описав его основные функции ниже:

SAP R/3

Учёт и отчётность

Логистика

**Персонал**

FI

CO

MM

PP

PM

SD

**HR**

*Рисунок 4.* **Схема разделов SAP ERP**  
 *Источник*: разработано автором.

Раздел «Учет и отчетность» глобально вмещает в себя бухгалтерский учет, подсчет средств и в целом несет ответственность за все проводимые финансовые операции. Более детально все указанное выше содержится в модуле FI, модуль СО отвечает за мониторинг средств и составление итоговых отчетов по прибыли и убыткам.

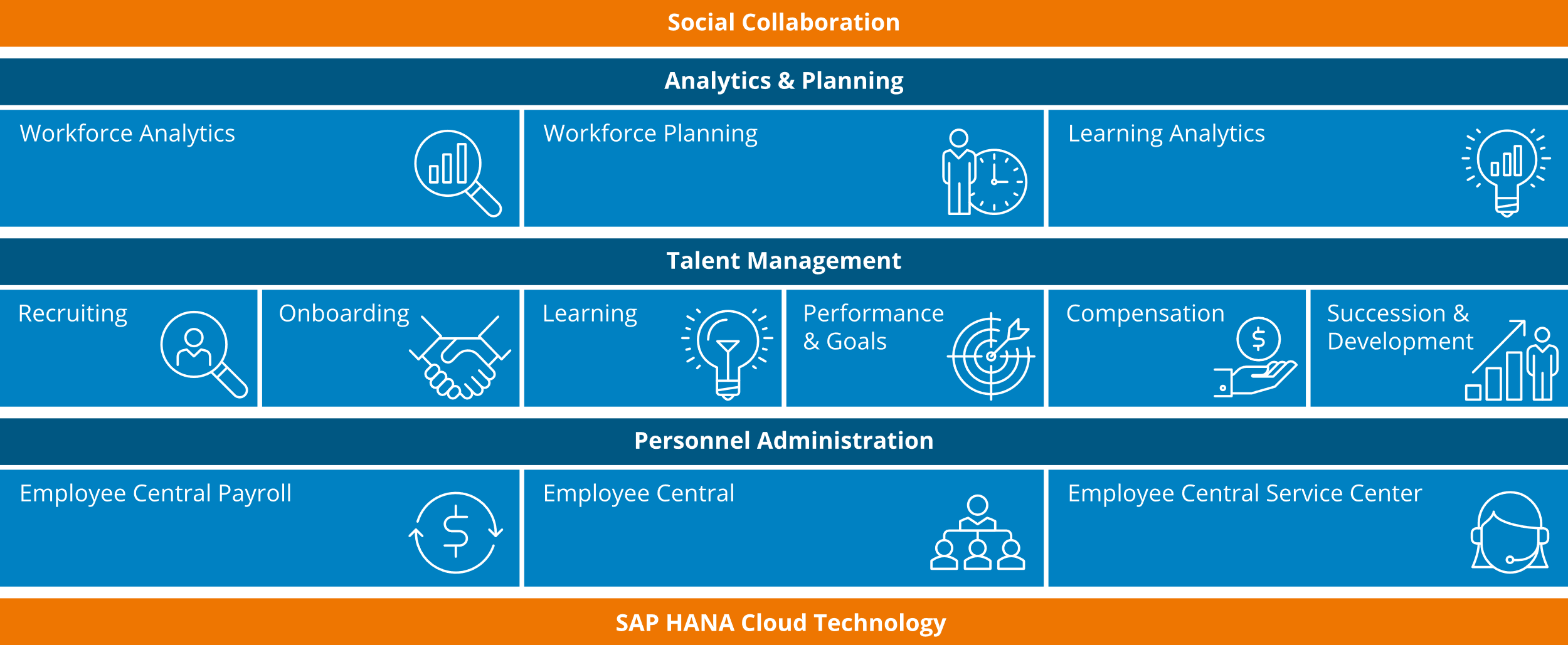
Раздел «Логистика» включает четыре модуля: ММ – полный контроль над процессом закупки, поиска поставщика, выбор наиболее выгодного из них; РР – составление плана производства и дальнейшая его реализация; РМ – уход за оборудованием, осмотры, тестирование и ремонт; SD – продажа продукции, аргументация цены, отправка и создание квитанций для оплаты.

Раздел «Персонал» состоит из всего одного модуля НR, что ответственен за организацию отдела кадров, поиск и набор нового персонала, а также подсчет заработка для каждого из работников. Именно программы, которые в рамках SAP взаимодействуют с данным модулем и будут рассматриваться в рамках данной выпускной квалификационной работы, на основе их алгоритмов работы и практических случаев применения в компаниях будут выработан список рекомендаций.

В рамках работы с персоналом в SAP можно выделить отдельную систему SAP Success Factors – общемировую облачную систему управления талантами, включающую в себя широкий набор автоматизированных решений для работы с персоналом, как на внешнем рынке труда, так и на внутреннем, позволяя управлять процессами обучения, адаптации, поиска и подбора персонала.

Данная система построена на модульной архитектуре, что позволяет создавать оптимальную конфигурацию решений в зависимости от приоритета поставленных задач, например, начав с автоматизации процессов подбора персонала, в дальнейшем легко можно расширить возможности системы с помощью модулей «Адаптация», «Постановка целей и оценки персонала» или «Обучение»[[34]](#footnote-34).

Краткое описание модулей системы SAP Success Factors будет приведено в следующем рисунке:



*Рисунок 5.* **Модули SAP Success Factors**  
 *Источник*: SAP SuccessFactors:

Which Modules Does SAP SuccessFactors Contain

URL: <https://www.aicomp-cloud.de/en/business-software/sap-successfactors>  
 (Дата обращения: 04.05.2019)

Названия общепринятых модулей в процессе увеличения их комплексности и необходимости по применению в компаниях представлены в следующем списке:

* Базовые процессы HR (Employee Central)
* Подбор персонала (Recruiting)
* Адаптация (Onboarding)
* Постановка целей и оценка персонала (Performance & Goals)
* Кадровый резерв и развитие персонала (Succession & Development)
* Обучение (Learning)
* Управление вознаграждениями (Compensation Management)
* Корпоративная социальная сеть (SAP Jam)
* Кадровая аналитика и планирование персонала (Workforce Analytics, Workforce Planning)

В рамках данной выпускной работы необходимо подробнее описать модуль «Подбор персонала (Recruiting):

В отличие от других способов поиска персонала, основная цель SAP SuccessFactors Recruiting не сводится к обычному отслеживанию заявок кандидатов, функционал данной программы предлагает более широкий набор функций:

* Создание и согласование заявок на подбор.
* Интеграция с внешними платформами (LinkedIn, HeadHunter, Super Job, др.), организация откликов кандидатов на вакансии с помощью профиля в социальных сетях.
* Работа с кадровыми агентствами, размещение вакансий через сторонние базы данных
* Поиск кандидатов в компании и за ее пределами.
* Личный кабинет найденного соискателя.
* Поиск кандидатов в требуемых источниках в соответствии с требованиями.
* Процесс отбора и оценки кандидатов по заданным критериям
* Возможности рекомендации кандидатов сотрудниками, сеть реферального рекрутмента
* Интерфейс для потенциальных работников, организация откликов на вакансии.
* Интеграция с процессами управления талантами и обучения.
* Аналитические данные процессов поиска и подбора

Подведя итог данного параграфа, становится видно, что поиск работы в Сети может осуществляться в следующих основных направлениях: размещение резюме на специализированных ресурсах, просмотр вакансий на специализированных ресурсах, поиск вакансий через социальные сети, запрос вакансий по электронной почте, работа со специальными интернет-платформами и инструментами.

Рассмотрим эти варианты подробнее в представленной таблице:

*Таблица 4.*

**Методы поиска работы в Сети Интернет**

|  |  |
| --- | --- |
| Способ поиска | Суть метода |
| Размещение резюме на специализированных ресурсах | Публикация своего резюме на крупнейших порталах по поиску работы. В базе данных сайта осуществляется автоматическая или ручная проверка, проводится индексация поисковым алгоритмом; результаты становятся доступны для просмотра потенциальным работодателям, зарегистрированным на этих же сайтах. |
| Просмотр вакансий на специализированных ресурсах | Поиск вакансии осуществляется на специализированные сайтах о поиске работы (www.job.ru, www.hh.ru, www.rabota.ru), через страницу компании в базе данных сайта можно перейти по контактным данным компании и связаться с ней. |
| Поиск вакансий через социальные сети | Поиск через общие социальные и специализированные сети. Общение с представителем компании в сети, нахождение контактных данных через профиль или группу компании, публикация на своей странице объявления о поиске работы через создание запроса с хэштегом без пробела, образуя гиперссылку со знаком «#». |
| Запрос вакансий по электронной почте | Инициация прямого обращения к потенциальному работодателю с помощью рассылки резюме с сопроводительным письмом по электронным почтам отделов кадров интересующих компаний. |
| Работа через специальные онлайн-платформы | Комбинирование нескольких способов поиска работы, операции с заранее созданными базами данных, алгоритмизация многих традиционных методов поиска. |

*Источник*: разработано автором.

Цифровые платформы также помогают найти себя всем, кто потерял работу, делая их вновь активными экономическими единицами, или дать возможность подработки интересующимся. При этом работа на фрилансе стимулирует исполнителей постоянно повышать собственную квалификацию и расширять специализацию. Таким образом, растёт экономическая активность населения и профессиональная занятость. Платформы наподобие YouDo.com, Freelancer.com, Thumbtack.com помогают устроиться тем, кто по каким-либо причинам не может работать на должностях с полным графиком или необходимостью присутствия в офисе: студентам, пенсионерам, женщинам в декрете, больным. Интернет-площадки зачастую дают возможность дополнительного заработка и тем, кто готов совмещать подработки с основным местом работы.

Основными преимуществами интернет-коммуникаций на рынке труда являются регулярное обновление размещенных в Сети базы вакансий, что позволяет отправлять работодателю резюме мгновенно после появления вакансии, увеличивая шансы своевременного и успешного трудоустройства совместно с экономией времени, так как получить детальную информацию о вакансии или работнике теперь возможно ещё до этапа собеседования. Для рабочей силы помимо удобства и быстроты поиска вакансии можно также выделить опцию оставления комментария, выхода на прямое общение с работодателем для уточнения необходимой информации. Претендентам предоставляется возможность ознакомиться не только с должностями, но и с фирмой в целом, узнать её историю, корпоративную культуру, заранее поняв, насколько ценности компании совпадают с внутренними убеждениями работника. То же верно и в обратную сторону, при мониторинге специалистами социальных страниц соискателя. Среди плюсов особо стоит отметить наибольший охват аудитории и оперативность работы с кандидатами, однако можно столкнуться с огромным потоком некачественных резюме и спама[[35]](#footnote-35).

Также можно отметить возможности дистанционного общения с кандидатами, способы проведения онлайн-собеседований, общую тенденцию к сокращению временного цикла поиска работников, что позволяет компаниям гораздо быстрее и эффективнее закрывать освобождаемые вакансии, а соискателям – меньше проводить времени в условиях временной безработицы, применять свой трудовой потенциал на личное и общее благо. В итоге общая экономическая деятельность, оборот труда и использование профессионального потенциала населения всего мира ощутимо выигрывают от использования Интернета как средства ориентации и коммуникации на рынке труда.

Недостатком поиска персонала или вакансий через Интернет является вероятность того, что объявление размещено в Сети в целях мошенничества. К примеру, под перспективными и высокооплачиваемыми вакансиями зачастую может оказываться сетевой маркетинг или намеренное завлечение персонала на изначально не на заявленные в заявлении условия. Поэтому использовать Интернет для поиска работы лучше исключительно через проверенные и известные сайты кадровых агентств, где объявления и лица, их разместившие, тщательно проверяются на подлинность и безопасность. Также в последнее время порталы и сайты по поиску работы вводят платный сервис, таким образом создаётся экономическая дифференциация возможностей: люди не готовы к оплате подписки могут искать работу дольше; работодатели увидят их резюме только после рекламных оплаченных предложениях владельцев подписок. К тому же, работа с Интернетом не всегда подходит регионам с плохим доступом к охвату связи или местным рынком труда, где и работники, и соискатели редко имеют дело с Интернетом, вследствие чего поиск работы через Всемирную Сеть не эффективен в таких регионах. Более того, некоторые онлайн-инструменты требуют необходимой квалификации от специалиста, не все компании могут себе позволить такое обучение и придерживаются традиционных средств поиска персонала.

Довольно часто на сайтах необходимо указывать четкий возрастной критерий или требования к опыту; к таким рамкам не всегда можно добавить дополнительные примечания, что немного сужает возможную воронку кандидатов. Возможно, при личном собеседовании, несмотря на отсутствие того самого опыта, работодатель, в силу личных качеств, которыми обладает данный человек, будет готов принять его на работу и дать возможности обучения и развития его профессиональных способностей. При работе в Интернете всегда стоит помнить, что данные, которые размещает человек, могут стать публичными. Адрес электронной почты, номер телефона могут попасть в руки назойливых кадровых агентств, спамеров, что может доставить дополнительные временные неудобства человеку.

Теперь, рассмотрев основные тенденции использования Интернета на рынке труда, охарактеризовав основные теоретические преимущества и недостатки использования онлайн-инструментов для поиска и подбора персонала через Интернет в следующей главе подробнее будет описаны некоторые онлайн-платформы, применяющиеся на практике в крупных компаниях для поиска персонала, после чего будут проанализированы их главные достоинства и ограничения, в результате по данным анализа будут выведены рекомендации по вариантам повышения эффективности использования данных платформ в компаниях.

# **ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ИНТЕРНЕТ-ИНСТРУМЕНТОВ ПО ПОИСКУ И ПОДБОРУ ПЕРСОНАЛА В ПАО СБЕРБАНК**

# **2.1. Характеристика онлайн-инструментов по поиску персонала в ПАО Сбербанк**

География Группы Сбербанка охватывает 22 страны, включая Российскую Федерацию. Помимо стран СНГ, Сбербанк представлен в Центральной и Восточной Европе (Sberbank Europe AG, бывший Volksbank International) и в Турции (DenizBank).

Сбербанк также имеет представительства в Германии и Китае, филиал — в Индии. В 2013 году состоялся официальный запуск бренда Сбербанка в Европе.

Основным акционером и учредителем Сбербанка является Центральный банк Российской Федерации, который владеет 50 % уставного капитала плюс одна голосующая акция. Другими акционерами банка являются международные и российские инвесторы.

В составе Сбербанка России 12 территориальных банков, отвечающих за функционирование более 14 тысяч подразделений в 83 субъектах Российской Федерации. Зарубежная сеть банка состоит из дочерних организаций, филиалов и представительств в 22 странах мира, включая РФ, Турцию, Великобританию, США, а также регионы СНГ, Центральной и Восточной Европы.

ПАО Сбербанк - крупнейший банк в России, один из ведущих международных финансовых институтов. Это самый дорогой российский бренд, входящий в топ-25 брендов мира[[36]](#footnote-36).

Сбербанк входит в топ-5 крупнейших работодателей России, он является источником дохода для каждой 150-й российской семьи.

Свыше 150 млн клиентов пользуются услугами Сбербанка во всем мире. При этом число активных розничных клиентов в России составляет около 92 млн человек, а корпоративных — свыше 2,4 млн.

На долю Сбербанка приходится более 30 % совокупных банковских активов страны. Аккумулируя около 45 % вкладов физических лиц, он выступает основным кредитором российской экономики и частных клиентов. Из общего объема средств, выданных частным лицам, на Сбербанк приходится более 41 %. Доля на рынке корпоративных кредитов приближается к 34 %, на рынке ипотечного кредитования — 56 %.

Сбербанк является крупнейшим эмитентом банковских карт. Так, например, им выдано свыше 122 млн дебетовых карт. Банк располагает одной из крупнейших в мире сетей банкоматов и терминалов самообслуживания из 75 тыс. устройств.

Банк занимает первое место в России по объёму активов[[37]](#footnote-37).

Президент-председатель правления – Герман Греф.

Основной деятельностью компании является осуществление различных видов банковских операций, таких как расчетно-кассовое обслуживание клиентов; привлечение средств клиентов во вклады и размещение привлеченных средств; купля-продажа иностранной валюты в наличной и безналичной формах; открытие и ведение Банковских счетов юридических лиц и т. д.

Головной офис банка расположен в Москве, также имеются базовые филиалы в каждом федеральном округе. С 1 июля 2017 года у компании насчитывается 12 территориальных дочерних банков. По состоянию на 1 мая 2017 года число отделений «Сбербанка России» составило 14 826.

Организация ведёт свою деятельность по всему миру, тем не менее, основным для Банка по-прежнему остаётся рынок Российской Федерации.

Ключевыми негативными факторами, оказывающими влияние на деятельность компании, являются:

1. замедление роста ВВП, спровоцированное в том числе снижением реальных доходов населения;
2. падение курса рубля по отношению к мировым валютам, что является деструктивным фактором для спроса на кредиты и качество активов;

Ряд факторов, оказывающих позитивное влияние на деятельность Банка:

1. возможность роста маржи, связанная со снижением стоимости фондирования;
2. возможность доступа на мировые рынки капитала.
3. лидирующая позиция в сфере банковских услуг населению

ПАО СберБанк входит в число пяти крупнейших банков России наряду с Банк ВТБ, АО «ГазпромБанк», АО «РоссельхозБанк» и АО «Альфа-Банк» (на 01.10.2018), которые являются его основными конкурентами. Сбербанк России активно предоставляет крупные и долгосрочные кредиты и инвестиции российским предприятиям, что позволяет ему успешно конкурировать не только с отечественными, но и зарубежными кредиторами. Наличие значительного капитала позволяет Банку осуществлять крупные инвестиции в развитие собственной инфраструктуры и внедрять современные информационные технологии. Одним из главных конкурентных преимуществ Сбербанка России является обширная, диверсифицированная клиентская база. Сотрудничество Банка со всеми группами клиентов позволяет ему успешно управлять ресурсами и минимизировать финансовые риски. Привлекая средства населения, Банк формирует стабильный источник кредитования предприятий различных секторов экономики.

Ключевым фактором успеха в конкурентной борьбе является слаженная работа профессионального коллектива сотрудников Банка. Созданная внутри Банка система обучения сотрудников обеспечивает поддержание квалификации персонала на конкурентоспособном уровне. Также среди конкурентных преимуществ Банка можно отметить гибкую модель бизнеса; статус «системообразующего банка», первого по величине в России; универсальность банковского бизнеса, отвечающего условиям российского рынка; сильный узнаваемый бренд; государственное участие в капитале; крупная база корпоративных клиентов и связи с лидерами рынков в ведущих отраслях российской экономики; разветвлённая сеть офисов, позволяющая обслуживать клиентов по всему миру; ведущие позиции, занимаемые в сфере розничных банковских услуг[[38]](#footnote-38).

В 2017 году в Сбербанке была принята Стратегия развития до 2020 года. Ее главная цель — выйти на новый, цифровой уровень, дающий возможность конкурировать с глобальными технологическими компаниями, при этом оставаясь лучшим банком для населения и бизнеса. В ходе выполнения стратегии Сбербанк создаст финансовую экосистему удобных онлайн-сервисов в самых разных клиентских сферах: медицине, недвижимости, торговле. При этом Сбербанк будет предлагать партнерам использовать в их целях собственные облачные платформы для разработки необходимых программ.

Новая стратегия Сбербанка основана на трех приоритетах:

* «Лучший клиентский опыт и экосистема» предусматривает создание лучших финансовых продуктов и сервисов, развитие современных и удобных каналов, а также строительство экосистемы для удовлетворения нефинансовых потребностей клиентов Сбербанка;
* «Технологическое лидерство» включает в себя надежность и эффективность работы банка, создание новой платформы, обеспечение безопасности для клиентов, позиционирование Сбербанка как компании, управляемой с помощью данных и алгоритмов, и постоянное внедрение инноваций;
* «Люди нового качества в эффективных командах» — имеется в виду новая система мотивации и обучения сотрудников Сбербанка, новые навыки и компетенции существующих работников банка, подход к управлению персоналом «команды вместо иерархии», а также усовершенствование HR-процессов[[39]](#footnote-39).

Кратко представить схему развития ПАО Сбербанк можно представить на следующем рисунке, в котором представлены основные элементы развития стратегии Банка:



*Рисунок 6.* **Основные элементы стратегии развития ПАО Сбербанк**

*Источник:* Официальный сайт ПАО Сбербанк. Стратегия развития Сбербанка.

URL:<https://www.sberbank.ru/ru/about/today/strategy_2018> (Дата обращения: 01.03.2019)

Сбербанк находится в авангарде внедрения цифровых технологий. Успешно трансформируется собственная технологическая платформа, создается крупнейшая промышленная ИТ-система. В банке создано девять инновационных лабораторий по таким ключевым направлениям, как: искусственный интеллект и машинное обучение, виртуальная и дополненная реальность, Blockchain, «интернет вещей», робототехника, роботизация процессов и геймификация.

Банк принимал активное участие в работе Петербургского международного экономического форума 2018, и многое из представленных и разработанных проектов относились к сфере высоких технологий, как, собственно, и сама концепция экспозиции символизировала поток идей, данных и технологий. В прочих проектов были представлены открытая бесплатная онлайн-площадка для поиска бизнес-партнеров по всему миру - «Best of Business Partners», отмеченная ранее наградами нескольких престижных конкурсов, платформа знаний и сервисов "все для бизнеса — от старта до ликвидации компании" - «Деловая среда», платформа «SberB2B», облегчающая малому, среднему бизнесу и государственным и муниципальным заказчикам совершение госзакупок, электронная торговая система для корпоративных клиентов «Sberbank Markets», использующая торговые алгоритмы на основе больших данных;

Так же в активной разработке ПАО Сбербанк находятся проекты по инновационной системе биометрической идентификации «Vision Lab», которую планируют установить в банкоматы для повышения безопасности клиентов банка от мошенничества и уже запущен на интернет-рынке маркетплейс для онлайн-покупок, создаваемый совместно с интернет компанией Яндекс.

Кроме того, начиная с 2018 года «Сбербанк» планирует активно использовать искусственный интеллект в каждом из процессов компании, в частности в рекрутинге. Такой способ оценки кандидатов представляет возможность непредвзято относиться к каждому из них.

По сообщениям Германа Грефа, Председателя правления Сбербанк, внедрение искусственного интеллекта уже позволило сократить около 70% менеджеров среднего звена. В планах Банка внедрение цифровых технологий приведет к тому, что в 2025 организация будет нуждаться уже в 2 раза меньшем числе сотрудников, чем сейчас. Сокращенных менеджеров банка на данный момент не увольняют, им находят другую работу и переучивают[[40]](#footnote-40).

Интернет-банком для предпринимателей «Сбербанк Бизнес-Онлайн» (лауреат премии Red Dot Award) пользуется более 1,8 млн компаний. 99,6 % транзакций осуществляется в электронном виде.

Сбербанк совершенствует систему удаленных каналов. Интернет-банкинг Сбербанка в различных каналах активно использует около 61 млн человек. При этом СМС-сервис «Мобильный банк» насчитывает около 30 млн активных пользователей, мобильное приложение «Сбербанк Онлайн» — 39 млн человек, а веб-сайтом «Сбербанк Онлайн» пользуется около 25 млн человек (одновременно могут использоваться несколько каналов).

ПАО Сбербанк является лидеров банковской сферы России, сейчас это крупнейший банк страны с государственным участием более 50%. Банк активно занимается разработкой и внедрением цифровых программ, ставит одной из своих целей работу над переводом многих аспектов своей деятельности в онлайн-сервисы.

Все новые цифровые решения и передовые программы для автоматизации рабочих процессов применяются также и при поиске персонала, в дальнейшем фокус данной выпускной квалификационной работы будет поставлен именно на изучение эффективности данных программ в выполнении поставленных перед специалистами задач.

Рассмотрим основные онлайн-инструменты, используемые в Банке во время решения рабочих задач. В данном параграфе будут сначала описаны в целом любые интернет-инструменты, после чего детальный акцент будет сделан на описании алгоритма работы программы SAP SuccessFactors с интегрированной в неё платформой Skillaz. Описание будет строиться на основании тех данных, что были получены во время прохождения преддипломной практики. Преддипломная практика осуществлялась в отделе Управления продаж малому бизнесу Северо-Западного банка ПАО Сбербанк.

Отдел Управления продаж малому бизнесу Северо-Западного Банка Сбербанк находится в головном офисе Северо-Западного Банка Сбербанк и осуществляет руководство всеми подразделениями северо-западного региона, находящимися у него в подчинении. Здесь происходит стратегическое планирование в сфере плана продаж товаров и услуг малому бизнесу, работники принимают участие в разработке проектов общероссийского масштаба по внедрению глобальных инициатив ПАО Сбербанк, контролируется деятельность вовлечения и удержания клиентов в сфере малого бизнеса с постепенным увеличением предлагаемого ассортимента финансовых продуктов и услуг.

Помимо прямого вовлечения в деятельность осуществления продаж малому бизнесу, в данном отделе так же осуществляется взаимодействие с ключевыми партнёрами ПАО Сбербанк, производится тесная координация с остальными отделами Северо-Западного региона и головного офиса, некоторые ключевые сотрудники заняты работой в HR-сфере, где отвечают за разработку систем обучения сотрудников, направления работников Северо-Западного региона всех уровней и грейдов на обучающие курсы, решение вопросов текучести и закрытия вакантных должностей.

В период преддипломной практики был проведён анализ онлайн-инструментов Банка Сбербанк посредством включения автора исследования в деятельность Отдела Управления продаж малому бизнесу Северо-Западного Банка Сбербанк. Анализ строился на личном наблюдении за работниками отдела, личного взаимодействия с представленными программами и платформами, общением с HR-специалистом отдела Ириной Тимчук, под руководством которой автор тесно взаимодействовал с инструментарием отдела, знакомился с онлайн-инструментами ПАО Сбербанк и выполнял практические рабочие поручения менеджера. Помимо вышеописанных методов анализа информации, выводы дальнейшего исследования также строятся на основании информации, полученной во время интервью с руководителем практики, директором отдела Управления продажами малому бизнесу Игорем Треповым, HR-менеджером этого же отдела Ириной Тимчук и сотрудником из отдела подбора и адаптации персонала и Центра развития талантов Северо-Западного банка Анастасией Левченко. Результаты данного интервью будут представлены в Приложении 2.

Основными задачами, которые необходимо было осуществить во время прохождения практики, стали комплексное изучение основных интернет-инструментов компании, их функционала, алгоритма поиска и подбора персонала через специальные платформы; формулирование основных позитивных и негативных сторон онлайн-платформ, выявление основных проблемных зон, связанных с использованием данных инструментов.

Для выполнения первой задачи требовалось изучить внутреннюю документацию, регулирующую пользование онлайн-платформами, описывающую их возможности и алгоритмы управления. Основными документами, охватывающими важнейшие пласты информации, стали: внутренние инструкции платформы Success Factor, содержащие руководства пользователей, как специалистов по персоналу, так и руководителям отделений. Также для лучшего понимания работы платформ автор непосредственно работал на практике с подобными системами, используя их в процессе выполнения практических задач. Также осуществлялось непосредственное наблюдение взаимодействия сотрудников с цифровыми инструментами.

Для выполнения второй задачи преддипломной практики автором был проведён анализ выявленных положительных и отрицательных сторон использования интернет-инструментов, опрошены в ходе специального диалога руководитель практики, директор отдела Управления продажами малому бизнесу Игорь Трепов, HR-менеджер этого же отдела Ирина Тимчук, сотрудник из отдела подбора и адаптации персонала и Центра развития талантов Северо-Западного банка Анастасия Левченко, на основе полученной информации были выработаны рекомендации по преодолению ограничений использования интернет-инструментов и по повышению эффективности работы с данными инструментами и платформами.

В отделе Управления продаж повсеместно во многих процессах работы используются различные виды онлайн-платформ и цифровых инструментов. Распространена практика использования мессенджера WhatsApp для непосредственной коммуникации и создания специальных чатов для адаптации сотрудников с приглашением экспертов-buddy со всех регионов страны. Существует специальная корпоративная база данных ИСКРА, постоянно обновляющаяся и отличающаяся высокой степенью защиты конфиденциальной информации.

Сбербанк делится с рынком информацией о своих текущих используемых цифровых инструментах с рынком, к примеру анонсирует следующие новинки инструменты отделов HR в работе «Сбербанка»:

* чат-боты (программа-собеседник, имитирующая речевое поведение человека);
* асинхронное видеоинтервью (то есть форма собеседования, не требующая одновременного присутствия на связи рекрутера и соискателя);
* предиктивная аналитика (прогнозирование вероятных моделей поведения будущих сотрудников)[[41]](#footnote-41).

Основными интернет-платформами, рассматриваемыми в данной работе, будут SAP SuccessFactors с интегрированной в неё российской платформой Skillaz. После описания этих платформ будет приведено описание всего алгоритма поиска и подбора персонала через данные онлайн-платформы.

SAP SuccessFactors, о которой уже было подробно рассказано в первой главе данной работы, - это передовая облачная цифровая система для управления человеческими ресурсами, в которой многофункциональная система корпоративного уровня с облачными приложениями охватывающие все процессы управления персоналом: от подбора персонала и постановки целей обучения до разработки мотивационных схем, реализации кадровой политики компании. Данная мощная корпоративная платформа стала центром диджитализации всех HR-процессов Сбербанка. На данной платформе сотрудники могут организовывать свой учебный процесс, проходить обучающие курсы, получать своевременную помощь, связавшись с HR-ботом, следить за своим процессом достижений и многое другое.

Skillaz - платформа для онлайн-рекрутинга, которая помогает проводить массовый подбор персонала компаниям с разветвленной региональной сетью. Она дает возможность составлять видеорезюме и проводить видеинтервью. Таким образом происходит предварительный отбор, и на персональную встречу с рекрутерами приглашаются только подходящие кандидаты. Skillaz использует технологии видеораспознавания для анализа поведения кандидата во время собеседования[[42]](#footnote-42).

Весной 2018 года Сбербанк завершил внедрение платформы SAP SuccessFactors, к которой были подключены 230 тысяч сотрудников банка. Облачная платформа стала единым внутренним рынком труда Сбербанка, который обеспечил централизацию управления HR-процессами. Летом 2018 года Сбербанк запустил пилотный проект со Skillaz.

Результатом совместного решения SAP SuccessFactors и Skillaz стало построение системы цифрового рекрутинга. Целью этой системы стало обеспечение качественного роста показателей эффективности подбора персонала, сокращение затрат на поиск кандидатов и сроки закрытия вакансий. К тому же, интеграция позволяет эффективнее работать с новыми сотрудниками: повышать их качество, сокращать сроки адаптации и количество увольнений в первый год работы[[43]](#footnote-43).

Непосредственный процесс поиска нового сотрудника по созданной заявке можно отразить в виде схемы на следующем рисунке:

Планирование подбора

Создание заявки на подбор

Публикация вакансии

Поиск кандидатов

Принятие решения

Оценка кандидатов

Оформление

Оффер и передача на адаптацию

*Рисунок 7.* **Процесс подбора на позицию Клиентского менеджера.**

*Источник:* Составлено автором на основе внутренней документации ПАО Сбербанк.

Примечание: Этапы, проводимые через SAP SuccessFactors выделены рамкой.

Создание вакансии:

Руководитель заполняет основные требования к кандидату на вакансию и утверждает заявку на своём профиле SuccessFactors. Потом на данную заявку руководителем назначается ответственный рекрутер, причём стоит отметить, что рекрутёр может быть выбран из всех отделений ПАО Сбербанк, что позволяет использовать региональным отделениям сотрудников из абсолютно других регионов.

Виды заявок в SuccessFactors могут быть немассовыми, массовые, технические или «без позиции». На данном этапе функционирования платформы, при назначении заявки впоследствии сложно сменить её вид, поэтому на данном этапе очень важно руководителю и специалисту чётко разграничивать разницу в видах заявок во избежание дальнейших сложностей.

Заявка публикуется на внутреннем портале, где она становится доступна для работников всех отделений ПАО Сбербанк. На внешнем портале, который позволяет предлагать новую вакансию соискателям вне рабочей группы Сбербанка, заявку можно разместить по усмотрению рекрутера.

При размещении заявки рекрутёру нужно выбрать функциональную сферу, которая отразится в любых местах размещения вакансии, даже на сторонних работных сайтах. Потом рекрутёр связывается с руководителем, уточняя детали заявки, они фиксируются в профиле заявки, после чего специалист проверяет информацию, заполненную руководителем, и вписывает в заявку дополнительную информацию, к примеру требования к знаниям, опыту работы, специальных компетенциях.

Иногда, особенно при поиске топ-менеджеров и узких профилированных специалистов, рекрутёр заполняет поле «Ценностное предложение», где описывает, чем позиция может быть интересна кандидату, какие ценности есть у компании или у конкретного отдела, каких единомышленников можно найти при данной работе. Такое поле актуально не только при поиске работника в спектре внешних ресурсов, но и при поиске в своей внутренней базе сотрудников для повышения их заинтересованности занимать новую должность.

Так же специалист по управлению персоналом может задать специальную стратегию поиска, указать источники анализа и фильтрации кандидатов, подходящие для поиска внешние сайты, указать стоп-лист компаний.

При создании технической заявки запрос на вакансию сразу адресуется на работные сайты, где размещается страница открытой вакансии с предоставленными ссылками для последующего перехода на регистрацию в платформе. Обычно такие заявки адресуются на вакансии кассиров, инкассаторов и так далее.

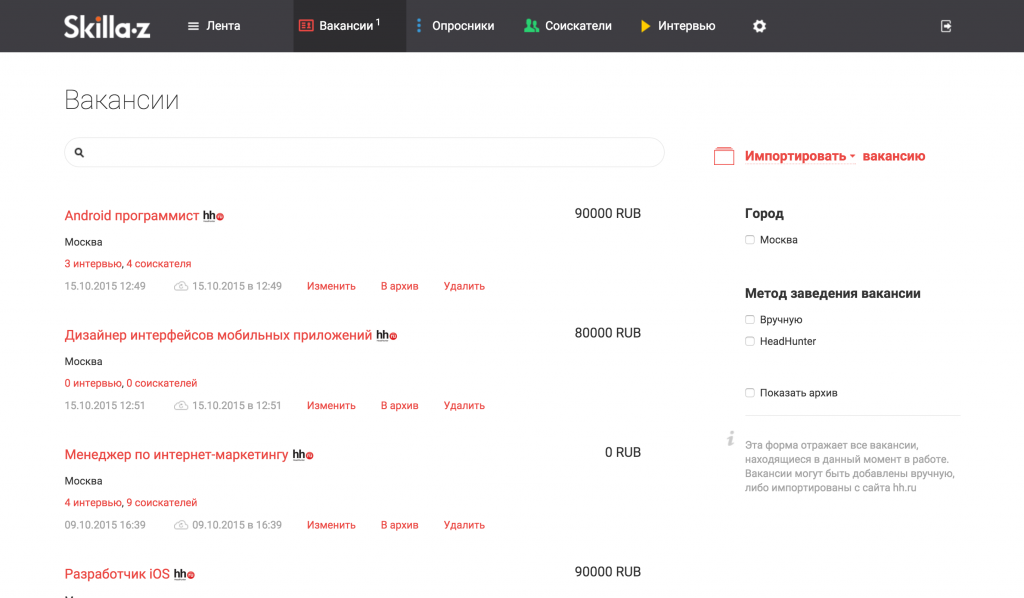
Digital-рекрутмент позволяет осуществить автоматический звонок кандидату, во время которого автоматизированная программа предложит соискателю пройти видео-интервью с помощью платформы Skillaz. Также программа может предоставить кандидату ответы на наиболее часто задаваемые вопросы. Такое использование автоматизированных программ и платформ помогает значительно экономить время HR-менеджеров и существенно расширять возможную воронку кандидатов.

Стандартная же процедура собеседования включала в себя живые звонки рекрутёров потенциальным кандидатам с приглашением их на интервью без возможности предварительной удалённой оценки с помощью видеоинтервью, с временными затратами на обзвон всей воронки кандидатов, с необходимостью под каждое собеседование искать место и свободного специалиста для проверки кандидата.

Созданные запросы на вакансии и база кандидатов автоматически импортируются из SuccessFactors во все необходимые локальные базы данных, что позволяет специалистам всех отделений Сбербанка без задержек работать с дальнейшим оформлением заполнения запрошенных руководством вакансий.

Отклики кандидатов с их личной почты автоматически переводят их на платформу SuccessFactors, сразу на страницу заполнения предварительно созданной программой регистрационной формы, где кандидат указывает свои личные и профессиональные данные, может прикрепить своё резюме и становится доступным для просмотра специалистам всех отделений ПАО Сбербанк.

В Skillaz действует синхронизация со своими аккаунтами рабочих сайтов наподобие HeadHunter, Superjob, Avito и прочих, список сайтов можно настроить в настройках платформы. Такая синхронизация приводит к тому, что соискатель может указать свой профиль на подобном рабочем сайте, и все его личные и профессиональные данные, к примеру резюме, список компетенций, место проживания или контактные данные будут перенесены на его страницу в SuccessFactors. Интерфейс алгоритма представления подобной синхронизации представлен в следующем рисунке:



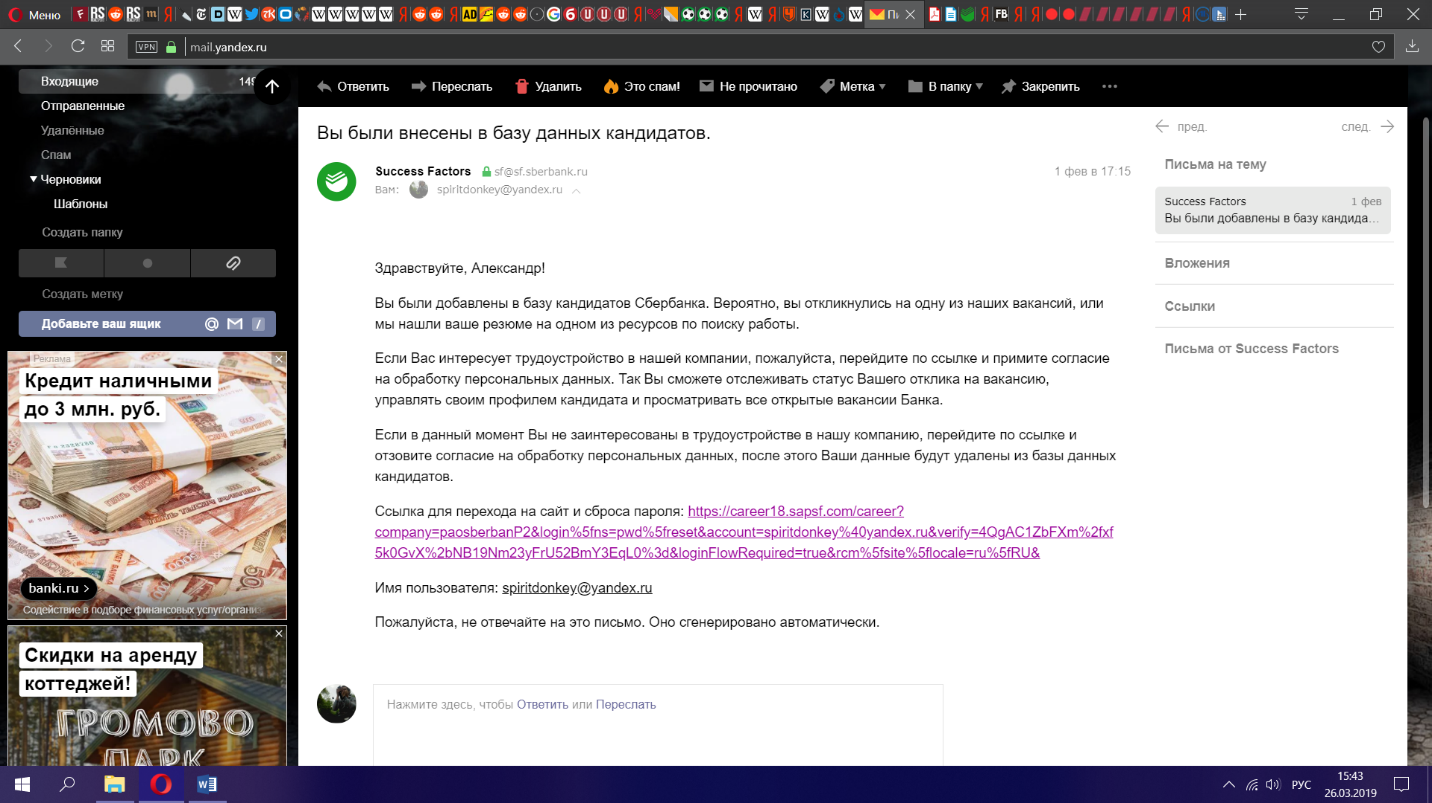
*Рисунок 8.* **Интерфейс по импорту вакансий со сторонних   
работных сайтов в платформе Skillaz.**

*Источник*: Официальный сайт платформы Skillaz

URL: <http://skillaz.co> (Дата обращения: 15.03.2019)

Также подобная синхронизация с рабочими сайтами работает и в отношении HR-специалистов. Есть возможность интегрировать закладку своего профиля с возможностью "экспресс приглашение" через панель закладок, и потом с работного сайта в один клик переходить на Skillaz с профилем нужного кандидата, при необходимости можно заполнить пустые поля или оставить эту возможность самому соискателю, который позже получит приглашение на эту же страницу платформы.

Специалист может через специальное расширение в браузере добавить заинтересовавшего его кандидата в список на SuccessFactors или сразу послать ему на личную почту письмо с ссылкой-приглашением на дальнейшую регистрацию соискателя в программе.  
Помимо этого платформа Skillaz позволяет менеджеру по управлению персоналом производить поиск кандидатов по работным сайтам непосредственно через платформу, что сокращает временные затраты на поиск одного работника и быстрее приводит к заполнению вакансий. Одним кликом специалист может отправить заинтересовавшему его кандидату автоматически сгенерированное платформой письмо с приглашением добавиться в базу SuccessFactors и добавлением дополнительных данных. На следующем рисунке показано, как данное письмо выглядит для кандидата:



*Рисунок 9.* **Отрывок из письма с ссылкой на регистрацию в программе**

*Источник*: личное письмо автору от ПАО Сбербанк.

В раздел Витрина отражаются все кандидаты, собранные в базе данных всеми специалистами ПАО Сбербанк, в этом разделе можно искать конкретного соискателя по ФИО, действует система разнообразных фильтров (по полу, возрасту, образованию, географическому расположению кандидата, нужным компетенциям и так далее), наличием возможности поиска по системе статусов, присваиваемых кандидатам специалистами; по времени появления кандидата в системе, по комментариям самих кандидатов.

В разделе Профиль кандидата специалист может увидеть контактные данные соискателя, перейти по ссылке к его резюме, просмотреть историю присвоенных статусов, назначить кандидату прохождение видео-интервью путём отправки ему на почту ссылки на страницу с интервью, перейти к оценке уже пройденного видео-интервью или же просмотреть уже готовые результаты тестирования соискателя.

В разделе Оценки кандидата специалисту по управлению персоналом предоставляется опция оценки кандидата путём просмотра его видеозаписи с самопрезентацией или записи с прохождения кандидатом видео-интервью. Оценка кандидата проводится по заранее разработанным компетенциям, список которых представлен в этом же разделе, с вариантами ответа по градации шкалы компетенций (с описанием каждой оценки, возможностью внесения комментария и уточнения значения компетенции).

Помимо профессиональных компетенций так же можно оценить внешний вид кандидата, навыки его речи или самопрезентации, в целом уровень обращения с техническими способами, что важно в рамках глобального перехода ПАО Сбербанк на цифровые платформы взаимодействия.

Так же платформа предоставляет дополнительные возможности для работников ПАО Сбербанк, помогающие значительно упростить процесс работы. Основные подобные возможности перечислены ниже:

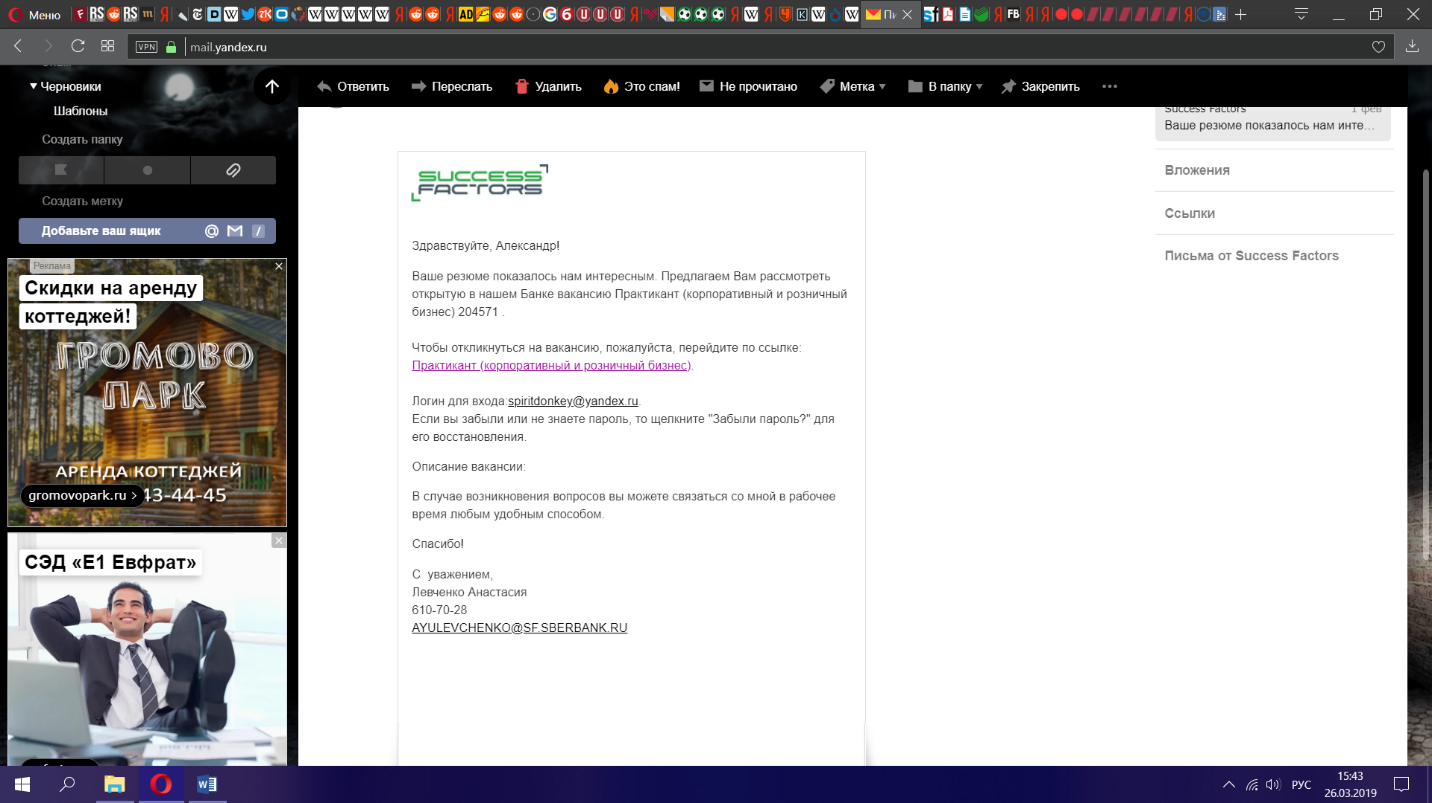
Во-первых, это функция выставления работником самому себе напоминания о предстоящей задаче, которая позволит специалисту при последующем входе в систему увидеть предстоящие операции, задачи и обновления состояний по текущим вакансиям и кандидатам. Подобная функция позволяет оперативно реагировать на изменения в базе данных и держать связь между членами службы по управлению персоналом.

Во-вторых, это просмотр статистики по кандидатам, изучение информации о том, сколько соискателей было найдено за запрошенный период, сколько вакансий закрыто, каким специалистом, в какие сроки и так далее. Все эти данные специалист может найти в пункте «Аналитика». Такая функция позволяет объективно оценивать эффективность работы как и целой службы персонала, так и отдельных специалистов, впоследствии, справедливее учитывая данные достижения при формировании личных премий.

В-третьих, это реферальная программа рекрутмента, позволяющая любому сотруднику банка посоветовать на открытую вакансию кандидата, впоследствии, при успешном трудоустройстве кандидата, получив денежный бонус. Эффект от данной программы будет описан в следующем параграфе, стоит заранее отметить, что такой инструмент позволяет мотивировать сотрудников в задачах привлечения квалифицированного необходимого персонала в компанию.

Специалист, работая в программе SuccessFactors, может переходить по специально, заранее созданным, разделам «потенциальные кандидаты», «новые отклики», «внешние публикации», «внутренние публикации», оперативно отсматривая изменения заявок, приглашая заинтересовавших его кандидатов пройти видео-интервью, изменить статус кандидата или назначить на работу с ним нового специалиста. Подобная функция позволяет многим специалистом оперативно работать с задачами из других регионов, удалённо осуществлять заполнение вакансий и существенно ускорять процесс фильтрации всей базы кандидатов.

Если специалист по управлению персоналом готов принять соискателя на открытую вакансию, то он переходит к этапу создания оффера. На этом этапе рекрутёр отправляет кандидату письмо с описанием того, что кандидат принят на работу, с прикреплённой ссылкой на регистрацию в платформе как сотрудника:

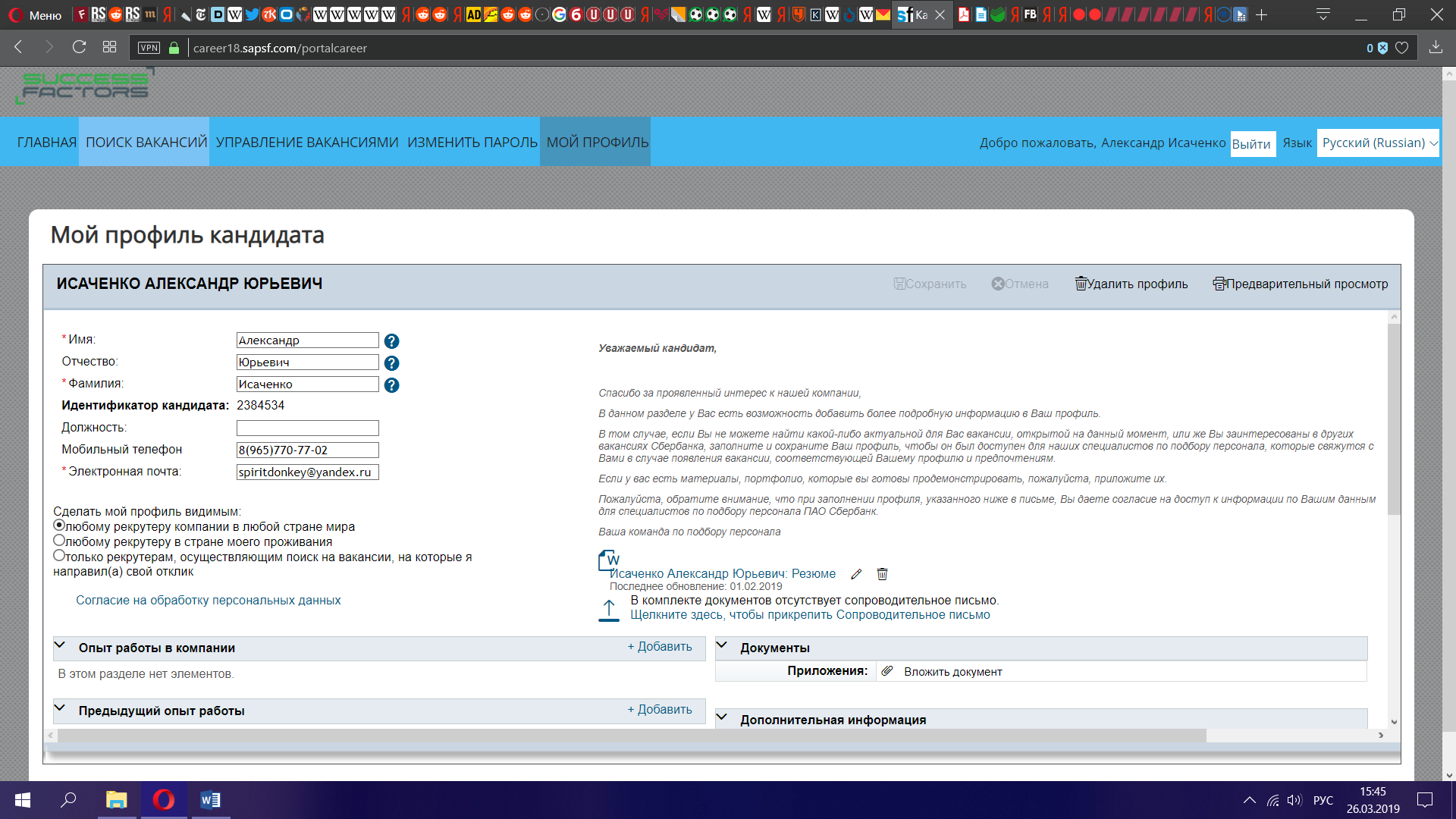


*Рисунок 10.* **Отрывок из письма с ссылкой на соглашение согласования выбранной вакансии**

*Источник*: личное письмо автору от ПАО Сбербанк.

В платформе уже есть созданные готовые шаблоны с вписанной вышеописанной информацией. Рекрутёру достаточно лишь выбрать нужный шаблон на странице оформления оффера подходящему соискателю, а система сама вставит в текст шаблона ФИО кандидата, контактные данные для связи с компанией, описание интересующей кандидата должности. Таким образом, убирается человеческий фактор ошибки сотрудника в письме или же опечатки, экономится время специалиста и ускоряется процесс создание обширной воронки кандидатов, что безусловно позитивно сказывается на процессе поиска персонала в компанию.

Когда кандидат получает письмо, то перейдя по сгенерированной программой ссылкой он попадает на свою страницу в SuccessFactors, где имеет возможность управлять своими откликами, изменять резюме и редактировать свой профиль.



*Рисунок 11.* **Интерфейс кандидата в платформе SuccessFactors.**

*Источник*: Личный кабинет автора в SuccessFactors во время согласования заявки практиканта.

После окончательного согласования вакансии кандидата, у того в профиле появится информация о выходе на работу и ссылки на начальные обязательные курсы обучения, так же представленные в других разделах платформы SAP SuccessFactor.

# **2.2. Возможности и ограничения использования онлайн-инструментов поиска и подбора персонала в ПАО Сбербанк**

После изучение функционала онлайн-платформ, используемых в ПАО Сбербанк, стоит сформулировать их возможности и положительные преимущества по сравнению с традиционными методами поиска и подбора персонала и выявить их негативные стороны, которые на данном этапе развития цифровых программ мешают полной эффективности работы службы управления персонала в Банке.

После описания преимуществ и ограничений интернет-инструментов в следующем параграфе будут предоставлены рекомендации по преодолению проблемных зон, возникающих в процессе использования вышеописанных программ и по повышению возможной эффективности при работе с данными платформами. При составлении рекомендаций помимо собственного анализа автора использовались также данные из интервью с работниками отдела Управления продаж малому бизнесу и сотрудников службы управления персоналом ПАО Сбербанк. Транскрипт подобного интервью представлен в Приложении 2.

Стоит отметить, что многие точные данные, цифровые значения показателей эффективности или поясняющие таблицы из документации Банка автор не может привести в пример в данной работе, так как публикация этих данных вне ПАО Сбербанк запрещена внутренним локальным актом о защите информации.

Ключевым элементом найма персонала в ПАО Сбербанк является платформа SAP Success Factors. Выдержка из годового отчёта Банка: «Мы сделали первые шаги по внедрению этой системы в 2017 году, а в 2018 — продолжили ее развитие, расширив ее функционал и увеличив охват. На конец 2018 года сотрудникам был доступен следующий функционал в Success Factors:

* Наем и адаптация
* Карьерный рост и развитие, в том числе база вакансий
* Оценка компетенций 360 для всех сотрудников и руководителей, а также оценка NPS руководителей
* Обучающие программы
* Планирование преемственности
* Консультации в чат-боте.

По итогам 2018 года платформой пользовались около 247 тыс. человек. В 2018 году перенос части функций системы HR-цикла на платформу SuccessFactors осуществлен в дочерних обществах «Сбербанк-КИБ» и «Сбербанк-Лизинг», а также в Корпоративном университете[[44]](#footnote-44)».

Для начала анализа выделим положительные характеристики, связанные с внедрением и использованием платформы SAP SuccessFactors и Skillaz, которые отражаются на деятельности компании и её сотрудников. Сразу можно заметить, что по данным, предоставленным партнерами, платформа Skillaz позволяет в 2 раза ускорить процесс подбора персонала, сократить на 42% расходы на найм сотрудников и расширить воронку найма на 300%. Сбербанк принял решение перенести часть общения с кандидатами с автоматического обзвона на чат-боты. Со Skillaz реализация идеи заняла 2 дня. В результате чат-боты показали большую конверсию при снижении стоимости: ведь новая аудитория привыкла общаться через чаты, для них личный контакт по телефону потерял преимущественную ценность. Таким образом подобные интернет-платформы позволяют быстро интегрировать новые и адаптировать старые инструменты[[45]](#footnote-45).

Также, по открытым отчётам ПАО Сбербанк, видно, что Банк стремимся к диджитализации процесса отбора и оценки кандидатов, что позволяет повысить эффективность и сократить сроки подбора сотрудников. В 2017 году Сбербанк реализовал пилотный проект по автоматизации инструментов подбора персонала. Были использованы автопоиск резюме, автообзвон роботом, использование чатбота-рекрутера. В итоге, очная встреча кандидата со специалистом проводилась только на заключительном этапе отбора. Пилот, проведенный в 28 отделениях банка, показал высокую эффективность и качество подбора[[46]](#footnote-46).

Перейдём к перечислению позитивных и негативных сторон использования подобных инновационных инструментов, выведенных за время работы с SAP SuccessFactors, общением с руководителем практики и интервью с сотрудниками банка. В некоторых характеристиках будут приведены цитаты из интервью, транскрипт которого представлен в Приложении 2 данной работы.

Положительные характеристики:

1. Экономия времени сотрудников.

Времени на скрининг резюме затрачивается меньше, все кандидаты аккумулируются в единой базе. Написание писем происходит автоматически по заранее сгенерированным шаблонам, функционал платформы позволяет отслеживать кандидатов на всех работных сайтов автоматически. Возможность видео-интервью позволяет не тратить время на организацию живого интервью, позволяя специалистам и соискателям быстрее приходить к намеченным целям - «гораздо проще работать с видеоинтервью, хоть из дома оценивай, на холодном обзвоне вообще робот работает.[[47]](#footnote-47)» Также в Skillaz фиксируется, на каком этапе работы находится соискатель: получил или прошел анкетирование, прошел собеседование или находится на этапе адаптации. Такая автоматизация процессов позволяет сотрудникам Управления Персоналом ПАО Сбербанк высвобождать часть времени на менее рутинные задачи, такие как разработка систем обучения или мотивации, разработка кадровой стратегии.

1. Повышение эффективности подбора.

Переход на онлайн-платформы и последующее увеличение возможности скрининга резюме позволяет увеличивать лидогенерацию и воронку кандидатов, что ведёт к более быстрому закрытию массовых вакансий (по новому KPI ПАО Сбербанк, принятому осенью 2018 года, срок закрытия заявки из раздела массового подбора сократился с 20 до 15 дней. «время на массовый подбор раньше было где-то 18-20 дней, сейчас стало в плане 15») и разнообразию выбора среди кандидатов, такие изменения косвенно ведут к лучшей эффективности компании и службы персонала, в частности. Так же можно презюмировать, что благодаря данным инструментам косвенно снижается текучесть в компании (в KPI постепенно снижаются планируемые показатели текучести параллельно с развитием внедрения SAP[[48]](#footnote-48)). К примеру, почти все новые сотрудники нанятые через реферальный рекрутмент на момент написания отчёта оставались на своих должностях.

1. Возможность распределения работы по всем отделениям.

Общая база всех соискателей и механизм назначения ответственного рекрутёра дают компании возможность оптимизировать издержки на службу управления персоналом: отвечать за процесс подбора сотрудника в Москве может специалист из Воронежа, из-за разницы в заработных платах руководство банка снижает затраты на подбор и может управлять равномерным распределением рабочей нагрузки по всем сотрудникам ПАО Сбербанк по всей России – «предположим, вакансию в Москве может закрывать специалист из Мурманска. Без всяких временных задержек и лишних коммуникаций. Это позволяет и экономить из-за разницы заработных плат в регионе, и эффективнее использовать их рабочее время – занятого сотрудника может без издержек заменить любой другой доступный в каком угодно регионе[[49]](#footnote-49)».

1. Элементы удалённой работы.

Теперь с внедрением онлайн-платформ работа по найму возможно осуществлять не только непосредственно на рабочем месте в офисе, но и дома или в дороге через свой мобильный телефон. К тому же формат оценки и проведения видеоинтервью позволяет как кандидату, так и специалисту снижать временные издержки на процесс фильтрации необходимых кандидатов. Престиж компании для соискателей повышается, а специалист может оперативнее реагировать на любые изменения даже вне рабочего пространства.

1. Простота использования и автоматизация части процессов.

Со многими автоматизированными онлайн-процессами (такими как автоматическая отправка шаблона письма с автозаполнением формы, звонок робота во время первичного скрининга) специалистам становится проще работать над другими задачами, требующими мозговой деятельности человека, рутинность и монотонность работы снижаются, что повышает удовлетворённость работой сотрудников и косвенно влияет на уровень текучести персонала. К тому же, отсутствие традиционных письменных бюрократических мер и экономия времени позволяет быть более привлекательным работодателем в глазах соискателей, особенно молодёжной аудитории, которая особенно важна компаниям в рамках стратегии внедрения инноваций – «особенно интересно молодым, им так проще, удобнее и интереснее, заодно и Банк смотрит, насколько сотрудник agile…».

Теперь стоит перечислить отрицательные моменты взаимодействия с онлайн-инструментами, так или иначе не позволяющие компании и специалистам по управлению персоналом работать в условиях полной эффективности.

Негативные стороны:

1. Большая стоимость программы

На начальном этапе внедрение программы с её установкой на все системы организации, с осуществлением информационной защиты и переходом многих старых информационных инструментов в новую платформу может оказаться рискованным шагом для компании, так как средства не обязательно могут окупиться в случае отсутствия у сотрудников необходимых навыков

1. Зависимость от поддержки.

Без подключения к сети Интернет данные платформы использовать невозможно, поэтому деятельность всей службы зависит от качества интернет-соединения, от своевременной профилактики (во время прохождения практики система SAP была недоступна целый день, из-за чего сотрудникам пришлось переводить весь процесс отбора и поиска персонала в традиционные методы, задержка вышла достаточно ощутимой и в последующие дни многим сотрудникам пришлось дополнительно работать над решением последствий этого происшествия) – «в такие моменты весь отдел встаёт, приходится срочно лезть в Эксель, всё вбивать вручную, задерживаться допоздна[[50]](#footnote-50)».

1. Угроза безопасности.

Без должной информационной и криптографической защиты многие данные ПАО Сбербанк могут быть опубликованными в открытом доступе, что даст конкурентам преимущество в виде переманивания к себе клиентов из базы данных, ознакомления с точными финансовыми и оперативными показателями, падению финансовых результатов Банка, дискредитации деятельности и издержками престижа.

1. Сложность осваивания и технологическая разница регионов.

Для эффективной работы в таких цифровых сервисах сотрудникам требуется время на освоение таких программ. Далеко не все сотрудники в силу своего возраста или квалификации могут справиться с повсеместным переводом многих сфер своей рабочей деятельности в Интернет. К тому же, иногда программы на дают отменить уже созданные заявки или их детали, приходится создавать новые, оставляя недоделанные ошибочные заявки в базе до их удаления путём профилактики. Из-за этого возникает временные задержки, необходимые для дополнительного обучения таких сотрудников. Также присутствует риск отсутствия части потенциальных кандидатов в сфере Интернет-поиска. Более того, не во всех регионах России, где есть отделения ПАО Сбербанк, банки могут работать с подобными платформами. На это есть несколько причин: плохая оснащённость Интернет-соединением в некоторых северных областях, нехватка квалифицированного персонала для установки, профилактики или же пользования онлайн-инструментами, малая доля населения, которая ищет работу в сети Интернет – «ещё есть сложности … не все регионы тянут установку этой программы, некоторые сотрудники не имеют доступа в Интернет, кандидаты просто не могут проходить в видеоинтервью, а те, кто могли бы, те просто стесняются, ещё не привыкли к таким методам[[51]](#footnote-51)».

# **2.3. Предлагаемые рекомендации по оптимизации работы с интернет-инструментами**

В данном параграфе будут предоставлены рекомендации по преодолению проблемных зон, возникающих в процессе использования вышеописанных программ. Некоторые из них уже заложены в стратеги Сбербанка, некоторые предложены автором после обсуждения идей с сотрудниками ПАО Сбербанк. В основном, рекомендации будут касаться специфики деятельности сотрудников с SAP SuccessFactors.

Рекомендации:

1. *Улучшение стабильности работы платформ через постоянные обновления и привлечения новых решений в сфере онлайн-связи.* Сложная, неоднородная, в недостаточной степени масштабируемая и ненадежная IT-архитектура корпорации или способ связи SAP SuccessFactors  с локальной интернет-связью может стать причиной повторяющихся сбоев в работе платформы, что влечет за огромные временные задержки в процессах поиска и подбора персонала, необходимость задействия альтернативных методов работы с данными процессами, при этом квалификация текущих сотрудников зачастую не совпадает с функционалом старых платформ, так как последние несколько лет они работали исключительно в SAP SuccessFactors. В результате таких ситуаций возникает дефицит подходящих сотрудников, что снижает стабильность работы всего отдела или компании, риск репутационных задержек при нарушении сроков исполнения заполнения вакансий, финансовые дополнительные расходы на обеспечение функционирования альтернативных платформ. Подобных проблем можно избежать через интеграцию в платформы новых обновлений последних инновационных решений в сфере онлайн-связи, привлекать новые отечественные и зарубежные проекты в сферах кибербезопасности или облачных соединений для дальнейшей разработки и улучшения продукта. Проблем со сбоями и простоем специалистов из-за технических проблем можно избежать путём установки новых стандартов беспроводной связи, обновлением текущей техники в офисах (среднее время загрузки компьютера в офисе составляло 3 минуты. Некоторым компьютерам не хватало вычислительной мощности, к тому же, система защиты информации через личный физический цифровой ключ тоже существенно увеличивает время загрузки), улучшением систем защиты информации, которые при, как минимум, такой же степени защиты будут функционировать быстрее. Ниже в таблице будет приведён расчет затрат от сбоя работы онлайн-инструментов в типовом офисе из 30 человек (в ценах для Москвы и Московской области) когда обслуживанием IT -инфраструктуры компании занимается штатный системный администратор. В случае, когда обслуживание IT-инфраструктуры передано внешней IT-компании, расчет будет иным.

*Таблица 5.*

**Косвенные затраты от простоя IT-инфраструктуры**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Авария в ИТ-инфраструктуре** | **Фактические потери компании, руб.** | |
|  | **в час** | **за рабочий день (8 часов)** |
| Не работает 1 компьютер (затраты на технического специалиста, который ремонтирует компьютер + затраты на сотрудника, который не осуществляет трудовые функции) | 1219 | 9 756 |
| Не работает сервер или важный онлайн-инструмент (например, 1С). Блокировка работы компании (выставление счетов клиентам, учёт соискателей, отгрузки, различный учет, проектирование, оценка кандидатов и прочее). Не работает весь офис, поэтому в данном разделе учитываются затраты на содержание среднего офиса из 30 человек. | 18358 | 146 969 |
| Не работает интернет или ключевое сетевое оборудование (зачастую для обеспечения работы используются облачные решения, базы данных, приложения). Не работает весь офис, поэтому тут учитываются затраты на содержание среднего офиса из 30 человек. | 18358 | 146 969 |
| Не работает телефония (а бизнес часто завязан на непрерывных контактах с клиентами и сотрудниками - отдел продаж, сервисная поддержка, служба управления персоналом и так далее). Не работает весь офис, поэтому учитываем затраты на содержание среднего офиса из 30 человек. | 18358 | 146 969 |

*Источник*: разработано автором на основе данных по типовому офису из 30 человек (в ценах для Москвы и Московской области):

1. *Расширение функционала онлайн-платформы через специализированные дополнительные инструменты.* Не обязательно жестко привязывать все процедуры поиска и подбора персонала к одной платформе. Такая зависимость от одной программы, на примере SAP SuccessFactors  в ПАО Сбербанк, как уже понятно из пункта 1 рекомендаций, во-первых, ведёт к риску срыва всех рабочих процессов при сбое программы или нарушении связи, а во-вторых, ограничивает широту инструментария специалистов, заставляя их осуществлять все рабочие задачи через имеющуюся платформу. Зачастую, некоторые побочные разделы основной платформы работают недостаточно эффективно, так как или являются не до конца проработанными, или в целом изначально не планировались в качестве ключевого преимущества продукта. К примеру, в SAP SuccessFactors, сейчас сложно осуществлять поиск в отдельных регионах или среди необходимой целевой аудитории соискателей. Гибкость инструментария — важное условие эффективности цифровых систем, поэтому при необходимости имеющуюся платформу SAP SuccessFactors можно дополнить специализированными решениями, которые лучше решают локальные задачи, к примеру, введение программ обучения сотрудников с элементом геймификации (аналоги LinguoLeo), также стоит оставлять в собственности компании резервные старые платформы, на которых можно работать в случае временной недоступности текущих инструментов работы. В данном случае, стоит отметить успешный опыт внедрения в ПАО Сбербанк инструмента Skillaz, позволивший удобно и быстро проводить оценку кандидата и автоматизировано работать сразу с несколькими работными сайтами. В платформы также можно добавлять дополнительные сертификаты безопасности и антивирусные программы различных производителей для повышения уровня защищённости корпоративных конфиденциальных данных.
2. *Повышение эффективности обучения сотрудников в работе с SAP SuccessFactors и Skillaz*. Компании можно проводить дальнейшую работу над улучшением интуитивности интерфейса основных и\или прикладных программ и платформ (один из способов осуществления данного предложения сделан в п.4 данных рекомендаций) для более быстрого процесса ознакомления сотрудников со всем функционалом программы и последующим снижением вероятности ошибок при работе в отделах программы. Понятный и логичный интерфейс интернет-инструментов позволяет ускорить рабочие алгоритмы во время решения поставленных задач, что в итоге ведёт к ещё большему повышению эффективности специалиста по управлению персоналом: закрытие вакансий происходит в наиболее кратчайшие сроки; специалист по управлению персоналом может уделять больше времени более комплексным рабочим задачам, связанным со стратегическим планированием политики управления персонала, улучшением систем мотивирования и обучения и так далее. В некоторых региональных филиалах ПАО Сбербанк распространён инструмент внедрения в начальные курсы обучения новых сотрудников курсов по обучению основам работы с SAP, в результате данного действия компания может быстрее переводить новых сотрудников на более эффективные инструменты работы и решать проблему неквалифицированных пользователей онлайн-платформ в отдельных регионах путём командировок уже обученных сотрудников в отдалённые филиалы для организации учебных тренингов по работе с онлайн-платформами. Такой подход не только позволит оптимизировать процесс поиска персонала в этих регионах, но и переводить часть задач из центральных регионов Банка на выполнение сотрудников отделённых регионов, что, как уже было отражено в преимуществах онлайн-платформы, позволит получать Банку большую прибыль из-за разницы в зарплатах и высвобождения времени высококвалифицированных специалистов.
3. *Привлечение в качестве ключевых пользователей и тестеров системы SAP молодых сотрудников ПАО Сбербанк.* Культура взаимодействия с сетью Интернет и общий опыт использования разнообразных специализированных сайтов во время своего обучения и досуга отличает новое поколение в целом от текущего большинства работников, использующих онлайн-инструменты. Начинающие специалисты могут оценивать текущий функционал онлайн-платформ, вникать в содержание интерфейса, уделять время тестированию настроек и разработке новых, специализированных для компании, идей, предлагая в конечном итоге список необходимых доработок и пожеланий к изменению настроек. Таким образом, наиболее приближенная к пониманию алгоритмов работы аналогичных интернет-инструментов социальная группа поможет наметить сценарии адаптации платформ непосредственно под нужды организации, попутно увеличивая простоту пользования, что было описано в п. 3 данных рекомендаций. Более того, такая система привлечения молодых специалистов к улучшению инновационных платформ и инструментов напрямую соответствует текущему приоритету «Технологическое лидерство» стратегии ПАО Сбербанк и позволяет создавать уже готовую базу перспективных молодых экспертов, в будущем нацеленных работать в условиях новых инноваций.

# **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В настоящее время возрастает потребность в повышении эффективности деятельности персонала. Вместе с тем в условиях глобализации экономики, широкого развития информационных технологий и признания человеческих ресурсов стратегически важным фактором успеха возникает необходимость в пересмотре бизнес-процессов и использовании новых технологий для работы с персоналом.

Компании отвечают на вызовы внешней среды и предпринимают попытки найти взаимосвязь между результатами деятельности HR-сферы и бизнес-показателями с целью интеграции бизнес-процессов в единое целое. Закономерным решением руководителей организаций становится внедрение современных информационных технологий в существующие процессы работы с человеческими ресурсами.

Одним из главных источников поиска работы и персонала в современном мире становится Интернет и находящиеся в нём специализированные онлайн-платформы, которые позволяют создавать сеть рабочих коммуникаций между работодателем и внешним рынком труда. В некоторых компаниях подобные интернет-инструменты позволяют переводить немалую часть функций специалистов по управлению персоналом в автоматизированные алгоритмы, облегчают работу с внутренним рынком труда, автоматически регулируя состав кадрового резерва и так далее.

Методы поиска персонала и рабочих вакансий посредством Интернета весьма разнообразны, их особенности зависят от намерений работодателя и потенциальных сотрудников, часто методы используются в комплексе, позволяя находить требуемую информацию по заданным целям гораздо эффективнее и в большем объёме, чем было бы возможно при использовании традиционных, не цифровых, методов.

В начале этой выпускной работы были приведены определения сущности Интернета, представлены этапы его развития и собраны в таблицу основные подходы к изучению феномена Интернета. После характеристики Всемирной Сети было дано определение интернет-коммуникаций, в итоге были представлены как положительные, так и негативные проявления интернет-коммуникаций в социуме. К основным преимуществам от появления возможности обмена информацией в Интернете можно отнести возможности самообучения, самореализации и упрощения многих повседневных задач, негативными же факторами выступает стресс, относительная сложность входа в культуру интернет-общения, социально-психологические проблемы и опасности утечки личных данных.

Далее в работе была дана характеристика рынку труда, приведено определение внешнего рынка труда и влияние на данный рынок, которое оказал Интернет и его инструменты при появлении в сфере служб управления персоналом. Сейчас уже около 90% компаний находят своих работников именно через Интернет, широко набирают популярность различные платформы по поиску персонала или работные сайты, подобные инструменты распространяются по всему миру, создаются всё новые и новые продукты по созданию коммуникаций на внешнем рынке труда.

Таким образом, в первой главе были определены ключевые характеристики интернет-коммуникаций, рынка труда, была выявлена специфика применения Интернета на внешнем рынке труда.

Далее, в первой главе были сгруппированы метода поиска персонала и вакансий через интернет-источники, основными методами поиска персонала в Интернете являются социальные сети, специальные форумы, отдельно созданные тематические онлайн-платформы и работные сайты с вакансиями. Были представлены основные преимущества данных методов, после чего был описан их основной функционал и приведена структура основной существующей интернет-платформы по работе с персоналом SAP ERP. После описания методов поиска персонала также были исследованы методы поиска работы, в итоге в таблице были описаны следующие основные направления поиска: размещение резюме на специализированных ресурсах, просмотр вакансий на специализированных ресурсах, поиск вакансий через социальные сети, запрос вакансий по электронной почте, работа со специальными интернет-платформами и инструментами.

К концу данной главы были предварительно определены основные преимущества и недостатки Интернета в рамках тех задач, которые рынок труда решает методами цифровых интернет-технологий и использованием интернет-коммуникаций как работодателем, так и соискателем на внешнем рынке труда.

Во второй главе данной выпускной квалификационной работы было представлено краткое описание ПАО Сбербанк, организации, на основе анализа положительных и отрицательных сторон итогов взаимодействия специалистов с онлайн-инструментами которой впоследствии был разработан комплекс рекомендаций по улучшению функционирования с SAP SuccessFactors.

После изучения современного состояния ПАО Сбербанк и выделения его основные конкурентных преимуществ и стратегия развития был сделан акцент на современном стремлении Банка к внедрению цифровых технологий, описаны основные интернет-инструменты, используемые в компании среди сотрудников и на внешнем рынке труда. Повсеместно во многих процессах работы используются различные виды онлайн-платформ и цифровых инструментов, к примеру мессенджер WhatsApp, внутренняя корпоративная база данных ИСКРА, платформа SAP SuccessFactors, система Skillaz, различные чат-боты и системы онлайн-коммуникации. Автор исследования изучил основные возможности онлайн-платформ Банка Сбербанк на основе деятельности отдела Управления продаж малому бизнесу Северо-Западного банка ПАО Сбербанк, детально описав алгоритм поиска и подбора персонала через интернет-платформу SAP SuccessFactors и Skillaz. В данный процесс входит этапы создания заявки, назначения ответственных лиц, поиска работника во внутренней базе данных и в синхронизированных через Skillaz работных сайтах, группировка кандидатов по различным группам, механика проведения видео-интервью с оценкой по компетенциям, процесс рассылки шаблонов с офферами и алгоритмы регистрации кандидата во внутренней базе данных.

В итоге, было составлено представление об основных используемых интернет-инструментах в ПАО Сбербанк и детально описан весь процесс заполнения вакансий, алгоритмы, замещающие собой рабочие процессов специалистов по персоналу.

В конце второй главы автором, на основе собственного опыта работы с онлайн-инструментами, наблюдения за специалистами и материалами интервью с работниками ПАО Сбербанк, были выявлены основные преимущества и недостатки использования подобных инструментов в сфере управления персоналом, тут можно отметить очевидные преимущества в создании системы удалённой работы с рабочими задачами, высвобождение рабочего времени сотрудников ради более комплексных задач, упрощение рутинных операций, общее повышение эффективности системы подбора, что отражается в изменениях системы оценивания KPI по текучести, увеличению воронки кандидатов и сокращению сроков закрытия заявок. после чего, в четвёртом параграфе, на основе проведённого исследования. К минусам подобных инструментов стоит отнести большую стоимость внедрения подобных программ вкупе со сложностью освоения специалистами таких инноваций в некоторых регионах. Также, как и в опасностях интернет-коммуникациях из первой главы, и в подобных инструментах есть опасность утечки личных конфиденциальных данных и порою сложность во взаимодействии с интерфейсом программ.

В итоге, были выявлены основные преимущества и недостатки использования интернет-инструментов поиска персонала на примере работы платформы SAP SuccessFactors в ПАО Сбербанк. Можно сказать, что, несмотря на возможные отрицательные стороны поиска персонала, эффективность и выгода от использования таких методов гораздо привлекательнее: значительно увеличивается выборка доступной информации, скорость и качество доступа к её уточнению значительно повышаются из года в год, уменьшается зависимость соискателей от географического расположения к крупным городам, обратная связь может быть предоставлена в гораздо более краткие сроки, что позитивно сказывается на общем временном цикле найма и экономическом положении субъектов рынка труда.

В конце данной выпускной работы были разработаны рекомендации по совершенствованию системы использования интернет-платформ и, в частности, SAP SuccessFactors для компании в рамках всех регионов Банка. Кратко эти рекомендации можно охарактеризовать следующим образом: улучшение стабильности работы платформ через обновления продукта; расширение функционала онлайн-платформ через специализированные дополнительные инструменты; повышение эффективности обучения взаимодействия сотрудников в работе с SAP SuccessFactors и привлечение в качестве ключевых пользователей и тестеров системы SAP молодых сотрудников ПАО Сбербанк.

Проведённое исследование показало, что опыт внедрения онлайн-платформ в ПАО Сбербанк на примере деятельности отдела Управления продаж малому бизнесу Северо-Западного банка можно оценить положительно: специалисты банка сократили срок закрытия заявок на вакансии, норма текучести персонала в KPI стала снижаться, сотрудники позитивно отзываются о новых онлайн-инструментах, несмотря на редкие перебои в работе. Это обеспечивается высоким уровнем профессионализма работников (в соответствии с подходом Сбербанка к формированию так называемых «людей нового качества», нацеленных на слаженную командную деятельность и достижение общего результата) и качеством предоставляемых программ.

# **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

Нормативно-правовые акты

1. Внутренняя документация ПАО Сбербанк
2. Годовой отчёт ПАО Сбербанк за 2018 год
3. Ежеквартальный отчет ПАО Сбербанк за 4 квартал 2017 года
4. Инструкции пользования платформой SAP SuccessFactors.
5. «Об обязательных нормативах банков»: Инструкция Банка России от 28 июня 2017 г. № 180-И.

Книги

1. Ватолина, Ю.В., Кребель И.А. Коммуникация и ее социокультурные модели: на примере работ М.Виттиг, В.Беньямина, Ж.Бодрийяра //Личность. Культура. Общество. – 2008. Том X. Вып.3-4. С.58
2. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда: Учебник / Б.М. Генкин. – М.: НОРМА – ИНФРА-М, 2010. – Главы 12, 13.
3. Геринг, В. Интернет в общественной жизни. М.: Идея-Пресс, 2006. – С. 55-71.
4. Дубин. Б. Институты, сети, ритуалы. Pro et Contra. – М.: 2008. -№ 2/3. – С. 24-35.
5. Журавлева, Г.П . Экономическая теория. Микроэкономика -1, 2: Учебник – 6-е изд., испр. и доп. – M.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»,2014. – 934 с.
6. Кастельс, М. Галактика Интернет: Размышления об Интернете, бизнесе и обществе / М, Кастельс. – Екатеринбург.: У-Фактория, 2004.
7. Кибанов, А.Я., Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. – Москва: Проспект, 2014.
8. Маклюэн, М. Галактика Гутенберга. Становление человека печатающего. – М.: Академический проект, 2005. – 496 с.
9. Максиянова, Т. В. Инновационные технологии в современной экономике: учеб. пособие / Т. В. Максиянова. – СПб.: Изд-во ИМЦ «НВШ-СПб», 2010.
10. Масуда И. Информационное общество как постиндустриальное общество. – М.: 1997.
11. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. 2-е изд., испр. М.: ИНФРА-М, 1999. 479 с.
12. Управление персоналом в России: история и современность: монография / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 77 с.
13. Управление персоналом: энциклопедический словарь / А.Я. Кибанов [и др.], Государственный университет управления (М.). – М. : Инфра-М, 1998. – 452 с.
14. Фоссато,Ф. Рунет как инструмент адаптации /Ф. Фоссато// Pro et Contra – М., 2009. – № 2.
15. Ядов В.А. Стратегия социологического исследования: описание, объяснение, понимание социальной реальности. — 3-е изд., испр. — Москва: Омега-Л, 2007. — 567 с.
16. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management. New York, London: Harper & Brothers, 1911. 152 p.

Статьи в журналах

1. Алексеева И.Ю., Шклярик Е.Н. Что такое компьютерная этика? // Вопросы философии. – 2007. №9. – С.60-72.
2. Ананьев, А. Новые процессы в занятости населения в условиях перехода к рыночной экономике / А. Ананьев // Вопросы экономики. – 2005. – № 5.
3. Базжина, В. А. Развитие нестандартных форм занятости в современной России // Российское предпринимательство. – 2014. – № 24 (270). – С. 71-86.
4. Гидирим, А. Как цифровые технологии изменят рынок труда   
   URL: <https://www.rbc.ru/newspaper/2016/06/22/576934269a79479aab95fdc9> (Дата обращения: 05.12.2018)
5. Горина, Е. Е. Рынок труда в России: вопросы теории и практики / Е. Е. Горина // Современные научные исследования и инновации. – 2013. – № 8.
6. Гриценко, В.П., Данильченко, Т.Ю. О роли Интернета в формировании универсальной идеологии / В.П. Гриценко // Социально-гуманитарные знания. – 2008. №1. – С. 309-312.
7. Еляков, А. Д. Дефицит и избыток информации в современном социуме / А.Д. Еляков // Социологические исследования. – 2010. №12.
8. Ефремова, А.А. Интернет-коммуникация как средство мобилизации общества / А.А. Ефимова // Международный студенческий научный вестник. – 2017. – № 1.
9. Исследования Яндекса: Рынок труда и поиск работы в интернете  
   URL: https://yandex.ru/company/researches/2011/yandex\_on\_jobsearch\_2011 (Дата обращения: 05.12.2018)
10. Ольга Клипкова: Особенности интернет-рекрутинга: только практика. Работа Плюс.  
    URL: http://hr-portal.ru/article/osobennosti-internet-rekrutinga-tolko-praktika (Дата обращения: 11.12.2018)
11. Ровинская, Т.Л. Интернационализация и глобализация средств массовой информации / Т.Л. Ровинская // Мировая экономика и международные отношения. – 2007. №6. – С. 80-93.
12. Романовская, Е.В. Власть в системе коммуникации / Е.В. Романовская // Власть. – 2009. № 6. – С. 44—47.
13. Рощин, С.Ю., Солнцев С.А. Как компании ищут работников: эмпирические оценки по российским предприятиям / С.Ю. Рощин // НИУ ВШЭ, Российский журнал менеджмента Russian Management Journal. – 2017. Том 15. –№ 2. С.173–192.
14. Рощин, С.Ю., Солнцев С.А. Как компании ищут работников: эмпирические оценки по российским предприятиям / С.Ю. Рощин // НИУ ВШЭ, Российский журнал менеджмента Russian Management Journal. – 2017. Том 15. –№ 2. С.173–192.
15. Сбербанк и SAP завершили крупнейший в России «облачный» проект // URL: https://news.sap.com/cis/2018/04/ (Дата обращения: 10.02.2019)
16. Сергеев, Е.Ю. Средства массовой коммуникации в условиях глобализации / Е.Ю. Сергеев // Общество-среда-развитие. – 2009. № 1(10).
17. Силаева, В.Л. Интернет как социальный феномен / В.Л. Силаева // Социс. – 2008. №11. – С. 101-107.
18. Тенденции // Управление персоналом. Электронный журнал «HR Менеджмент». URL: http://www.4hr.ru/zhurnal/tendentsii.html (Дата обращения: 05.12.2018)
19. Шаханова, О.И. Влияние информационно-коммуникационных технологий на рынок трудовых ресурсов /О.И. Шаханова // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». – 2009. – С. 6.
20. McKinsey Blog: New job, new life: Updates from Generation graduates around the world, June 17, 2016 // URL: https://www.mckinsey.com/about-us/new-at-mckinsey-blog/updates-from-generation-graduates-around-the-world (Дата обращения: 05.12.2018)

Статистические сборники и отчёты

1. Годовой отчёт ПАО Сбербанк за 2018 год // URL: https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/redirected/com/gosa2019/docs/sberbank-annual\_report\_2018\_rus.pdf (Дата доступа: 16.03.2019)
2. Обзор: банковский сектор в 2018 году. URL: https://www.banki.ru/news/research/?id=10890092 (Дата обращения: 02.04.2019).
3. Internet World Stats // URL: https://www.internetworldstats.com/top20.htm (Дата доступа: 14.10.2018)

Интернет-ресурсы и электронные базы данных

1. URL: https://www.sberbank.com/ru/index (Дата обращения: 10.02.2019) - Официальный сайт ПАО Сбербанк
2. URL: http://skillaz.co (Дата обращения: 05.02.2019) - Официальный сайт платформы SKILLAZ
3. URL: https://www.euromoney.com (Дата обращения: 12.02.2019) – Официальный сайт журнала Euromoney
4. URL: http://www.spark-interfax.ru/ (Дата обращения: 12.02.2019) – Сетевое издание «Информационный ресурс СПАРК»
5. URL: http://www.ecopsy.ru (Дата обращения: 19.02.2019) - ЭкоПси Консалтинг
6. URL: www.cbr.ru (Дата обращения: 15.04.2019) – Официальный сайт Центрального Банк Российской Федерации
7. URL: http://economy.gov.ru/minec/main (Дата обращения: 15.04.2019) – Официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации
8. URL: https://hh.ru/ (Дата обращения: 18.04.2019) – Официальный сайт HeadHunter
9. URL: https://www.superjob.ru/ (Дата обращения: 18.04.2019) – Официальный сайт SuperJob

# **ПРИЛОЖЕНИЕ 1**

**Примерный план-гайд глубинного интервью.**

Тема 1. Опыт работы с онлайн-платформами

1. Как давно Вы работаете в программе SAP SuccessFactors? С какими ещё интернет-инструментами Вам приходится сталкиваться в процессе работы?
2. Насколько Вам удобно работать с подобными платформами? Опишите, пожалуйста, основные неудобства, возникающие у вас во время взаимодействия с SAP SuccessFactors.

Тема 2. Оценка эффективности использования Банком интернет-инструментов

* + 1. Как бы Вы определили ключевые показатели, по которым можно определить эффективность работы онлайн-платформ, используемых в Банке?
    2. Оцените, пожалуйста, насколько эффективно по тому или иному показателю программа даёт рабочий результат.
    3. Как изменилась средняя стоимость найма одного сотрудника после введения в пользования SAP SuccessFactors?
    4. Как в целом онлайн-инструменты в Банке помогают или не помогают специалистам по управлению с персоналом решать свои рабочие задачи?
    5. Расскажите, пожалуйста, какие основные преимущества и недостатки, по Вашему мнению, можно выделить в использовании онлайн-платформ?

# **ПРИЛОЖЕНИЕ 2**

**Транскрипт интервью с сотрудником из отдела подбора и адаптации персонала и Центра развития талантов Северо-Западного банка Анастасией Левченко от 15.03.2019.**

*Интервьюер (И): Анастасия, здравствуйте.*

Эксперт (Э): Здравствуйте.

*И: Я хотел бы задать вам пару вопросов о вашей работе в Сбербанке и инструментах, которые вы во время своей рабочей деятельности используете. Вы не против, если ваши ответы будут записаны?*

Э: Да, хорошо, я не против.

*И: Для начала давайте поговорим о вашем опыте работы. Расскажите, пожалуйста, чем вы на данный момент занимаетесь и сколько уже работаете в Банке?*

Э: Да, я работаю в отделе подбора и адаптации персонала уже года четыре, так же принимаю участие в деятельности Центра развития талантов Северо-Западного банка.

*И: Давно ли в Банке работает программа SAP SuccessFactors? С какой целью в Банке на неё перешли?*

Э: В целом, с различными продуктами платформы SAP Банк работает уже давно, на моей памяти уже года 4 точно. Непосредственно система SAP SuccessFactors была введена в отдел службы Управления Персоналом с лета 2018 года, где-то до сих пор она находится ещё в тестовом режиме. Перешли на неё в рамках общего стремления Банка постоянно следовать технологическим новинкам, разрабатывать свои собственные инновационные решения. Ну и в рамках долгосрочного стремления снизить издержки на поиск персонала. Работаем мы не только в ней, иногда ищем сотрудников через соц сети или по старинке, через HeadHunter, в случае если система полетела или глючит.

*И: И часто такое случается?*

Э: Честно говоря, нет, раза три на моей памяти, последний раз вот как раз во время вашей практики, дней 10 назад. Но в такие моменты весь отдел встаёт, приходится срочно лезть в Эксель, всё вбивать вручную, задерживаться допоздна.

*И: Спасибо. Вам и вашим коллегам в целом удобно работать с таким инструментом? Были ли какие-то сложности в освоении?*

Э: Перед началом работы с программой нам показали видеоурок по первым шагам в SAP, инструкция по пользованию тоже находится где-то там в базе SF, но я редко его открываю, как-то всё с опытом приходит. Особенно интересно молодым, им так проще, удобнее и интереснее, заодно и Банк смотрит, насколько сотрудник agile, сейчас ведь многое на всякие автоматизированные платформы у нас переходит.

*И: По каким показателям Банк оценивает эффективность функционирования этой онлайн-платформы? Удовлетворено ли руководство итогами работы SAP SF?*

Э: К сожалению, точный план оценивания тех или иных инструментов Банка мне недоступен. Могу только сказать, что Банк ежемесячно выделяет средства на обслуживание этой программы, в некоторых регионах учебные курсы по работе с SAP включаются в обязательный план обучения специалистов по управлению персоналом. Также время на массовый подбор раньше было где-то 18-20 дней, сейчас стало в плане 15. Но на сложные позиции или на IT пока всё так же где-то остаётся, там обычные инструменты редко работают. Очень помогает программа реферального рекрутмента, у нас по внутреннему найму где-то 30% сотрудников приходит, почти все остаются приглашённые.

*И: А какую сумму Банк потратил на установку этой платформы и на её ежемесячное обслуживание?*

Э: Я не могу вам это сказать, этой информацией владеет наше руководство и, возможно, отдел IT.

*И: Ладно. Можете поделиться вашим мнением, удобнее ли было работать до введения такой системы работы с платформой или вам проще уже сейчас, с новой системой подбора персонала?*

Э: Ну я точно могу сказать, что рутинной работы стало гораздо меньше. Многие операции автоматизированы, нам гораздо проще уделять время более сложным задачам, предположим, разработке системы мотивации или подготовке квартальных отчётов по результатам работы с персоналом. Гораздо проще работать с видеоинтервью, хоть из дома оценивай, на холодном обзвоне вообще робот работает.

*И: А насколько различается стоимость найма старыми способами и новыми?*

Э: Точные цифры найма я вам разглашать не могу, могу лишь сказать, что чем дольше работает SAP, тем меньшая стоимость закрытия одной вакансии закладывается в нашем финансовом плане. А, и ещё, насчёт показателей эффективности. У нас в планах работы KPI по текучке постепенно снижается, возможно это как-то связано с внедрением SAP.

*И: Спасибо. Анастасия, расскажите, какие основные преимущества и недостатки, по Вашему мнению, можно выделить в использовании онлайн-платформ в Банке?*

Э: Универсальность платформы для многих регионов. То есть, предположим, вакансию в Москве может закрывать специалист из Мурманска. Без всяких временных задержек и лишних коммуникаций. Это позволяет и экономить из-за разницы заработных плат в регионе, и эффективнее использовать их рабочее время – занятого сотрудника может без издержек заменить любой другой доступный в каком угодно регионе. Воронка кандидатов значительно расширяется, так как из-за синхронизации со всеми рабочими сайтами и быстрого взаимодействия с сайтом специалисты могут за то же, если не меньшее, время, находить гораздо больше подходящих к вакансии людей. Проще говоря, лидогенерация значительно увеличивается. Как я уже говорила, система ощутимо экономит время сотрудников, можно успевать заниматься более творческими заданиями.  
Из минусов… Могу сказать, что введение и установка всей системы стоит довольно дорого, но результаты окупаются, только не спрашивайте в какие сроки, не смогу сказать. Ещё есть сложности в северных филиалах, не все регионы тянут установку этой программы, некоторые сотрудники не имеют доступа в Интернет, кандидаты просто не могут проходить в видеоинтервью, а те, кто могли бы, те просто стесняются, ещё не привыкли к таким методам. Приходится проводить традиционные групповые интервью.

*И: А не скажете, насколько увеличивается лидогенерация?*

Э: Если смогу узнать у коллеги точные данные, то я вам напишу обязательно. Но точные цифры я предоставить в любом случае не смогу.

*И: Жаль. Спасибо вам большое за уделённое время и искренние ответы.*

Э: Да пожалуйста. Если у вас впоследствии ещё останутся вопросы, можете связаться со мной в WhatsApp. Надеюсь вам понравилось проходить практику в нашем отделе.

*И: Ну в целом это был ценный опыт, да. Спасибо ещё раз и до свидания!*

Э: До свидания!

1. Исследования Яндекса: Рынок труда и поиск работы в интернете  
   URL: <https://yandex.ru/company/researches/2011/yandex_on_jobsearch_2011> (Дата обращения: 31.11.2018) [↑](#footnote-ref-1)
2. Гидирим А. Как цифровые технологии изменят рынок труда

   URL: <https://www.rbc.ru/newspaper/2016/06/22/576934269a79479aab95fdc9> (Дата обращения: 30.11.2018) [↑](#footnote-ref-2)
3. Internet Society, ISOC: Brief History of the Internet. URL: <https://www.internetsociety.org/internet/history-internet/brief-history-internet> (Дата обращения: 25.11.2018) [↑](#footnote-ref-3)
4. Ватолина, Ю.В., Кребель И.А. Коммуникация и ее социокультурные модели: на примере работ М.Виттиг, В.Беньямина, Ж.Бодрийяра //Личность. Культура. Общество. – 2008. Том X. Вып.3-4. С.58масу [↑](#footnote-ref-4)
5. Алексеева И.Ю., Шклярик Е.Н. Что такое компьютерная этика? // Вопросы философии. – 2007. №9. – С.60-72. [↑](#footnote-ref-5)
6. Маклюэн М. Галактика Гутенберга. Становление человека печатающего. – М.: Академический-проект, 2005. – С. 245. [↑](#footnote-ref-6)
7. Масуда И. Информационное общество как постиндустриальное общество. – М.: 1997. [↑](#footnote-ref-7)
8. Кастельс М. Галактика Интернет: Размышления об Интернете, бизнесе и обществе. -Екатеринбург.: У-Фактория, 2004. – С. 314. [↑](#footnote-ref-8)
9. Романовская, Е.В. Власть в системе коммуникации / Е.В. Романовская // Власть. – 2009. № 6. – С. 44—47. [↑](#footnote-ref-9)
10. Дубин,.Б. Институты, сети, ритуалы. Pro et Contra. – М.: 2008. -№ 2/3. – С. 24-35. [↑](#footnote-ref-10)
11. Бестужев-Лада, И.В: Глобальный технологический прогноз на XXI век / И.В. Бестужев-Лада // Социологические исследования. – 2007. №4. – С. [↑](#footnote-ref-11)
12. Сервис «Электронный дневник». URL: <https://petersburgedu.ru/dnevnik> (Дата обращения: 31.11.2018) [↑](#footnote-ref-12)
13. Фоссато, Ф. Рунет как инструмент адаптации / Ф. Фоссато // Pro et Contra – М., 2009. – № 2. [↑](#footnote-ref-13)
14. Internet World Stats. [URL: https://www.internetworldstats.com/top20.htm](URL:%20https://www.internetworldstats.com/top20.htm) (Дата обращения: 01.12.2018) [↑](#footnote-ref-14)
15. Одноклассники запустили ленту «Рекомендации». URL: <https://insideok.ru/blog/odnoklassniki-zapustili-lentu-rekomendacii-s-sistemoy-prodvizheniya-unikalnogo-kontenta> (Дата обращения: 05.12.2018) [↑](#footnote-ref-15)
16. Сигман, А. Результаты исследования влияния социальных сетей на здоровье человека / А. Сигман // Журнал британского Института биологии Biologist. URL: <http://news.bbc.co.uk/hi/russian/sci/tech/newsid_7900000/7900150.stm> (Дата обращения: 05.12.2018) [↑](#footnote-ref-16)
17. Локтионова, Е.Ю. Специфика проявления социальных страхов подростков в контексте социальных сетей / Е.Ю. Локтионова // Молодежный научный форум: Гуманитарные науки: Электронный сборник статей по материалам VIII студенческой международной заочной научно-практической конференции. – Москва: Изд. «МЦНО». – 2014. – № 1 (8) / [Электронный ресурс]. URL: http://www.nauchforum.ru/archive/MNF\_humanities/1(8).pdf. (Дата обращения: 06.12.2018) [↑](#footnote-ref-17)
18. Еляков, А. Д. Дефицит и избыток информации в современном социуме / А.Д. Еляков // Социологические исследования. – 2010. №12. – С. 115. [↑](#footnote-ref-18)
19. Еляков А. Д. Дефицит и избыток информации в современном социуме / А.Д. Елякова // Социологические исследования. – 2010. №12. – С. 112. [↑](#footnote-ref-19)
20. Elle Hunt. What is fake news? How to spot it and what you can do to stop it. The Guardian, 2016 URL: <https://www.theguardian.com/media/2016/dec/18/what-is-fake-news-pizzagate> (Дата обращения: 05.11.2018) [↑](#footnote-ref-20)
21. Elana Schor. Clinton decries fake news “epidemic”

    URL: <https://www.politico.com/story/2016/12/hillary-clinton-fake-news-fight-232381> (Дата обращения: 05.11.2018) [↑](#footnote-ref-21)
22. Рофе, А.И. Экономика труда. – М.: Кнорус, 2010. – С. 241. [↑](#footnote-ref-22)
23. Управление персоналом: энциклопедия / Под ред. А.Я.Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2010 – VI. - С.115. [↑](#footnote-ref-23)
24. Г. П. Журавлева. Экономическая теория. Микроэкономика -1, 2: Учебник – 6-е изд., испр. и доп. – M.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»,2014. – С. 654. [↑](#footnote-ref-24)
25. Тенденции // Управление персоналом. Электронный журнал «HR Менеджмент». URL:

    http://www.4hr.ru/zhurnal/tendentsii.html (Дата обращения: 18.12.2018). [↑](#footnote-ref-25)
26. Исследования Яндекса: Рынок труда и поиск работы в интернете

    URL: <https://yandex.ru/company/researches/2011/yandex_on_jobsearch_2011> (Дата обращения: 08.12.2018) [↑](#footnote-ref-26)
27. Исследование «Рынок труда и поиск работы в интернете» URL: <http://www.hr-journal.ru/articles/research/research_695.html> (Дата обращения: 09.12.2018) [↑](#footnote-ref-27)
28. McKinsey Blog:New job, new life: Updates from Generation graduates around the world, June 17, 2016

    URL: <https://www.mckinsey.com/about-us/new-at-mckinsey-blog/updates-from-generation-graduates-around-the-world> (Дата обращения: 05.12.2018) [↑](#footnote-ref-28)
29. РБК: Гидирим А. Талант на платформе: как цифровые технологии изменят рынок труда.

    URL: https://www. rbc. ru/opinions/business/21/06/2016/576934269a79479aab95fdc9/ (Дата обращения: 29.11.2018). [↑](#footnote-ref-29)
30. HeadHunter. URL: <https://hh.ru> (Дата обращения: 15.12.2018) [↑](#footnote-ref-30)
31. 6 телеграм-ботов для поиска работы. URL: <https://icanchoose.ru/blog/6-telegram-botov-dlya-poiska-raboty/> (Дата обращения: 09.12.2018) [↑](#footnote-ref-31)
32. Рощин, С.Ю., Солнцев, С.А. Как компании ищут работников: эмпирические оценки по российским предприятиям / С.Ю. Рощин // НИУ ВШЭ, Российский журнал менеджмента Russian Management Journal. – 2017. Том 15. - № 2. 2017. С.173–192 [↑](#footnote-ref-32)
33. Интеллектуальные ERP-решения SAP. Официальный сайт SAP //   
     URL: <https://www.sap.com/cis/products/erp.html> (Дата обращения: 07.05.2019) [↑](#footnote-ref-33)
34. SAP SuccessFactors: Human resource management in the cloud //   
     URL: <https://www.successfactors.com/index.html> (Дата обращения: 06.05.2019) [↑](#footnote-ref-34)
35. Ольга Клипкова: Особенности интернет-рекрутинга: только практика. Работа Плюс.

    URL: <http://hr-portal.ru/article/osobennosti-internet-rekrutinga-tolko-praktika> (Дата обращения: 10.12.2018) [↑](#footnote-ref-35)
36. рейтинг Brand Finance Global https:// URL: brandfinance.com/knowledge-centre/reports/brand-finance-global-500-2018/ (Дата обращения: 11.03.2019) [↑](#footnote-ref-36)
37. Официальный сайт Центрального Банк Российской Федерации // URL: [www.cbr.ru](http://www.cbr.ru) (Дата обращения: 14.03.2019) [↑](#footnote-ref-37)
38. Сетевое издание «Информационный ресурс СПАРК» // URL: <http://www.spark-interfax.ru/> (Дата обращения: 19.03.2019) [↑](#footnote-ref-38)
39. Стратегия развития ПАО Сбербанк // URL: <https://www.sberbank.com/ru/about> (Дата обращения: 08.03.2019) [↑](#footnote-ref-39)
40. Герман Греф об успехах искусственного интеллекта //   
     URL: <https://www.rbc.ru/business/10/11/2018/5be6b5929a79471263626f32> (Дата обращения: 05.05.2019) [↑](#footnote-ref-40)
41. Цифровые технологии в HR, которые использует «Сбербанк России»

    URL: <https://hrlider.ru/posts/tsifrovye-tehnologii-v-hr-kotorye-ispolzuet-sberbank-rossii/> (Дата обращения: 09.03.2019) [↑](#footnote-ref-41)
42. Основатель сервиса «Skillaz» А. Крылов о «рекрутоматах» и роботах для подбора персонала в России // Harvard Business Review – Россия. Августа 2017 URL: <https://hbr-russia.ru/innovatsii/startapy/a21891> (Дата обращения: 06.03.2019). [↑](#footnote-ref-42)
43. Интеграция Skillaz с SAP SuccessFactors для Сбербанка // URL: <http://skillaz.co/poweredbyskillaz/sberbank>

    (Дата обращения: 15.09.2019) [↑](#footnote-ref-43)
44. Годовой отчёт ПАО Сбербанк за 2018 год, АВТОМАТИЗАЦИЯ И ДИДЖИТАЛИЗАЦИЯ HR, с.76

    URL: <https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/redirected/com/gosa2019/docs/sberbank-annual_report_2018_rus.pdf> (Дата доступа: 16.03.2019) [↑](#footnote-ref-44)
45. Ярослав Третьяков, руководитель направления digital-решений массового подбора, ПАО «Сбербанк»,

    Интеграция с SAP SuccessFactors для Сбербанка //

    URL: <http://skillaz.co/poweredbyskillaz/sberbank> (Дата обращения: 12.03.2019) [↑](#footnote-ref-45)
46. Сбербанк. Годовой отчет 2017. Обзор результатов

    URL: <https://2017.report-sberbank.ru/ru/performance-overview/people/employee-journey>   
     (Дата обращения: 04.05.2019) [↑](#footnote-ref-46)
47. См. Приложение 2. [↑](#footnote-ref-47)
48. См. Приложение 2. [↑](#footnote-ref-48)
49. Там же [↑](#footnote-ref-49)
50. См. Приложение 2. [↑](#footnote-ref-50)
51. См. Приложение 2. [↑](#footnote-ref-51)