

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

И.П.Воронцова
« ____ » _____ 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03 Управление персоналом

Модернизация практики привлечения персонала на основе Интернет-технологий

Руководитель	_____	ст. преподаватель	<u>Н.Д.Макушкина</u>
Выпускник	_____		<u>Д.А.Дятлова</u>
Консультант	_____	доцент, канд. социол. наук	<u>С. Н. Лыкова</u>

Красноярск 2019

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Модернизация практики привлечения персонала на основе Интернет-технологий» содержит 93 страницы текстового документа, 4 приложения, 35 использованных источников.

ПРИВЛЕЧЕНИЕ, ПРАКТИКА ПРИВЛЕЧЕНИЯ, МОДЕРНИЗАЦИЯ НА ОСНОВЕ ИНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГИЙ.

Цель работы – разработка проекта модернизации практики привлечения продающего персонала в компании малого и среднего бизнеса для “ООО NNNN” на основе Интернет-технологий.

Задачи:

1. Сформировать систематизированное представление о привлечении персонала как области профессиональной деятельности;
2. Сформировать систематизированное представление о тенденциях модернизации практики привлечения;
3. Определить особенности привлечения продающего персонала;
4. Провести оценку соответствие компании тенденциям технологизации привлечения персонала;
5. Провести оценку ресурсов «ООО NNNN» на привлечение менеджеров по продажам в компании малого и среднего бизнеса;
6. Сформировать перечень технологических решений для привлечения менеджеров по продажам в соответствии с ресурсами «ООО NNNN».

При рассмотрении практики привлечения «ООО NNNN» было выявлено, что в связи со сменой стратегической целью, практика привлечения нуждается в модернизации. По результатам рассмотрения Интернет-технологий и сопоставления направлений модернизации с требованиями, предъявляемыми к практике привлечения парадигмой управления был выбран набор Интернет-технологий для модернизации практики привлечения. Анализ ресурсообеспеченности предприятия показал, что с точки зрения состояние человеческих ресурсов, компания не может провести модернизацию, так как персонал компании не обладает должным уровнем и объемом компетенций. Нами был предложен организационный план по проведению модернизации, который включает в себя действия, направленные на привлечение нового сотрудника – SMM-менеджера, а также действий направленных на непосредственное внедрение и тестирование новых Интернет-технологий.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1 Модернизация практики привлечения персонала на основе Интернет-технологий	6
1.1 Привлечение как область профессиональной деятельности	6
1.2 Тенденции модернизации практики привлечения	17
1.3 Особенности привлечения продающего персонала на основе Интернет-технологий	30
2 Практика привлечения продающего персонала в «ООО NNNN»: состояние, необходимость и возможности модернизации	40
2.1 Характеристика практики привлечения «ООО NNNN»	40
2.2 Оценка тенденций применения Интернет-технологий в практике привлечения	49
2.3 Оценка возможностей модернизации практики привлечения в «ООО NNNN»	57
3 Проект модернизации практики привлечения персонала в «ООО NNNN» на основе Интернет-технологий	67
3.1 Оценка соответствия направления модернизации парадигме управления в «ООО NNNN»	68
3.2 План модернизации практики привлечения «ООО NNNN»	73
Заключение	82
Список использованных источников	84
Приложение А «Формирование человеческих ресурсов»	89
Приложение Б «Детализация этапов привлечения»	90
Приложение В «Характеристика источников привлечения»	91
Приложение Г «Технологии подбора персонала»	92

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования модернизации практики привлечения заключается в тенденции всеобщей автоматизации и технологизации бизнес-процессов. С появлением Интернета в 90-е годы в России, динамика появления поддерживающих сервисов для различных направлений бизнеса возрастает с каждым годом. Актуальность модернизации практики привлечения для компании «ООО NNNN» заключается в изменении стратегической цели предприятия, что в свою очередь является предпосылкой модернизации способа осуществления основного и вспомогательного вида деятельности компании. Так как привлечение продающего персонала – основной вид деятельности для «ООО NNNN» модернизация практики привлечения в свете смены стратегической цели является неизбежной. Интернет-технологии были выбраны в качестве основополагающего элемента модернизации, так как являются наиболее популярным направлением технологической модернизации. Именно технологичность стала главным вектором развития «ООО NNNN» после смены стратегической цели в 2019 году.

Поэтому, целью исследования является – разработка проекта модернизации практики привлечения продающего персонала в компании малого и среднего бизнеса для “ООО NNNN” на основе Интернет-технологий.

Объектом исследования является практика привлечения продающего персонала компанией “ООО NNNN”.

Предметом исследования являются возможности модернизации практики привлечения продающего персонала “ООО NNNN” на основе Интернет-технологий, в компании малого и среднего бизнеса .

Для достижения цели необходимо выполнить ряд задач:

1. Сформировать систематизированное представление о привлечении персонала как области профессиональной деятельности;

2. Сформировать систематизированное представление о тенденциях модернизации практики привлечения;
3. Определить особенности привлечения продающего персонала;
4. Провести оценку соответствия компании тенденциям технологизации привлечения персонала;
5. Провести оценку ресурсов ООО NNNN на привлечение менеджеров по продажам в компании малого и среднего бизнеса;
6. Сформировать перечень технологических решений для привлечения менеджеров по продажам в соответствии с ресурсами ООО NNNN.

Методологическую базу исследования составили труды таких авторов, как: Правин Дуари, Ю.Г. Одегов, Л.М. Крайнова, С.И. Сотникова. Информационной базой исследования являются официальные сайты Интернет-сервисов, используемых для привлечения персонала: VCV (сервис видео-интервью); Migo (сервис для создания ментальных карт), Хантфлоу (сервис для сбора и хранения резюме соискателей), Headhunter (популярный рабочий сайт). Полученные данные о стоимости и особенностях использования Интернет-сервисов обрабатывались в Google Sheets.

1 Модернизация практики привлечения персонала на основе Интернет-технологий

1.1 Привлечение как область профессиональной деятельности

Для того чтобы предлагать проект модернизации практики привлечения персонала на предприятии, необходимо определить место данной деятельности в системе управления персоналом.

Имеет смысл начать с определения понятия «привлечение». В трудах отечественных исследователей понятия «привлечение», «рекрутинг» и «подбор» персонала определены схожим образом. [12, 15, 30]

Однако это не совсем так. Понятие «рекрутинг» является англицизмом и позволяет в русском языке избежать тавтологии при трактовке данного термина. В зарубежной литературе «recruiting», действительно рассматривается наравне с понятием «привлечение» в отечественной литературе. [6, 30] Американские авторы, изучающие рекрутинг, рассматривают в своих работах это понятие в связке с понятием «selecting», которое на русский язык переводится как «отбор» [5]. Однако понятие «подбор» не может приравниваться к понятиям «рекрутинг» и «привлечение». Подбор – это более широкое понятие. В ходе выпускной квалификационной работы мы будем использовать термин “привлечение персонала”.

Однозначного определения понятия “привлечение персонала” не существует, поэтому приведем сравнительную характеристику определений данного понятия в Таблице 1, затем укажем, как понятие “привлечение персонала” будет определяться далее.

Таблица 1 – Определения понятия «привлечение персонала»

№	Автор	Определение
1	McKenna, Beach [5]	Процесс снабжения компаний и отдельных департаментов человеческими ресурсами
2	Venkatesh, Jyothi [5]	Искусство обнаружения и привлечения потенциальных соискателей в компанию на открытые вакансии.
3	Michael Armstrong [5]	Процесс привлечения кандидатов, который прежде всего заключается в идентификации, оценке и использовании наиболее подходящих источников соискателей.
4	Edwin Flippo [5]	Процесс поиска перспективных сотрудников и стимулирования их для подачи заявлений на работу в определенную компанию.
5	Dale Yoder [5]	Процесс обнаружения источников рабочей силы для удовлетворения требований штатного расписания: найма соответствующего числа сотрудников с соответствующей рабочей силой
6	Werther, Davis [5]	Процесс поиска соискателей, потенциально подходящих для найма на вакантную должность. Процесс начинается с поиска новых кандидатов и заканчивается, когда их заявки приняты. Результат процесса – перечень заявителей из которого впоследствии отбираются новые кандидаты для последующего этапа кадрового обеспечения – отбора.
7	Карташов С.А., Одегов Ю.Г., Кокорев И.А. [16]	Целенаправленная деятельность по созданию условий для заполнения вакантных (рабочих вакантных мест) у компании-заказчика (работодателя) компетентными специалистами, соответствующие требованиям заказчика; включает комплекс мероприятий, проводимых агентством в интересах организации, сделавшей заказ на закрытие вакантной должности, заключающийся в формировании и предоставлении заказчику списка отобранных кандидатов на данную должность, с целью последующего приема одного или нескольких кандидатов на данную должность.
8	Макарова И.К., Алехина О.Е., Крайнова Л.М. [19]	Технология подбора персонала из внешних источников путем активного привлечения потенциальных кандидатов для удовлетворения потребностей работодателей в работниках через частные агентства по подбору персонала и самостоятельно организацией.

Таким образом, можно увидеть, что основные споры между определениями возникают на предмет того, с какого момента начинается процесс привлечения, и когда он заканчивается. Мы будем определять понятие привлечения персонала в соответствии с понятием, предложенным Вертером и Дэвис. Согласно данной точке зрения привлечение – это процесс поиска соискателей, потенциально подходящих для найма на вакантную должность. Данный процесс начинается с поиска новых кандидатов и заканчивается, когда их заявки приняты. Результат процесса – перечень заявителей, из которого впоследствии отбираются новые кандидаты для последующего этапа кадрового обеспечения – отбора [6].

Привлечение персонала имеет общие черты с другими этапами кадрового обеспечения, например:

- этот процесс не происходит в одну итерацию;
- этот процесс помогает создать список заявителей в нужном соотношении (количество соискателей на рабочее место).

Наряду со схожими чертами, привлечение персонала имеет также некоторые особенности по сравнению с другими этапами кадрового обеспечения:

- этот процесс нацелен на обнаружение и определение внешних источников рабочей силы, которые могут быть использованы в соответствии со стратегическими целями организации;
- этот процесс инициирует первый контакт организации со своими потенциальными сотрудниками;
- этот процесс нацелен на распространение информации о вакансий таким образом, чтобы информация поступила до потенциальных заявителей, где бы они ни были, а также на стимулирование их подать заявку на отбор на вакантную должность;
- это процесс, который порождает последующий контакт между организацией и сформированным резервом заявителей.

Привлечение персонала является составляющей частью функции найма и подбора персонала в подсистеме системы управления человеческими ресурсами. Название этой подсистемы – подсистема формирования человеческих ресурсов. [19] Рассмотрим подробнее место подсистемы формирования человеческих ресурсов в системе управления человеческими ресурсами (рисунок 1).



Рисунок 1 – Система управления персоналом [Адаптировано из 9]

На рисунке 1 не обозначено отдельно место привлечения персонала в подсистеме формирования человеческих ресурсов. Для того, чтобы увидеть наглядно различие понятий привлечения персонала и подбора, составим схему подсистемы управления человеческими ресурсами. (Рис. 2)

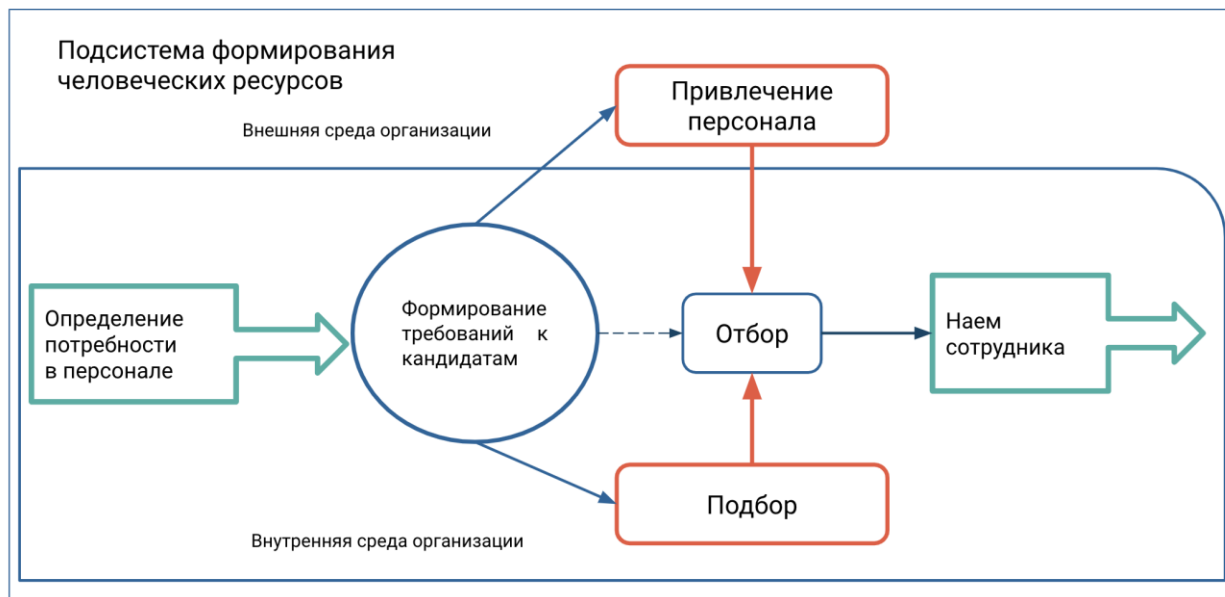


Рисунок 2 – Подсистема формирования человеческих ресурсов в организации

Таким образом, схема формирования человеческих ресурсов на рисунке 2 четко демонстрирует разницу и схожие черты между понятиями «подбор» и «привлечение». И подбор и привлечение персонала являются составляющими подсистемы человеческих ресурсов, а основное отличие подбора от привлечения заключается в локализации деятельности. Подбор происходит внутри компании и, соответственно, результатом такой деятельности может стать формирование кадрового резерва. Привлечение персонала происходит во внешней среде организации с использованием внешних источников найма. Результатом привлечения является формирование списка потенциально подходящих на вакантную должность соискателей для последующего отбора.

Целью формирования человеческих ресурсов в организации является своевременное удовлетворение количественного и качественного спроса на человеческие ресурсы для эффективного и динамичного развития организации, достижения поставленных бизнес-целей. Обобщение практики привлечения

позволила коллективу авторов Макаровой И.К., Алехиной О.Е. и Крайновой Л.М. сформировать последовательность действий по формированию человеческих ресурсов, алгоритм по привлечению, он приведен в таблице 1 (Прил. А).

В деятельности по привлечению персонала выделяются 3 этапа (Рис. 3).

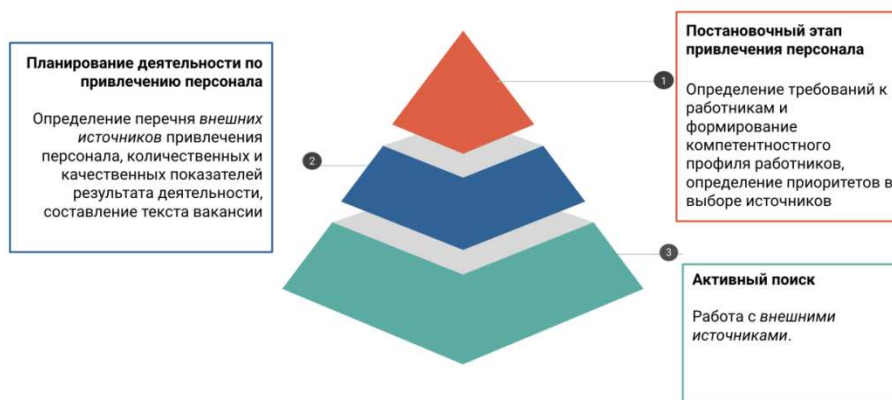


Рисунок 3 – Этапы привлечения персонала в компанию

Детализация постановочного этапа и этапа планирования привлечения представлена в Приложении В.

На этапе активного поиска появляются два наиболее важных для привлечения процесса: скрининг и процессинг (Рис. 4).

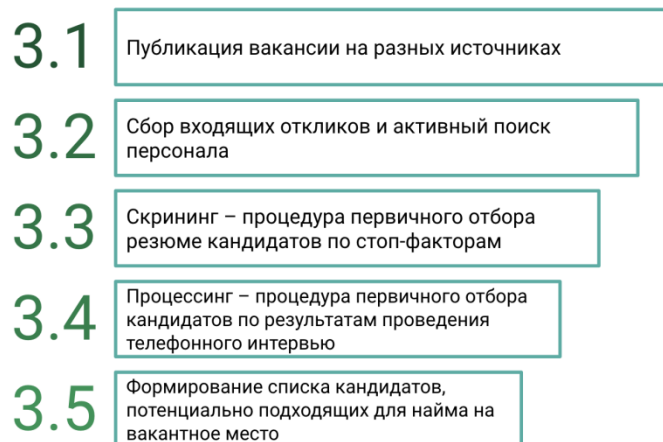


Рисунок 4 – Детализация этапа активного поиска

Как видно на рисунке 2, привлечение происходит во внешней среде организации, и, соответственно, исключительно за счет внешних источников найма. Подбор же осуществляется за счет внутренних источников найма, их достоинства и недостатки приведены в таблице 2 (Прил. В).

Достоинства и недостатки использования внешних источников найма описаны в таблице 2.

Таблица 2 – Достоинства и недостатки использования внешних источников найма [Адаптировано из 17, 27]

Достоинства	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> ● Низкий риск нарушения субординации, что может негативно сказаться на продуктивности рабочего процесса; ● Увеличение числа привлеченных кандидатов (Если у компании качественно построена процедура скрининга – первичного анализа резюме по ключевым критериям вакансии); ● Высокий уровень скрытого потенциала у привлеченных кандидатов, который они проявляют после адаптационного периода в компании (Известны неожиданные случаи проявления компетентности кандидатов в специальных областях); ● Привлеченный посредством внешнего найма кандидат закрывает образовавшуюся вакансию не оставляя после себя “следов”, в то время как кандидаты привлеченные изнутри компании, уходя с прежней должности, оставляют за собой каскад должностей по всей организационной структуре компании. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Высокий риск кадровой ошибки из-за ограниченного времени знакомства с кандидатом; ● Необходимость адаптации сотрудника на новом рабочем месте; ● Риск того, что привлеченный кандидат будет надменно относиться к коллегам. Это связано с тем, что сотрудники привлеченные в особенности на управленческую должность извне организации, воспринимают свое назначение как превосходство над коллегами, которые, обладая специфическим опытом работы в компании, все равно не были назначены на его должность.

Понятие источников найма также тесно связано с понятием «агент привлечения». Под агентом привлечения персонала мы понимаем субъекта, осуществляющего деятельность по привлечению персонала в компанию (Рис. 5).



Рисунок 5 – Агенты привлечения персонала

На выбор агента привлечения оказывает влияние в первую очередь кадровая политика, а также стратегия управления персоналом, размер компании, ресурсообеспеченность и особенности конкретной заявки на подбор персонала. В более общем смысле агентов привлечения можно разделить на внешних и на внутренних. Внешние агенты, как правило, не могут заниматься подбором персонала, так как не знакомы со внутренней средой организации, зато хорошо знают рынок труда и зачастую более успешно справляются с задачами привлечения персонала чем линейные руководители или HR-менеджеры в компаниях малого и среднего бизнеса [26, 11].

Как внешние, так и внутренние агенты привлечения могут осуществлять привлечение с использованием внешних источников разными способами [11,17]:

1. Хедхантинг – переманивание лучших сотрудников из других организаций
2. Лизинг персонала – предоставление персонала одной компании другой для выполнения каких-либо производственных функций на длительный срок. Используется для выполнения проектов, в которых необходимо

задействовать специалистов, необходимых компании только для одного конкретного проекта, поэтому невыгодно трудоустраивать его в компанию.

3. Массовый рекрутинг – одномоментный поиск большого количества персонала, то есть не требующий от кандидатов специальных знаний (например, должность кассиров, консультантов, охранников, грузчиков, уборщиц).
4. Event-рекрутинг – организация мероприятий, которые подразумевают привлечение на них большого количества людей, эти мероприятия несут компании пользу, например, в виде рекламы бренда организации. Такими мероприятиями могут быть дни открытых дверей, конкурсы, стажировки. Обычно эта технология применяется при найме молодых специалистов для работы на стартовых позициях, как правило не являющихся привлекательными для опытных работников. Таким образом, на мероприятии работодатели стараются наиболее выгодно описать работу в своей компании и привлечь лучших специалистов на вакантные места.

Наряду со способами привлечения персонала можно также выделить стратегии привлечения персонала в компанию. Под стратегией привлечения мы понимаем – целенаправленное «руководство к действию» по поиску потенциально подходящих на вакантную должность кандидатов [адаптировано из: 5, 8].

Стратегии персонала можно условно разделить на 2 типа в зависимости от субъекта реализации стратегии (Таблица 3).

Выбор стратегии привлечения так же, как выбор агента привлечения, в большинстве своем определяется кадровой политикой, а также материальными и человеческими ресурсами, которыми располагает организация. Вне зависимости от выбранной стратегии, привлечение, как правило, осуществляется в три этапа, обозначенных на рисунке 3. Таким образом, деятельность по привлечению персонала заканчивается определением списка кандидатов, потенциально подходящих для процедуры отбора и найма на вакантную должность. Однако на

практике содержание этих этапов может отличаться. Агентам привлечения персонала зачастую приходится вводить дополнительный этап, включающий в себя первичный отбор. Это связано с тем, что даже в случае конкретного определения источников привлечения и написания в тексте вакансии требований к соискателям на этапе планирования привлечения, агент не может контролировать поток входящих откликов от соискателей.

Таблица 3 – Стратегии привлечения персонала в организацию в зависимости от субъекта реализации [адаптировано из: 26]

Внутренний субъект	Внешний субъект
<ol style="list-style-type: none"> 1. Размещение информации о вакансии на сайтах работ / в соцсетях / электронных журналах. 2. Размещение информации о вакансии в газетах / журналах / на досках объявлений и других физических объектах. 3. Сбор входящих откликов от соискателей, заинтересованных в работе в конкретной компании 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обращение на биржу труда 2. Обращение в кадровое агентство 3. Обращение к внешнему рекрутеру

Отклики могут поступать в компанию от заведомо неподходящих на должность кандидатов из подходящих источников привлечения, а могут поступать от заведомо подходящих соискателей из альтернативных источников.

В каждой конкретной организации в силу внутренних и внешних особенностей существует своя практика привлечения персонала. Практика привлечения – это сложившийся в конкретной организации устоявшийся способ поиска потенциальных кандидатов, который основан на реализации ряда конкретных действий, ведущих к формированию перечня заявителей.

Ключевым критерием успешности реализации привлечения персонала является предоставление заказчику списка кандидатов, в соответствии с заранее определенными качественными и количественными характеристиками. Для этого необходимо:

1. Правильно определить каналы привлечения в соответствии с профессиональным профилем кандидатов;
2. Составить текст вакансии, способствующий вовлечению потенциальный кандидатов;
3. Организовать пространство сбора откликов удобным способом для оперативной обработки откликов на этапе скрининга;
4. Правильно рассчитать и распределить бюджет на продвижение вакансии / активный поиск кандидатов для получения целевого количества откликов.

Для оценки успешности практики привлечения существует также понятие эффективности практики привлечения. Эффективность практики привлечения – это относительная характеристика результативности практики привлечения, которая определяется рядом критериев, отражающих ключевые характеристики практики привлечения, которые основываются на управленческой парадигме, в рамках которых происходит управление организацией.

Как правило, агент привлечения получает заказ на предоставление списка контактов 10-15 соискателей при необходимости найма 1 сотрудника. В зависимости от поставленного целевого значения кандидатов, агенту необходимо определить для себя целевое значение откликов, которое ему нужно получить для того, чтобы после процедуры скрининга и процессинга получить на выходе целевое значение. Стандартный вариант получения этого значения – умножение выходного значения на 10, однако, данные могут различаться в зависимости от профессии, региона деятельности и условий работы на конкретном вакантном рабочем месте.

Таким образом, привлечение является составляющей подсистемы формирования человеческих ресурсов организации, предусматривающей деятельность по поиску соискателей, потенциально подходящих для отбора на вакантную должность. Процесс начинается с формирования требований к потенциальным соискателям и заканчивается формированием списка с

подходящими для отбора кандидатами. Результат процесса – перечень заявителей, из которого впоследствии отбираются новые кандидаты для последующего этапа кадрового обеспечения – отбора. Ключевое различие между привлечением и подбором заключается в использовании внешних и внутренних источников найма, соответственно. Агенты привлечения бывают внешними и внутренними. Примерами внешних агентов привлечения являются: кадровые агентства и частные рекрутеры, внутренними агентами привлечения является рекрутеры в штате компании. Привлечение происходит в 3 этапа: Постановочный этап, планирование и активный поиск и определили, что в каждой конкретной организации в силу внутренних и внешних особенностей существует своя практика привлечения персонала. Практика привлечения – это сложившийся в конкретной организации способ поиска соискателей, потенциально подходящих для найма на вакантную должность, который основан на реализации ряда конкретных действий, ведущих к формированию перечня заявителей.

1.2 Тенденции модернизации практики привлечения

Модернизация практики привлечения имеет ряд предпосылок, в соответствии с которыми данный процесс является обязательным и необходимым для любой деятельности. Рассмотрим значение модернизации более подробно, чтобы убедиться в этом. Модернизация, в широком смысле слова означает действие по совершенствованию, обновлению, преобразованию, улучшению технологических процессов в соответствии с новейшими достижениями науки и техники, требованиями и нормами, техническими условиями.

Таким образом, модернизацию практики привлечения можно определить, как серию действий по совершенствованию процесса поиска соискателей, потенциально подходящих для найма на вакантную должность, который основан

на реализации ряда конкретных действий, ведущих к формированию перечня заявителей.

Модернизацию практики привлечения можно представить в виде последовательной реализации ряда конкретных шагов (Рисунок 6):

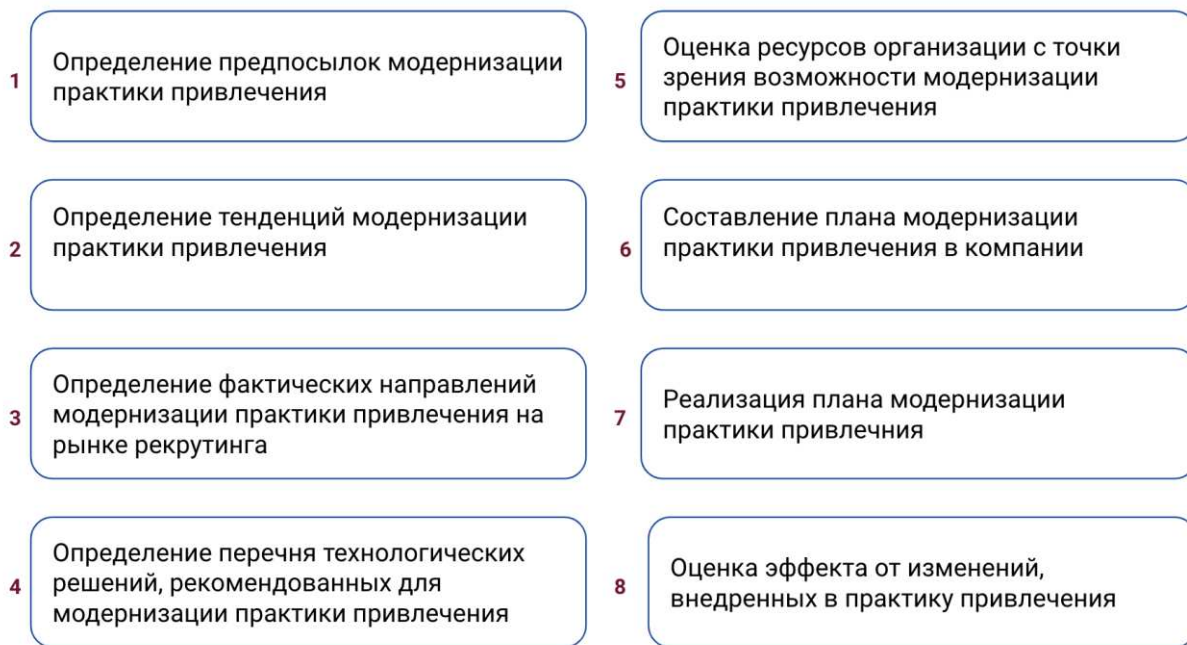


Рисунок 6 – Последовательность реализации ряда шагов при модернизации практики привлечения

По результатам проведения оценки эффекта от изменений, внедренных в практику привлечения, может возникнуть необходимость возврата к шагу 5, в случае если изменения, внедренные в практику привлечения, не способствовали достижению цели модернизации практики привлечения. На этом же шаге происходит определение приоритетных технологий привлечения для конкретной организации.

Рассмотрим предпосылки к модернизации бизнес-процессов в широком смысле слова для того, чтобы определить возможные предпосылки модернизации практики привлечения в частности (Таблица 4).

Таблица 4 – Предпосылки модернизации [адаптировано из: 1, 9]

Группы факторов	Предпосылки
Внешние	<ol style="list-style-type: none"> 1. В российской экономике активно совершенствуются процессы ее модернизации и формирования инновационной модели экономического развития, соответственно, правительство всячески поддерживает инициативы предпринимателей в сферах деятельности, которые представляют интерес для национальной экономики. 2. Безграничный доступ к информации, который способствует обмену опытом и знаниями между разработчиками в разных странах. 3. Безграничный доступ к информации, который способствует обмену опытом и знаниями между разработчиками в разных странах.
Внутренние	<ol style="list-style-type: none"> 1. Изменение стратегии организации 2. Обновление технологий производственного процесса

Таким образом, в глобальном смысле предпосылками модернизации для организации могут стать вызовы внутренней или внешней среды. Вызовы внутренней среды представлены изменением стратегии организации или обновлением технологий бизнес-процессов, вызовы внешней среды более разнообразны.

Наряду с предпосылками модернизации, мы можем определить причины по которым модернизация стратегий в российских компаниях происходит с опозданием [22, 9]:

1. Российский менталитет является «неинновационным», по мнению многих социологов и политологов. В научном сообществе русским приписывают такую черту как «нетехнологичность».
2. Нестабильная экономическая ситуация, которая не позволяет владельцам компаний, преимущественно малого и среднего бизнеса, выйти выйти на целевые показатели прибыли и направить часть средств на модернизацию бизнес-процессов.

3. Низкий уровень компетентности российского правительства в технической области, бразды правления находятся в руках представителей силовых структур, экономистов и государственных служащих.

Имеет смысл рассмотреть тенденции модернизации привлечения персонала в контексте модернизации управленческих парадигм, так как именно управленческие парадигмы задают векторы модернизации практики привлечения персонала. Сегодня модернизация управленческих парадигм на предприятиях происходит в рамках популярных направлений в менеджменте [23]:

– управления на основе знаний – набор процессов, которые лежат в основе создания распространения и использования знаний. Главный постулат управления на основе знаний – это главенство человеческого капитала. Развивая и наращивая человеческий капитал внутри своей организации, можно оставаться конкурентоспособными и модернизировать свою деятельность согласно вызовам изменчивой внешней среды;

– процессного управления – управление функционированием социально-экономической системы «в статике». Управление внутри отдельных подразделений системы, решение тактических задач, связанных с регулярной, повторяющейся деятельностью подструктуры системы;

– проектного управления – представляет собой управление развитием бизнес-процессов в динамике; динамичное управление социально-экономической системой в целом и на различных уровнях вертикальной иерархии в частности, а также управление финансовыми отношениями и другими стратегическими процессами [1].

Формирование тенденций модернизации практики привлечения персонала происходит в контексте модернизации управленческих парадигм (Рис. 6). Однако, свои истоки современные практики привлечения берут из традиционных технологий подбора, представленных в приложении Г. Фактически, эти технологии являются также технологиями привлечения. На рисунке 7

представлена логика формирования современных Интернет-технологий привлечения в контексте модернизации управленческих практик.



Рисунок 7 – Логика формирования современных Интернет-технологий привлечения в контексте модернизации управленческих практик

Таким образом, мы видим, что существующие традиционные технологии привлечения под воздействием модернизации замещаются в соответствии с управленческими практиками. В соответствии с принципами управления на основе знаний, рекрутеры начинают больше обращать внимание на человеческий капитал и пользоваться профессиональными форумами, что существенно изменяет технологию сорсинга. В соответствии с принципами процессного управления, появились сервисы, позволяющие унифицировать и полностью или частично автоматизировать технологию сорсинга и процессинга. В соответствии с проектным управлением, изменилась технология классического рекрутинга, в большей степени под влиянием показателя скорости закрытия заявки.

Рассмотрим в деталях предпосылки модернизации практики привлечения для того, чтобы убедиться в необходимости и неизбежности этого процесса для любой организации:

1. Появление новых профессий. Как правило, новые профессии появляются в области компьютерной инженерии или других высокотехнологичных

областях. Потенциальные кандидаты на данные должности отличаются от кандидатов на другие должности, в связи с чем необходимо использовать другие способы и каналы для их привлечения.

2. Появление новых источников привлечения. С развитием технологий появляются новые источники для привлечения соискателей, преимущественно в онлайн пространстве. Для того, чтобы деятельность по привлечению персонала была наиболее эффективной необходимо стремиться проинформировать о вакансии максимальное число потенциальных соискателей, поэтому важно следить за их перемещениями в онлайн и офлайн пространстве.
3. Появление новых технологий исполнения работ. В рамках существующих профессий может происходить изменение трудовых функций и технологий исполнения работ. Многие из этих технологий также связаны с развитием Интернета. В связи с тем, что данные технологии могут влиять на образ жизни потенциальных соискателей, а также на способ поиска работы, необходимо параллельно изменениям в жизни соискателей производить изменения в практике их привлечения.
4. Появление новых технологий поиска. С развитием социальных сетей рекрутинговые агентства начали активно развивать практику привлечения кандидатов из социальных сетей. Изначально этот процесс производится вручную, но с развитием активности на этих площадках процесс становился все более трудоемким, в связи с чем начали появляться автоматизированные сервисы и инструменты, которые позволяют интегрироваться с источниками, на которых рекрутер ищет соискателей и упрощает данный процесс.
5. Изменение стратегии привлечения. В случае осуществления деятельности по привлечению в рамках рекрутингового агентства или масштабного отдела по управлению персоналом, где существует субъект, определяющий

общую стратегию привлечения персонала, агенту привлечения придется пересматривать собственную практику привлечения, в случае изменения субъектом стратегии привлечения.

Ключевой предпосылкой модернизации практики привлечения является появление каких-либо новых технологий. Определим понятие технология как систему согласованных между собой операций, методов, действий в ходе выполнения производственных процессов [адаптировано из: 27]. Технологизация, в свою очередь, означает рациональную организацию работы, которая характеризуется определенными признаками:

- декомпозиция процесса на цепочку операций (этапы, фазы);
- соблюдение сроков и конкретных рубежей в общем достижении конечной цели;
- однозначность выполнения операций (процедур) [12].

Под технологизацией принято понимать целенаправленное изменение состояния объекта или процесса в технологической среде организации с учетом требований внешней среды [адаптировано из: 12]. В управленческой деятельности фактор технологизации проявляется в устойчивом взаимовлиянии технологии и системности, проецируемых на процессы мышления сотрудников и на деятельности организации. Целью технологизации, как правило, является повышение эффективности процессов, на которые направлена технологизация.

С появлением Интернета в России в 1990 году в отечественные компании начали внедрять Интернет-технологии в свои бизнес-процессы. Интернет-технологии – это информационные, телекоммуникационные и иные технологии, а также сервисные услуги, на основе которых происходит деятельность в сети Интернет [8]. Целями внедрения в бизнес-процессы Интернет-технологий являются:

- повышение качества и количества производимой продукции;
- повышение конкурентоспособности компании;

– получение контроля над эффективностью активов.

Систему Интернет-технологий (ИТ) можно представить в виде взаимодействия физической и логической систем. Физическая составляющая Интернет-технологий представляет собой материальные и нематериальные активы, позволяющие реализовывать ИТ-процессы. Логическая составляющая представляет собой нематериальные активы, способы, ресурсы, сервисы, позволяющие осуществлять в сети взаимодействие с контрагентами [15].

На сегодняшний день научная база в области Интернет-технологий недостаточно институционализирована, в связи с чем, однозначного определения, как и типологий Интернет-технологий не существует. Однако наиболее распространенной типологией существует типология представленная в статье В. Асланова и др.

В привлечении персонала Интернет-технологии, как правило, несут коммуникационную и информационную функцию. Рассмотрим подробнее роль Интернет-технологий в привлечении на различных этапах этого процесса. (Таблица 5)

Таблица 5 – Интернет-технологии, применяемые на этапах привлечения

Этап привлечения / Интернет-технологии	Сервисы	Интернет-сайты	Браузеры
Постановочный этап	1. Электронная почта, соцсети для коммуникации с заказчиком; (<i>Gmail, Yandex, Mail</i>) 2. Ментальные карты, облачные системы для формирования компетентностного профиля агентом привлечения. (<i>Mindmeister, Miro</i>)	1. Профессиональные форумы с советами по формированию компетентностного профиля сотрудника.	1. Браузеры, обеспечивающие коммуникацию агента привлечения с соискателями с различных устройств, и возможность второй стороны открывать письма, тесты, электронные анкеты с различных устройств. (<i>Google Chrome, Yahoo</i>)

Продолжение таблицы 5

Этап привлечения / Интернет-технологии	Сервисы	Интернет-сайты	Браузеры
Этап активного поиска	<p>1. Сайты работ для размещения вакансий и активного поиска соискателей (<i>Зарплата ру, Headhunter, Worki</i>);</p> <p>2. ATS для автоматизации сбора откликов и активного поиска через внутренние сервисы (<i>Amazing Hiring, Робот Вера, Skillaz</i>);</p> <p>3. ATS предоставляющие возможность анализа и отбора резюме по стоп-факторам (<i>Хантфлоу, Clever Staff</i>).</p> <p>4. ATS предоставляющие возможность рассылки напоминаний о собеседовании или тестовых заданий соискателям. (<i>Робот Вера, Skillaz, Zoho recruiter</i>)</p> <p>5. ATS, позволяющие настраивать системы оценки кандидатов и создания списка потенциально подходящих для отбора соискателей с прозрачными критериями для презентации заказчику. (<i>Хантфлоу, Clever Staff</i>).</p>	<p>1. Обзор статей на профессиональных форумах с обзорами ATS и справочной информацией по настройке сервисов автоматизации.</p>	<p>1. Браузеры позволяющие соискателям, агентам привлечения и заказчику коммуницировать друг с другом и пользоваться сервисами с разных устройств. (Google Chrome, Yahoo)</p>

Принимая во внимание несовершенство данной типологии, в дальнейшем, мы будем классифицировать Интернет-технологии согласно типологии В. Асланова и др. и наибольшее внимание уделим сервисам, как наиболее изученной

и развивающейся группе Интернет-технологий в области привлечения персонала.

Выделяют следующие виды Интернет технологий [3]:

1. Сервисы. К данному виду Интернет-технологий относятся продукты ИТ-компаний, которые при подключении к Интернету предоставляют возможность пользоваться своими продуктами для решения конкретной задачи или ряда задач. Например, компания Google предлагает своим пользователям сервисы: от перевода до аналитики собственных рекламных кампаний.
2. Интернет-сайты. К данной технологии относится информация на Интернет-страницах и в блогах, которую можно опубликовать или получить в открытом доступе.
3. Браузеры. Они позволяют пользователям открывать и обзирать информацию с различных устройств.

Рассмотрим более подробно частные случаи сервисов, как вида Интернет-технологий, которые наиболее корректно отражают тенденции развития часто используются в привлечении персонала. Наиболее распространенными сервисами для привлечения персонала являются ATS (applicant tracking systems, сервисы по отслеживанию кандидатов), сайты работ и др. Наиболее заметно внедрение сервисов в процесс привлечения на этапах сорсинга и процессинга. Рассмотрим примеры сервисов (составляющей Интернет-технологий), применяемых для решения задач на этапе сорсинга (Рисунок 8).

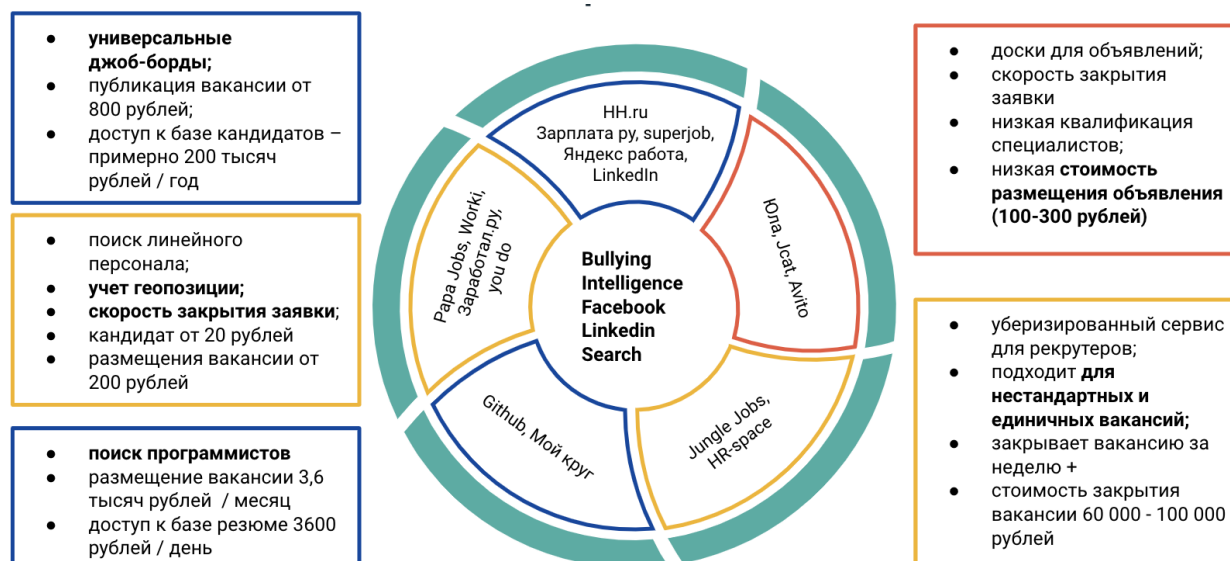


Рисунок 8 – Группировка Интернет-сервисов, используемых на этапе сорсинга

В центральном круге представлены бесплатные сервисы, которые пользуются наибольшей популярностью у рекрутеров [16]. Остальные группировки сервисов были произведены согласно своим функциям, стоимости размещения вакансии и категориям персонала, который рекрутеры могут найти, пользуясь данными сервисами.

Второй популярной областью привлечения, в которую активно внедряются Интернет-технологии является процессинг. Сервисы, используемые агентами привлечения на этапе процессинга, направлены не на размещение вакансии с последующим сбором откликов, а на анализ данных откликов и формирование рейтинга среди потенциальных соискателей (Рис. 9).

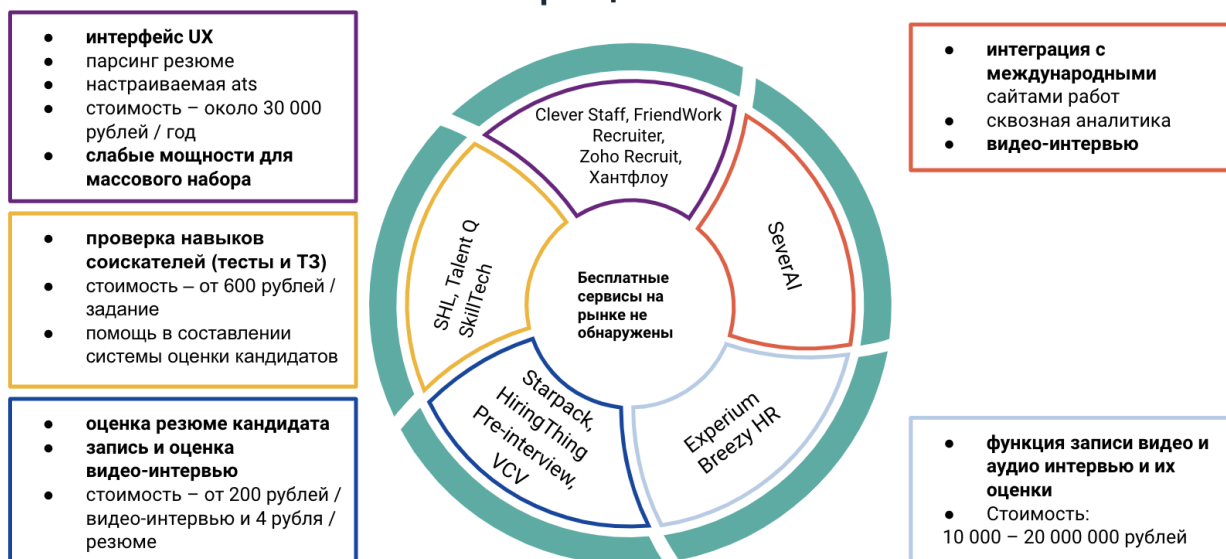


Рисунок 9 – Группировка Интернет-сервисов, используемых на этапе процессинга

На рисунке 9 также представлена группировка сервисов исходя из общих характеристик (стоимость, область автоматизации). Заметно, что наибольшее число сервисов представлено в блоке с ATS в базовой комплектации, выделенном фиолетовым цветом. Рассмотрим более подробно эту группу сервисов. В базовую комплектацию ATS входит:

– наличие UX интерфейса (user experience – опыт пользователя), этот термин означает, что сервис адаптивен и функционален, его использование вызывает у пользователя положительные эмоции;

– функция парсинга (выборочный сбор большого объема информации с Интернет-сайта) резюме, что позволяет агентам привлечения не хранить тяжелые файлы на собственных компьютерах и обеспечивает безопасность информации в случае поломки устройства на рабочем месте;

– стоимость около 30 000 рублей в год (минимальный средний чек среди похожих сервисных решений);

– слабые мощности для массового набора. Эта особенность указывает на ориентированность разработчиков сервисов на собственников малого и среднего бизнеса в качестве потенциальных клиентов. Данные сервисы могут не подходить для закрытия потребности в персонале на крупных производствах, где на линейных позициях возникает потребность в нескольких тысячах сотрудников ежемесячно.

Отдельно можно выделить сервисы, которые могут использоваться агентами привлечения, как на этапе сорсинга, так и на этапе процессинга. Частные случаи данных сервисов и их технологические возможности представлены на рисунке 10.



Рисунок 10 – Группировка Интернет-сервисов, используемых на этапе сорсинга и процессинга

Данные сервисы отличает высокая стоимость услуг, а также возможность адаптации под условия массового набора в крупных федеральных компаниях, которые являются целевой аудиторией данных разработчиков.

Обобщая вышеизложенное, модернизация практики привлечения – это деятельность по совершенствованию процесса поиска соискателей, потенциально подходящих для найма на вакантную должность, который основан на реализации

ряде конкретных шагов, ведущих к формированию перечня заявителей. Причины модернизации практики привлечения можно сгруппировать в 3 основные парадигмы, с точки зрения внутренних и внешних предпосылок. Существование управленческие парадигмы: управление на основе знаний, проектное управление и процессное управление оказывают влияние современные технологии привлечения и определяют направление их развития. Использование профессиональных форумов, что существенно изменяет технологию сорсинга; полностью или частично унифицированная технология сорсинга и процессинга; технология быстрого классического рекрутинга (технология классического рекрутинга изменяется в формате сроков выполнения заявки, за счет использования Интернет-технологий). Резюмируя, можно сделать вывод о том, что модернизация практики привлечения неизбежна и по большей части практика привлечения изменяется за счет внедрения и использования Интернет-технологий. При всем разнообразии практик привлечения, агенту привлечения необходимо соотносить данные технологии с особенностями привлечения конкретной категории специалистов.

1.3 Особенности привлечения продающего персонала на основе Интернет-технологий

Актуальность привлечения менеджеров по продажам в компании малого и среднего бизнеса связана с субъективной неготовностью современных предпринимателей полностью отказаться от использования человеческих ресурсов в пользу устройств автоматизации в области продаж [30]. Кроме того, актуальность привлечения менеджеров по продажам связана с объективной потребностью собственников бизнеса в менеджерах по продажам. На российском сайте работ “HeadHunter” за период с 01.05.2019 по 25.05.2019 года было размещено более 120 тысяч резюме менеджеров по продажам в разных регионах

страны, в то время как на сайте присутствует более 55 тысяч соответствующих активных вакансий, размещенных за последний месяц также по всей России[25]. Исходя из полученных данных видно, что на активную вакансию на сайте «Headhunter» приходится примерно 2 резюме. По данным исследования, проведенного специалистами Самарской гуманитарной академии, в среднем, для того чтобы закрыть потребность в одной штатной единице менеджера по продажам, агенту привлечения необходимо предоставить рекрутеру список из 20 потенциально подходящих соискателей. Соответственно, к началу скрининга агент привлечения должен иметь порядка 60 откликов [33].

Менеджер по продажам – это одна из самых распространенных профессий у студентов и тех, кто только начинает свою карьеру. Для того чтобы сформировать представление о том, как агенты привлечения определяют требования к потенциальным кандидатам рассмотрим профессиональный стандарт менеджера по продажам [27]. Согласно профессиональному стандарту РН 568 менеджер по продажам выполняет 5 трудовых функций (Рис. 11).

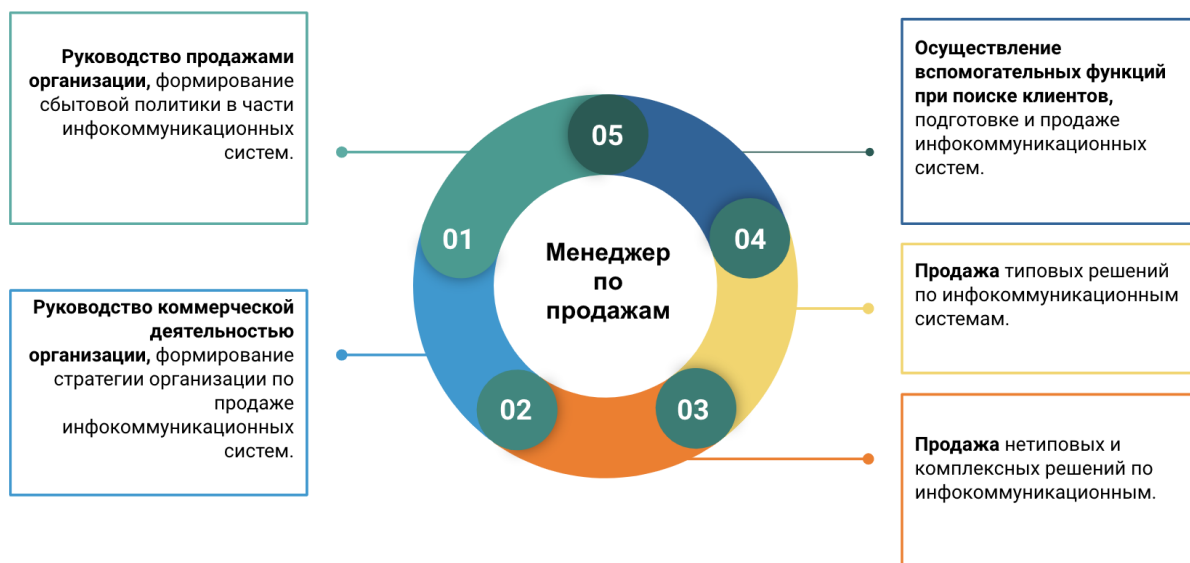


Рисунок 11 – Трудовые функции менеджера по продажам [адаптировано из: 27]

На основе трудовых функций, представленных на схеме в профессиональном стандарте, выделяется набор трудовых действий. В зависимости от объема трудовых действий, меняется возможное наименование должности и соответствующие требования к образованию соискателей на данную должность. В описание включим набор трудовых действий, необходимые знания и умения, а также требования к образованию и опыту работы, которые представлены в таблице 6 [27].

Таблица 6 – Трудовые действия и необходимые умения менеджеров по продажам

Профессия	Ассистент менеджера по продажам	Менеджер по продажам
Трудовые действия	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внесение сведений о клиенте в базу данных клиентов; 2. Формирование отчетов о клиентах при поиске клиентов, подготовке и продаже инфокоммуникационных систем и/или их составляющих; 3. Рассылка по базе данных клиентов прайс-листов и информации о продаваемых инфокоммуникационных системах и/или их составляющих. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Анализ клиентской базы; 2. Формирование коммерческих предложений для партнеров и клиентов по продаже инфокоммуникационных систем и/или их составляющих; 3. Формирование отгрузочных документов на проданные инфокоммуникационные системы и/или их составляющие.
Необходимые умения	<ol style="list-style-type: none"> 1. Правила работы в соответствующих компьютерных программах и базах данных, их назначение; 2. Методы поиска информации о современных инфокоммуникационных системах и/или их составляющих; 3. Методы анализа и обработки полученной информации. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Основы психологии; 2. Деловой этикет; 3. Правила ведения деловой переписки; 4. Правила ведения деловых переговоров; 5. Основы менеджмента организации.

Продолжение таблицы 6

Профессия	Ассистент менеджера по продажам	Менеджер по продажам
Необходимые знания	<ol style="list-style-type: none"> 1. Применять средства автоматизации бизнес-процессов при взаимоотношениях с клиентами; 2. Работать с системами отчетности организации. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Работать с базой данных типовых предложений по продаже; 2. Работать с объемом информации; 3. Устанавливать и удерживать долгосрочные взаимоотношения с клиентами; 4. Вести деловые переговоры с потенциальными клиентами;
Требования к образованию	1. Среднее профессиональное образование.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высшее образование – бакалавриат / или среднее профессиональное образование; 2. Дополнительное профессиональное образование в области маркетинга, менеджмента, экономики.
Требования к опыту работы	1. Отсутствуют.	1. Не менее шести месяцев работы в сфере продаж высокотехнологичной продукции при среднем профессиональном образовании.

Стоит отметить, что с 1 января 2019 года применение профстандартов является обязательным для всех работодателей на всех должностях, в связи с чем, приведенное в профстандарте описание знаний и умений, должно стать основой для каждого предпринимателя малого и среднего бизнеса, при составлении текста вакансии и формирование требований к кандидатам. Высшее образование не является жестким критерием при отборе кандидата на должность менеджера по продажам и может быть заменено средним профессиональным образованием при соответствующей профессиональной переподготовке. Заметим также что

требования к знаниям и умениям по большей части состоят из перечня так называемых “мягких” навыков и могут быть субъективно оценены руководителем.

На практике, предъявляемые руководителями требования к соискателям оказываются еще ниже, чем требования, представленные в профстандарте. Рассмотрим их более подробно [24]. Автор в своем исследовании приводит описание модели компетенций менеджера по продажам исходя из анализа требований, которые руководители малого и среднего бизнеса предъявляют к потенциальным соискателям. Приведем список данных компетенций с пояснениями, что они означают для данных авторов

1. Коммуникативные способности – индивидуально-психологические особенности личности, обеспечивающие эффективное взаимодействие и адекватное взаимопонимание между людьми в процессе общения или выполнения совместной деятельности;
2. Самостоятельность в принятии решений – независимость, способность самому, без подсказки извне, принимать и проводить в жизнь важные решения; ответственность, готовность отвечать за последствия своих поступков;
3. Нацеленность на результат – способность и желание человека достигать результата, даже в случае неблагоприятных обстоятельств, а также его стремление преодолевать трудности в достижении результата;
4. Стрессоустойчивость – способность сохранять высокое качество работы, невзирая на воздействующие факторы и изменяющиеся условия внешней среды;
5. Убедительность в переговорах – способность выявлять лицо принимающее решение и оказывать влияние на ход его мыслей с целью доведение переговоров до целевого (для менеджера по продажам) решения;
6. Организационно-управленческие способности – умение работать в команде, включающее в себя делегирование собственных полномочий коллегам в

случае необходимости и расширение собственных должностных обязанностей с целью повышения эффективности работы отдела;

7. Клиентоориентированность – умение выявлять потребности внутренних и/или внешних клиентов, способность выстраивать с ними конструктивные, долгосрочные отношения, умение преодолевать разногласия при работе с клиентами и достигать взаимовыгодных решений;
8. Гибкость – способность быстро и адекватно реагировать на внештатные ситуации, видеть и определять проблему, находить пути ее решения, собирать команду для внедрения, давать оценку результатов.

Можно заметить, что такие умения, как работа с большим объемом данных, формирование отчетов о клиентах при поиске клиентов, подготовке и продаже инфокоммуникационных систем не входят в обязательный список требований, которые работодатели на практике, предъявляют к соискателям на должность менеджера по продажам. Эффективность сотрудника на позиции менеджера по продажам определяется компетентностью кандидата в области перечисленных "мягких" навыков, поэтому ключевое требование к менеджерам по продажам – это рост объема продаж, который достигается за счет сильной переговорной компетентности, клиентоориентированности сотрудников и т.д. Умения, перечисленные в профессиональном стандарте, такие как заполнение отчетности, не влияют на ключевой показатель эффективности менеджеров по продажам. Поэтому такого рода умения находятся в более низком приоритете у работодателей.

Несмотря на то, что «мягкие» навыки с обывательской точки зрения кажутся более простыми, ведь их можно приобрести с опытом работы на смежных специальностях или в процессе обучения в высшем учебном заведении, на рынке наблюдается дефицит квалифицированных менеджеров по продажам [33].

Дадим характеристику соискателям на должность менеджера, по продажам исходя из данных нескольких исследований [34, 2]. Менеджерами по продажам,

как правило, становятся студенты, выпускники вузов, рабочие или административный персонал, таким образом, возраст соискателей может варьироваться в среднем от 20 до 40 лет. Рассмотрим, какие характерные черты поведения на рынке труда отличают менеджеров по продажам (Таблица 7).

Таблица 7 – Специфические характеристики менеджеров по продажам [адаптировано из: 10]

Характеристика	Пояснение
Инструментальный тип мотивации (по типологии В.И. Герчикова)	Мотивация менеджеров по продажам работать по своей профессии – это в основе своей высокий заработок, так как работодатели редко обещают своим сотрудникам карьерный рост. Особенно если речь идет о компаниях малого и среднего бизнеса где, карьерный рост может быть невозможен.
Мобильность	Менеджеры по продажам свойственна географической мобильность, а также частая смена рабочих мест в погоне за более высокой заработной платой.
Пассивность на рынке труда	Наиболее компетентные специалисты как правило не занимаются активным поиском работы, но готовы рассматривать поступающие от агентов привлечения предложения.
Активность в социальных сетях	Менеджеры по продажам, как правило, активно пользуются социальными сетями. Доля менеджеров по продажам, готовая рассматривать предложения по работе в социальных сетях, выше доли других специалистов, работающих в области экономики и финансов.

По специфическим характеристикам менеджеров по продажам на рынке труда мы можем сделать вывод, что агентам привлечения необходимо использовать активный поиск для привлечения потенциальных соискателей. Необходимость активного поиска обусловлена прямой зависимостью между количеством полученных от соискателей откликов и количеством кандидатов, предоставленных заказчику для последующего отбора. С привлечением большего количества кандидатов значительно увеличивается количество откликов, а значит и вероятность того, что целевое число соискателей пройдут этап скрининга и

процессинга. Сформируем перечень особенностей привлечения менеджеров по продажам:

1. Активный поиск – приоритетная стратегия привлечения менеджеров по продажам связанной с пассивным характером их поведения на рынке труда.
2. Низкий уровень значимости профиля и уровня образования на первоначальном этапе отбора.
3. Высокий уровень значимости развитости "мягких" навыков у потенциальных кандидатов на первоначальном этапе отбора.
4. Социальные сети являются одним из приоритетных источников для активного поиска потенциальных соискателей.
5. Первичное видео–интервью / личное интервью является обязательным этапом в практике привлечения менеджеров по продажам, так как вербальная коммуникация – это самый надежный способ проверки "мягких" навыков.
6. Целевые показатели охвата потенциальных соискателей значительно выше средних показателей по смежным профессиям. Это связано с тем, что профессия “менеджера по продажам” пользуется популярностью среди выпускников вузов и людей из смежных профессий, которых привлекает заработная плата, но которые не готовы к выполнению соответствующих трудовых действий.

На основе обозначенных особенностей привлечения менеджеров по продажам можно выделить Интернет-технологии, которые логично использовать для привлечения данной категории персонала:

1. ATS, которая связана с большим количеством этапов привлечения (сорсинг, процессинг), а также с повышенными количественными показателями вовлеченных кандидатов.
2. Технологии «Intelligent search», которая позволяет быстро находить профили соискателей в социальных сетях, в частности в «Facebook».

3. Сервисы для записи видео и аудио-интервью, которое связано с необходимостью вербального контакта для принятия окончательного решения при формировании списка потенциальных соискателей. Количество контактов значительно повышается за счет гибкости времени собеседования и отсутствия необходимости личного присутствия (отвечает ценности мобильности потенциальных менеджеров по продажам).

Таким образом, особенностями привлечения менеджеров по продажам на основе Интернет-технологий являются:

- Ограниченное число сервисов, позволяющих осуществлять активный поиск;
- Необходимость использования технологии «Intelligent search» для привлечения кандидатов из социальных сетей;
- Необходимость использования ATS для повышения целевых показатели охвата потенциальных соискателей;
- Необходимость использования сервисов видео-интервью на этапе привлечения, так как они позволяют диагностировать степень владения мягкими навыками.

В соответствии с рабочим понятием, привлечение – это деятельность по поиску соискателей, потенциально подходящих для найма на вакантную должность. Место привлечения персонала в системе кадрового обеспечения организации в подсистеме формирования человеческих ресурсов. Привлечение осуществляется в 3 этапа: постановочный этап, планирование и активный поиск, но в каждой конкретной организации в силу внутренних и внешних особенностей существует своя практика привлечения персонала. Практика привлечения – это сложившийся в конкретной организации способ поиска потенциальных кандидатов, потенциально подходящих для найма на вакантную должность. Этот способ основан на реализации ряда конкретных действий, ведущих к формированию перечня заявителей. Модернизация практики привлечения, в свою

очередь, – это деятельность по совершенствованию процесса поиска соискателей, потенциально подходящих для найма на вакантную должность, который основан на реализации ряда конкретных действий, ведущих к формированию перечня заявителей. Три главные тенденции модернизации практики привлечения: использование профессиональных форумов, что существенно изменяет технологию сорсинга; унификация технологии сорсинга и процессинга; использование технологии быстрого классического рекрутинга (технология классического рекрутинга изменяется в формате сроков выполнения заявки, за счет использования Интернет-технологий). Агенту привлечения необходимо соотносить данные технологии с особенностями привлечения конкретной категории специалистов. Основными особенностями привлечения менеджеров по продажам являются: необходимость активного поиска; одним из приоритетных источников для активного поиска потенциальных соискателей являются социальные сети; первичное интервью является обязательным этапом в практике привлечения; целевые показатели вовлеченных кандидатов значительно выше средних показателей по смежным профессиям. Особенности привлечения менеджеров по продажам, с помощью использования Интернет-технологий являются использование: ограниченного числа сервисов, позволяющих осуществлять активный поиск; необходимость использования технологии «Intelligent search» для привлечения кандидатов из социальных сетей; необходимость использования ATS для повышения целевых показатели охвата потенциальных соискателей; высокая эффективность затрат на использование сервисов видео-интервью.

2 Практика привлечения продающего персонала в «ООО NNNN»: состояние, необходимость и возможности модернизации

2.1 Характеристика практики привлечения «ООО NNNN»

Компания «ООО NNNN» образована в 2019 году и находится на стадии младенчества. На текущий момент штат компании состоит из 2 человек – руководитель и его ассистент. Основной вид деятельности компании – привлечение менеджеров по продажам в компании малого и среднего бизнеса Красноярска. Крупнейшие клиенты компании:

1. ФФФФФФФ (Производитель _____);
2. ЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭ (Производитель малых архитектурных форм – _____).

Изначально стратегической целью компании было занять лидирующие позиции в Красноярске на рынке кадровых агентств в области привлечения специалистов разного уровня: от линейного персонала до руководящих позиций. Не так давно, произошло изменение стратегической цели, а именно, уточнение категорий персонала, привлекаемых компанией. Теперь стратегическая цель компании «ООО NNNN» на 2019 год звучит так – стать лидером среди кадровых агентств города Красноярска в области привлечения менеджеров по продажам в компании малого и среднего бизнеса за счет повышения уровня технологичности и автоматизации процессов компании. Изменения в стратегии полностью соответствуют управленческой парадигме, в рамках которой реализуется процесс управления компанией в «ООО NNNN». Управленческой парадигмой является процессное управление, которое в рамках новой стратегии будет выражаться в 2 аспектах:

– автоматизации наиболее важных и трудоемких подэтапов активного поиска (скрининга и процессинга);

– снижении уровня вовлеченности руководителя в оперативные рабочие процессы.

В соответствии с определением эффективности практики привлечения оценку эффективности практики привлечения в «ООО NNNN» логично проводить относительно названных критериев, следующих из принятой в организации управленческой парадигмы.

Конкурентами компании на рынке услуг по привлечению менеджеров по продажам являются:

1. Кадровые агентства (Крупнейшее агентство The People);
2. Частные рекрутеры (Крупнейшая платформа для поиска «Hr.Space» – дочерний проект «Headhunter»)
3. Внутренние рекрутеры в компаниях малого и среднего бизнеса в Красноярске;
4. Специализированные агентства найму продающего персонала, г. Москва (дистанционно).

В компании «ООО NNNN» открытая кадровая политика, это естественным образом связано со стадией жизни компании. В соответствии с типологией жизненного цикла компании, предложенной Ицхаком Адизесом, компания находится на стадии становления. В компании принят неформальный стиль общения, контроль производится за счет активного участия предпринимателя, выступающего в роли руководителя, во всех рабочих процессах.

Деятельность рекрутинговых агентств в России регулируется в соответствии Законом от 19.04.1991 № 1032 – «О занятости населения в Российской Федерации». Настоящим Законом регулируется деятельность компании лишь на этапах открытия кадрового агентства и его отчетности перед налоговой службой. Для ведения данного вида деятельности в настоящее время лицензии не требуется, за исключением содействия занятости населения за рубежом. Несмотря на то, что деятельность кадровых агентств достаточно распространена в Российской

Федерации, специальная правовая регламентация в данной области фактически отсутствует, в связи с чем, правовое регулирование данного вида предпринимательства складывалось в основном из практической деятельности самих кадровых агентств. В реализации своих основных целей рекрутинговые компании оказывают услуги на основании и в соответствии с главой 39 Гражданского Кодекса, а именно заключают с заказчиками различные договоры возмездного оказания услуг, содержание которых зависит от выбранных обязательственных отношений, видов оказываемых услуг и их результата. [26]

Несмотря на то, что в 2019 году компания не преследует цель выхода на федеральный рынок, в отдаленной зоне развития такая цель есть. Примером успешного проекта является Московская компания «Экспресс-найм». Основной деятельностью компании «ООО NNNN» является привлечение менеджеров по продажам в компании малого и среднего бизнеса, поэтому ключевым критерием конкурентоспособности компании является эффективность кампании привлечения. Эффективность кампании привлечения определяется исходя из параметров практики привлечения. Рассмотрим их более подробно.

Параметрами практики привлечения являются:

- количество рабочих часов на этап;
- количество рабочих дней на этап;
- лица, участвовавшие на этапе;
- Интернет-технологии, используемые на этапе;
- стоимость этапа.

Что касается технологической обеспеченности компании, практика привлечения компании подразумевает использование таких Интернет-сервисов как: «Google Slides» (сервис для составления презентаций), «Skype» (сервис для проведения видеоконференций), «Miro» (сервис для составления ментальных карт). Частные случаи применения данных сервисов мы рассмотрим более подробно на каждом этапе в практике привлечения. Детально рассмотрим

практику привлечения менеджеров по продажам «ООО NNNN» в компанию «ЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭ » (Таблица 7).

Таблица 7 – Параметры практики привлечения на постановочном этапе привлечения менеджера по продажам в компанию «ЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭ »

Название шага на различных этапах привлечения	Кол-во рабочих часов	Кол-во рабочих дней	Лица, принимающие участие	ИТ, используемые на этапе	Стоимость (руб.)
Обсуждение требований к кандидату между заказчиком и агентом привлечения	2	1	Руководитель, ассистент, заказчик	Сервисы: «Skype», «Google Slides», электронная почта.	1400
Обсуждение приоритетных групп источников привлечения между заказчиком и агентом привлечения	<1		Руководитель, ассистент, заказчик	Сервисы: «Skype», «Google Slides»	—
Обсуждение сроков и затрат на привлечение между заказчиком и агентом привлечения	<1	1	Руководитель, заказчик	Сервисы: электронная почта (Gmail)	—
Составление и подписание сторонами договора об оказании услуг	6	4	Руководитель, заказчик	Сервисы: электронная почта (Gmail)	3000
Формирование компетентностного профиля работника агентом привлечения, согласование с заказчиком	2		Ассистент, заказчик	Сервисы: электронная почта, работный сайт «Headhunter»	400

Как видно из таблицы 7 основными Интернет-технологиями, используемыми постановочном этапе привлечения, являются сервисы «Skype», «Google slides» и «Headhunter». Помимо руководителя и ассистента на данном этапе в большинстве шагов активное участие принимает заказчик.

Стоимость конкретного этапа привлечения складывалась из стоимости рабочего часа каждого специалиста соответственно стоимости затрат на размещение вакансии в социальной сети, стоимости доступа к базе резюме на этапе активного поиска. Количество рабочих дней в таблице означает потребность в рабочих днях для перехода к следующему этапу привлечения. Несмотря на то, что количество рабочих часов на этапе за редким случаем превышало количество рабочих часов в полном рабочем дне, за счет низкой скорости обратной связи от заказчиков, а также новизны решений, по которым приходится принимать решения, некоторые этапы осуществлялись за значительно большее время, относительно объективных временных затрат на реализацию задачи. Лица, участвующие в привлечении на различных этапах процесса: руководитель, ассистент, SMM-консультант (привлеченный специалист), заказчик, соискатели.

Таблица 8 – Описание планирования деятельности по привлечению менеджера по продажам в компанию «ЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭ »

Название шага на различных этапах привлечения	Кол-во рабочих часов	Кол-во рабочих дней	Лица, принимающие участие	ИТ, используемые на этапе	Стоимость (руб.)
Определение агентом привлечения конкретных источников привлечения	3	1	Руководитель, ассистент, SMM-консультант (аутсорсинг)	Интернет-сайт «vc.ru», социальные сети: Вконтакте, Instagram, Facebook	3100
Планирование расходов на привлечение согласно определенному бюджету	<1		Руководитель, SMM-консультант (аутсорсинг)	Zoom (конференции онлайн), Facebook pixel (сервис для прогнозирования рекламной кампании в Facebook)	—

Продолжение таблицы 8

Название шага на различных этапах привлечения	Кол-во рабочих часов	Кол-во рабочих дней	Лица, принимающие участие	ИТ, используемые на этапе	Стоимость (рублей)
Определение количественных показателей для кампании привлечения (на всех этапах)	<1		Руководитель	Google Sheets, обзор статей на портале Яндекс-Дзен	—
Составление текста вакансии для различных источников	<1	1	Ассистент	Google docs, сайты работ: Headhunter, Superjob, телеграмм канал “Интересная работа в Москве”	—
Подготовка базы для сбора и фильтрации откликов	1	1	Руководитель, ассистент, SMM-консультант (аутсорсинг)	Сервис Talantix (бесплатная ATS), Google sheets, Google forms	1500

На этапе планирования привлечения к Интернет-технологиям, используемым на этапе Постановочного этапа, добавляются такие сервисы, как сервисы: Talantix (бесплатная ATS), Google sheets, Google forms, Facebook pixel, а также социальные сети – Вконтакте, Instagram, Facebook. Заказчик не принимает участия в планировании привлечения, а к руководителю и ассистенту добавляется SMM-консультант.

Таблица 9 – Описание этапа активного поиска привлечения менеджера по продажам в компанию «ЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭ »

Название шага на различных этапах привлечения	Кол-во рабочих часов на этап.(ч.)	Кол-во рабочих дней на этап. (д.)	Лица, участвовавшие на этапе	ИТ, используемые на этапе	Стоимость этапа (руб.)
Публикация вакансии на разных источниках	6	2	Руководитель, ассистент, SMM - консультант (аутсорсинг)	Вконтакте, Headhunter, Zoom (конференции онлайн),	19 000

Продолжение таблицы 9

Название шага на различных этапах привлечения	Кол-во рабочих часов на этап.(ч.)	Кол-во рабочих дней на этап. (д.)	Лица, участвовавшие на этапе	ИТ, используемые на этапе	Стоимость этапа (руб.)
Сбор входящих откликов и активный поиск персонала	5	5	Руководитель, ассистент	Сервис Talantix (бесплатная ATS), рабочий сайт “Headhunter”, Google Sheets, Google Forms	5 500
Скрининг – процедура первичного отбора резюме кандидатов по стоп-факторам	5		Руководитель, ассистент	Сервис Talantix (бесплатная ATS), Google Sheets	3 500
Процессинг – процедура первичного отбора кандидатов по результатам проведения телефонного интервью	6		Руководитель, ассистент, соискатели	Сервис Talantix (бесплатная ATS), Google Sheets	4 300
Формирование списка кандидатов.	<1	1	Руководитель, ассистент	Электронная почта	—

На этапе активного поиска используются все ранее перечисленные сервисы, а главными лицами, участвующими на этапе, являются соискатели. Рассмотрим “воронку соискателей” на этапе активного поиска. (Таблица 10)

Таблица 10 – Количество соискателей для компании «ЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭ » по шагам на этапе активного поиска

Этап	Количество соискателей (чел.)	Доля соискателей (%)
Сбор входящих откликов / активный поиск	300	100
Скрининг	70	23
Процессинг	20	7
Формирование списка кандидатов	10	3

Таким образом видно, что доля соискателей, предоставленных заказчику по завершению этапа “активного поиска” составила 3 процента от общей доли соискателей. Наибольшее сокращение доли соискателей наблюдается на этапе скрининга.

Каналы привлечения, используемые на этапе сбора откликов: рабочий сайт Headhunter (90%), социальная сеть Вконтакте (6%) и социальная сеть Instagram (4%). Этап сбора откликов и активного поиска является наиболее ресурсоемким с точки зрения временных и материальных затрат среди всех этапов привлечения (Таблица 7). Материальные затраты, которые компания несет на данном этапе можно представить в виде затрат на:

- заработная плата персонала
- оплата использования сервисов.

В свою очередь затраты на использования сервисов распределяются в пропорции (70% / 30%).

Детализация активного и пассивного поиска в контексте практики привлечения менеджеров по продажам в компанию «ЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭ » компанией «ООО NNNN» представлена на рисунке 12.

Цветовое выделение на рисунке 12 показывает количество используемых технологий на этапе активного поиска привлечения, таким образом видно, что на этапе пассивного поиска используется меньшее количество технологий, что создает более благоприятные условия для автоматизации процесса. Основное отличие между активным и пассивным поиском заключается в том, что пассивный поиск благодаря технологическим особенностям Интернет-технологий позволяет автоматизировать этап скрининга, что в значительной степени снижает временные затраты на реализацию данного этапа.



Рисунок 12 – Детализация практики активного и пассивного поиска в компании «ООО NNNN»

Однако обратная сторона вопроса заключается в том, что материальные затраты на рекламу вакансии в социальных сетях значительно выше материальных затрат на покупку доступа к базе резюме на Headhunter.

Резюмируя рассмотренные аспекты практики привлечения менеджеров по продажам компанией «ООО NNNN», хочется выделить плюсы и минусы практики привлечения в данной компании. Объективным основанием для выделения плюсов и минусов практики привлечения менеджеров по продажам компанией «ООО NNNN» является обратная связь от заказчика – директора компании «ЭЭЭЭЭЭЭЭЭЭ ». Достоинством, с точки зрения заказчика, является использование альтернативного работным сайтам источника – социальных сетей для привлечения кандидатов. Недостатками практики привлечения, по его словам, являются:

1. Низкое качество привлеченных кандидатов по сравнению с кадровыми агентствами города Красноярска;
2. Совпадение предоставленных контактов с контактами, предоставляемыми заказчику ранее другими кадровыми агентствами;
3. Маленькая доля уникальных кандидатов (кандидатов, привлеченных из социальных сетей).

На основе названных заказчиком недостатков практики привлечения можно сделать вывод, что ближайшая зона развития для компании может быть представлена в виде ряда шагов к следующим целям:

- Повышение качества кандидатов, предоставляемых заказчику как результат привлечения;
- Увеличение доли кандидатов, привлеченных из социальных сетей, в общем количестве привлеченных кандидатов посредством активного и пассивного поиска.

Обобщая вышесказанное, можно признать, что практика привлечения «ООО NNNN» находится на этапе модернизации, основной предпосылкой которой стало изменение стратегии компании. Для того, чтобы сделать выводы о соответствии практики привлечения «ООО NNNN» тенденциям модернизации практики привлечения необходимо определить особенности и Интернет-технологии, которые используются при привлечении менеджеров по продажам в других рекрутинговых компаниях.

2.2 Оценка тенденций применения Интернет-технологий в практике привлечения

Модернизация практики привлечения в конкретной организации представляет собой совокупность действий из 8 последовательных шагов. Предпосылками модернизации практики привлечения «ООО NNNN» являются:

изменение стратегии компании, а также требования внешней среды, в которой постоянно появляются новые технологии, в том числе Интернет-технологии, которые логично использовать для привлечения менеджеров по продажам. В свете развития Интернет-технологий рынок рекрутинга размывается, растворяются как таковые географические границы, в связи с чем, анализ рынка можно проводить на основе информации из открытых источников в России и за рубежом.

Рассмотрим 2 наиболее популярных по данным периодической литературы, стратегии привлечения в России и за рубежом. Дадим характеристику данным стратегиям с точки зрения Интернет-технологий, используемых в ходе привлечения персонала.

Большинство западных агентов привлечения (97%) используют социальные сети для привлечения менеджеров по продажам. Из них около 95% используют LinkedIn и около 55% используют Facebook [4]. Причины, по которым западные рекрутеры используют социальные сети для привлечения менеджеров по продажам, следующие:

- это позволяет охватить большую часть аудитории чем использование традиционных методов рекрутинга (в особенности это касается молодых специалистов);

- это позволяет минимизировать временные ресурсы агента привлечения.

Согласно данным исследовательского центра “Pew Research Center” доля рекрутеров, использующих социальные сети для привлечения менеджеров по продажам, в Канаде, России и в США примерно равна и в три раза превышает долю соответствующих рекрутеров в Азиатских странах. Это связано с особенностями культурной идентичности населения в разных странах. [4] Практика привлечения соискателей из социальных сетей в зарубежных компаниях выглядит следующим образом:

1. Постановочный этап:

1.1 Создание страницы компании в социальной сети (если она отсутствует);

1.2 Определение требований к кандидатам;

1.3 Определение бюджета и сроков кампании привлечения.

2. Этап планирования:

2.1 Создание макета вакансии для формата социальной сети;

2.2 Создание электронной формы для сбора откликов.

3. Этап активного поиска:

3.1 Размещение вакансии на “Job Market place” в Facebook или на странице компании;

3.2 Настройка рекламы вакансии;

3.3 Скрининг;

3.4 Процессинг;

3.5 Формирование списка кандидатов для отбора.

Эффективность практики привлечения, как отмечает А. Хэдвортс, зависит от опыта, который кандидат получил на этапе взаимодействия с компанией [4]. На этапе привлечения происходит первая итерация взаимодействия агента привлечения и соискателя, в интересах агента привлечения обеспечить кандидата:

– необходимой информацией для получения четкого представления о вакансии;

– информацией о специфике деятельности компании и особенностях корпоративной культуры;

– простой и понятной технологией для оставления отклика на вакансию.

Когда речь идет об активном поиске, практика привлечения менеджеров по продажам в зарубежных компаниях базируется на Интернет-технологии «Search by Ideal Candidates» [8]. «Search by Ideal Candidates» – технология, предложенная компанией LinkedIn. Сервис LinkedIn изначально позиционировал себя как профессиональную соцсеть, в которой любой желающий может разместить свои

достижения в сфере образования и развития карьеры. Позднее, накопив большое количество данных, компания решила использовать инструменты автоматизации поиска для того, чтобы облегчить поиск рекрутерам по большой базе данных. ИТ «Searching by ideal candidates», позволяет вместо настройки фильтров на этапе активного поиска дать программе примеры нескольких кандидатов, идеально подходящих на должность. Искусственный интеллект анализирует профили “идеальных кандидатов” и представляет заказчику профили наиболее подходящих кандидатов для его вакансии. Технология «Searching by Ideal candidates» используется в привлечении менеджеров по продажам так как для этой профессии сложнее всего создать формализованные критерии, которым должны соответствовать привлеченные кандидаты. (Шаг 5 на этапе Постановочного этапа; Прил. Б) Использование технологии «Searching by Ideal candidates» позволяет избежать:

- дополнительной нагрузки на заказчиков в виде описания формализованных критериев для привлечения соискателей;
- ошибочного определения критериев агентом привлечения в ходе коммуникации с заказчиком.

На рисунке 13 представлена схема технологии «Searching by Ideal candidates».

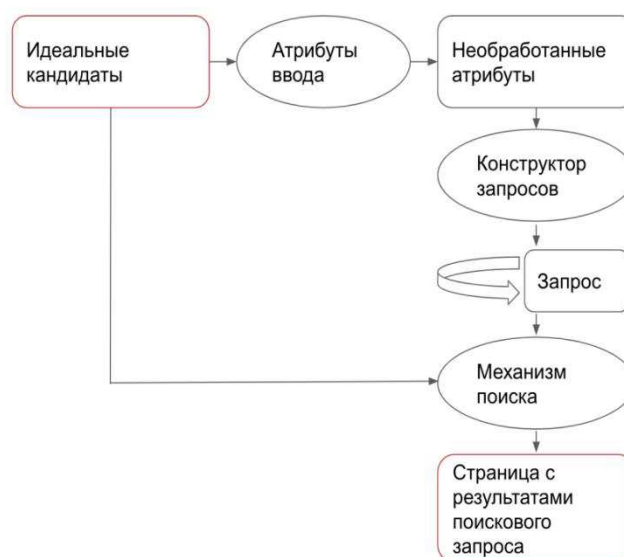


Рисунок 13 – Схема технологии “Searching by Ideal candidates”

[адаптировано из: 8]

Сложность применения технологии «Searching by Ideal candidates» для привлечения менеджеров по продажам в российских реалиях связана с формальным запретом на использование социальной сети LinkedIn, а также с низкой популярностью данной социальной сети среди потенциальных кандидатов на должность менеджеров по продажам. Российская аудитория на LinkedIn на 90% состоит из высшего менеджмента [8].

Рассмотрим практику размещения вакансии в соцсети привлечения менеджеров по продажам в компанию Unilever в России. Компания Unilever давно пользуется социальными сетями для привлечения менеджеров по продажам в свою компанию. В 2018 году в компании произошла модернизация практики привлечения в компанию благодаря внедрению в комплекс Интернет-технологий сервиса VCV (сервис видео-интервью). Изменения в практике привлечения Unilever произошли на этапе активного поиска. (Таблица 11)

Таблица 11 – Сравнение практики привлечения менеджеров по продажам в компании Unilever на активного поиска [адаптировано из: 21]

До модернизации		После модернизации	
Шаг	Интернет-технология, используемая на этапе	Шаг	Интернет-технология, используемая на этапе
Размещение вакансии в соцсети	Социальная сеть	Размещение вакансии в соцсети	Социальная сеть
Настройка рекламы вакансии	Рекламный кабинет Вконтакте	Настройка рекламы вакансии	Рекламный кабинет Вконтакте
Сбор анкет кандидатов	Google Forms	Собеседование с чат-ботом	Чат-бот в Вконтакте

Продолжение таблицы 11

До модернизации		После модернизации	
Шаг	Интернет-технология, используемая на этапе	Шаг	Интернет-технология, используемая на этапе
Скрининг анкет	Excel	Собеседование с чат-ботом	Чат-бот в Вконтакте
Отправка ссылки на тестирование	Email, Google forms	Автоматизированный процесс выдачи ссылок на тестирование	VCV
Получение и обработка результатов тестирования	Email, Google forms	Автоматизированная обработка результатов тестирования VCV	VCV
Собеседование с HR (в случае успешной сдачи тестирования)	Skype	Автоматизированная ссылка на запись ответов на видео-интервью	VCV
Формирование списка кандидатов для собеседования с руководителем	Google docs	Автоматизированная отправка руководителям видео-интервью всех потенциальных кандидатов	VCV

В результате внедрения сервиса VCV компании удалось:

- сократить сроки кампании привлечения в 2 раза;
- повысить качество отобранных кандидатов (согласно субъективной оценке руководителя);
- избавить HR от монотонных задач;
- получить позитивные отзывы от соискателей (Использование Интернет-технологии – чат-бота оценивается соискателями, как технологическое превосходство компании над конкурентами и положительно сказывается на hr-брендинге компании);
- сократить расходы на привлечение.

Детализация шагов кандидата и агента привлечения (HR в случае Unilever) на этапе активного поиска представлена на рисунке 13.



Рисунок 14 – Детализация шагов кандидата и агента привлечения на этапе активного поиска [21]

Так как практика привлечения персонала внешними агентами в некоторой степени отличается от практики привлечения персонала внутренними агентами, рассмотрим в качестве примера кейс АКР (агентства кадровой рекламы) «Бета-Пресс» [20]. Заказчик обратился в компанию с вакансией менеджера по продажам. Причина обращения в АКР состояла в том, что вакансия являлась непопулярной среди соискателей и при использовании традиционных технологий привлечения внутреннему агенту не удалось получить достаточное количество откликов. Внешний агент несколько модифицировал практику привлечения, благодаря Интернет-технологии – лендингу. Лендинг (целевая, или посадочная страница) – это веб-страница, основной задачей которой является сбор контактных данных целевой аудитории. АКР «Бета» использовала все возможности таргетинга в соцсетях благодаря чему получила практически 13 000 переходов соискателей на страницу с вакансией. Конверсия составила 7%, то есть около 900 потенциальных соискателей оставили контактные данные на странице. Оставшиеся подэтапы представляют собой схожие шаги с практикой привлечения компании Unilever.

Рассмотренные кейсы позволяют определить перечень направлений модернизации практики привлечения и список технологий, используемых в

привлечении. Список соответствующих Интернет-технологий представлен в таблице 12.

Таблица 12 – Интернет-технологии, соответствующие основным тенденциям на различных этапах привлечения персонала

Этапы привлечения	Тенденции привлечения	Интернет-технологии
Постановочный этап	Развитие бренда работодателя	1. Вконтакте (страница компании); 2. Facebook (страница компании); 3. Tilda (посадочная страница).
	Письменная коммуникация с заказчиком в режиме онлайн	1. Google Forms; 2. Google Docs.
Планирование	Визуализация компетентного профиля кандидата	1. Ментальные карты ("Miro", Mindmeister).
Активный поиск	Автоматизация скрининга	1. Робот Вера 2. Skillaz 3. Вконтакте (чат-бот) 4. Telegram (чат-бот) 5. Sever AI 6. VCV
	Активный поиск соискателей в социальных сетях	1. Робот Вера 2. Skillaz 3. Вконтакте (рекламный кабинет) 4. Intelligent search
	Автоматизация процессинга	1. ATS (FriendWork Recruiter; Хантфлоу)
	Видео-интервью	1. VCV 2. Skillaz

Все Интернет-технологии в Таблице 12 представляют интерес для компании «ООО NNNN», за исключением Интернет-технологий: Робот Вера и Skillaz, так как данные технологические решения относятся к премиум-классу и ориентированы на привлечение персонала в крупные федеральные и

международные компании, в которых кадровые заявки формируются из десятков и сотен открытых позиций.

Исходя из оценки тенденций модернизации практики привлечения менеджеров по продажам в России и за рубежом, можно сформировать представление об общей тенденции привлечения соискателей из социальных сетей. Для западного рынка это по большей части Facebook и LinkedIn, а в России Вконтакте. Наиболее популярными технологиями, которые используются агентами при модернизации практики привлечения являются: видео-интервью, а именно сервис VCV; чат-бот Вконтакте; посадочная страница с формами для заполнения (лендинг). Использование данных Интернет-технологий, как утверждают сотрудники компаний, которые модернизировали свою практику привлечения, повышает эффективность работы HR-менеджеров, в некоторых случаях снижает стоимость кампаний по привлечению (в долгосрочной перспективе); укрепляет HR-бренд компании.

2.3 Оценка возможностей модернизации практики привлечения в «ООО NNNN»

Для того, чтобы определить Интернет-технологии, на основе которых будет происходить модернизация практики привлечения «ООО NNNN» необходимо дать оценку возможностям внедрения данных Интернет-технологий в компанию. Оценка будет происходить исходя из характеристик ресурсообеспеченности компании согласно 2 критериям:

1. Человеческие ресурсы (ЧР):

- обладает ли персонал компании необходимыми компетенциями для внедрения и использования Интернет-технологии;

– обладает ли персонал компании возможностью использования Интернет-технологии, не прекращая при этом осуществлять свои трудовые функции.

2. Финансовые ресурсы (ФР):

– не превышают ли затраты на внедрение и использование Интернет-технологии бюджет на модернизацию практики привлечения в 2019 году.

Логичным составляющим модернизации практики привлечения является оценка технологических ресурсов компании, однако в случае модернизации практики привлечения «ООО NNNN» модернизация будет происходить в основном за счет внедрения Интернет-технологий большая часть из которых имеет общие требования: персональный компьютер с операционной системой Windows 7 и выше / MacOS X 10.9 и более поздней версии, а также телефонная связь свыше 512 кб/с. Компьютеры персонала компании в «ООО NNNN» удовлетворяют данным требованиям.

Рассмотрим требования к внедрению выбранных из Таблицы 13 Интернет-технологий (Таблица 13).

Таблица 13 – Требования по использованию Интернет-технологий

Интернет-технология	Требования к ЧР	Требования к ФР	Примечание
Вконтакте (страница компании, рекламный кабинет) / Facebook (страница компании, рекламный кабинет)	1. Уметь создавать группы (базовый навык пользования соцсетями) 2. SMM (привлечение в группу целевой аудитории) 3. Базовые навыки web-дизайна 4. Готовность уделять 3 чел. час. / день для создание группы 5. Готовность уделять 2 чел. час. / день ежедневно для использование кампании привлечения	5 000 – 30 000 рублей ежемесячное использование 2000 – 5 000 рублей внедрение	Страница компании может быть создана как для компании "ООО NNNN", так и для отдельно-взятой компании заказчика. Во втором случае стоимость внедрения будет зависеть от числа заказов. Третий вариант – ведение рекламной компании с рабочей страницы заказчика (вопрос конфиденциальности данных).

Продолжение таблицы 13

Интернет-технология	Требования к ЧР	Требования к ФР	Примечание
Tilda (посадочная страница)	1. Опыт работы с конструктором сайтов > 2 месяцев 2. Базовые навыки программирования 3. Готовность уделить 4 чел. час. / день на создание посадочной страницы	750 рублей ежемесячное использование	Компании «ООО NNNN» необходимо создать собственный сайт на котором будут размещаться различные страницы отдельно для каждой кампании привлечения
Сервисы Google (Forms, Docs, Slides)	1. Компетенции в области создания опросников 2. Компетенции в области анализа результатов опросников 3. Базовые навыки web-дизайна 4. Знание “горячих клавиш” для работы с Google Docs	бесплатно	—
Чат-бот (Вконтакте, Telegram)	1. Опыт создания чат-бота (>1 проекта) 2. Базовые навыки программирования	Создание чат бота (цена на аутсорсинге) 150 000 рублей	Для компании «ООО NNNN» не целесообразно отдавать данную функцию на аутсорсинг, так как потребность в создании / внесении изменений в бота будет регулярной в силу специфики деятельности. При выборе платформы для создания чат-бота предпочтение отдается соцсети Вконтакте, так как ее функционирование более стабильно с точки зрения законодательной базы. Кроме того, она более популярна среди потенциальных кандидатов на должность менеджера по продажам.
Sever AI	1. Опыт использования скрининговых сервисов (от 3 месяцев)	400 видео-интервью (60 000 рублей) 400 резюме-резюме (400 000 рублей)	Наиболее дорогостоящим является использование сервиса видео-интервью

Окончание таблицы 13

Интернет-технология	Требования к ЧР	Требования к ФР	Примечание
VCV	1. Базовые навыки использования ПК 2. Навык составления вопросов для записи видео-интервью 3. Навык интерпретации результатов видео-интервью	Стоимость без лимитного пользования от 1 миллиона рублей / год Стоимость использования сервиса для 1 вакансии 10 000 рублей / месяц	Просмотр видео-интервью позволит значительно сократить время, которое рекрутеры тратят на их проведение.
ATS (Хантфлоу)	1. Базовые навыки использования ПК 2. Опыт работы с ATS (от 3 месяцев)	30 000 рублей / месяц	ATS имеет большой функционал, мы будем использовать ATS для сбора резюме и его сортировки. Использование ATS автоматически избавляет от необходимости использовать сервис “Sever AI” так как сервисы выполняют одну и ту же функцию.
Ментальные карты (Miro)	1. Навык системного мышления 2. Английский язык (B2)	18 000 рублей / месяц	—

Оценка требований к Интернет-технологиям с точки зрения финансовых ресурсов не может быть определена точно так как стоимость использования многих сервисов изменяется пропорционально объему работ, который сложно спрогнозировать ввиду юности компании.

Модернизация практики привлечения компании «ООО NNNN» должна проходить одновременно во всех этапах привлечения, а также должна соответствовать управленческой парадигме, в рамках которой организация осуществляет свою деятельность. Управленческая парадигма «ООО NNNN» – процессное управление, в соответствии с которым, практика привлечения в организации должна удовлетворять следующим критериям:

1. Обеспечивать достаточный уровень автоматизации наиболее затратных с точки зрения финансовых затрат и затрат человеческих ресурсов подэтапов активного поиска (скрининга и процессинга), то есть 80% работ должно осуществляться за счет использования Интернет-технологий.
2. Обеспечивать низкую вовлеченность руководителя в практику привлечения на этапах скрининга и процессинга (не более чем 10% от общих временных затрат на скрининг и процессинг осуществляется за счет работы руководителя).

Оценка финансовых ресурсов будет складываться из комплекса Интернет-технологий, которые будут выбраны для внедрения в практику привлечения «ООО NNNN». В совокупности бюджет на модернизацию практики привлечения «ООО NNNN» составляет 500 000 рублей (01.09.2019 – 31.12.2019). Стоимость использования и внедрения Интернет-технологий не должна превышать эту сумму.

Для внедрения Интернет-технологий в практику привлечения «ООО NNNN» необходимо удостовериться в том, что персонал компании обладает компетенциями необходимыми для внедрения и использования Интернет-технологий (Таблица 14).

Таблица 14 – Соответствие компетенций персонала компании "ООО NNNN"

Название технологии	Требования к ЧР компании для внедрения и использование Интернет-технологии	Персонал			
		Ассистент		Руководитель	
		+/-	Кэф. соотв-ия	+/-	Кэф. соотв-ия
Вконтакте (страница компании, рекламный кабинет) / Facebook (страница компании, рекламный кабинет)	1. Уметь создавать группы (базовый навык пользования соцсетями) 2. SMM (привлечение в группу целевой аудитории) 3. Базовые навыки web-дизайна 4. Обладание 3 чел. час. / день 5. Обладание 2 чел. час. / день	1. + 2. – 3. +/- 4. +/- 5. –	0,400	1. + 2. – 3. +/- 4. – 5. –	0,300

Продолжение таблицы 14

Название технологии	Требования к ЧР компании для внедрения и использование Интернет-технологии	Персонал			
		Ассистент		Руководитель	
		+/-	Коэф. соотв-ия	+/-	Коэф. соотв-ия
Tilda (посадочная страница)	1. Опыт работы с конструктором сайтов > 2 месяцев 2. Базовые навыки программирования 3. Обладание 4 чел. час. / день на создание посадочной страницы	1. – 2. – 3. –	0,000	1. +/- 2. – 3. –	0,167
Сервисы Google (Forms, Docs, Slides)	1. Компетенции в области создания опросников 2. Компетенции в области интерпретации опросников 3. Базовые навыки web-дизайна 4. Знание “горячих клавиш” для работы с Google Docs	1. + 2. + 3. +/- 4. –	0,625	1. + 2. + 3. +/- 4. +	0,875
Intelligent search	1. Базовые навыки поиска в Интернет 2. Креативное мышление (поиск по нестандартным характеристикам, подписка на группы, события) 3. Готовность уделить 4 чел. часа чел. час. / день на этапе активного поиска	1. + 2. +/- 3. +/-	0,66	1. + 2. + 3. –	0,667
Чат-бот (Вконтакте, Telegram)	1. Опыт создания чат-бота (>1 проекта) 2. Базовые навыки программирования	1. – 2. –	0	1. – 2. –	0,000
Sever AI	1. Опыт использования скрининговых сервисов (от 3 месяцев)	1. –	0	1. –	0,000
VCV	1. Базовые навыки использования ПК 2. Навык составления вопросов для записи видео-интервью 3. Навык интерпретации результатов видео-интервью	1. + 2. + 3. +	1	1. + 2. +/- 3. +/-	0,66
ATS (Хантфлоу)	1. Базовые навыки использования ПК 2. Опыт работы с ATS (от 3 месяцев)	1. + 2. +	1	1. + 2. +	1
Ментальные карты (Miro)	1. Навык системного мышления 2. Английский язык (B2)	1. + 2. +	1	1. + 2. +	1

Плюсы и минусы в колонках имеют следующие обозначения:

- отличное владение компетенцией «+»;
- недостаточный уровень владения компетенцией для успешного осуществления трудовых функций в «ООО NNNN»;
- невозможность осуществления трудовых функций в “ООО NNNN” даже на минимальном уровне.

Исходя из анализа соответствия компетенций ассистента и руководителя требуемым компетенциям, согласно особенностям Интернет-технологий привлечения, можно сделать вывод, что на сегодняшний день ассистент и руководитель могут успешно внедрять и использовать следующие сервисы:

1. ATS (Хантфлоу)
2. Ментальные карты (Miro)
3. VCV

Использование других Интернет-технологий имеет в колонке коэффициентов значение меньше единицы, что означает невозможность использования данной технологии при сегодняшнем уровне компетентности персонала, а также его численного состава.

Оценка возможности внедрения и использования Интернет-технологий в «ООО NNNN» должна происходить не отдельно для каждой Интернет-технологии, а для так называемого «пакета Интернет-технологий», который включал бы в себя набор сервисов, которые можно и целесообразно использовать на различных этапах привлечения. Распределение Интернет-технологий по использованию на различных этапах привлечения представлено на рисунке 14.

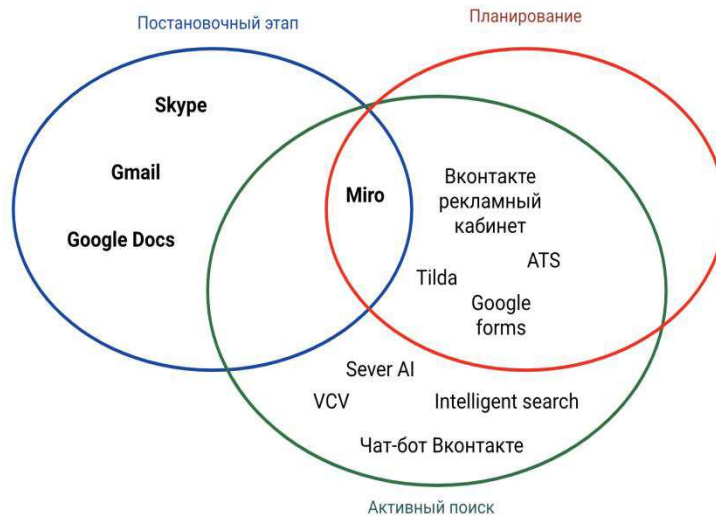


Рисунок 15 – Группировка Интернет-технологий по этапам привлечения, на которых они используются

Сервисы: «Skype», «Gmail», «Google docs», «Miro» уже используются в компании «ООО NNNN» поэтому рассмотрим более подробно сервисы, которые относятся к этапу планирования и активному поиску, приведем их группировку по подэтапам планирования и активного поиска на которых данные сервисы могут использоваться в практике привлечения предприятия (Рис. 15).

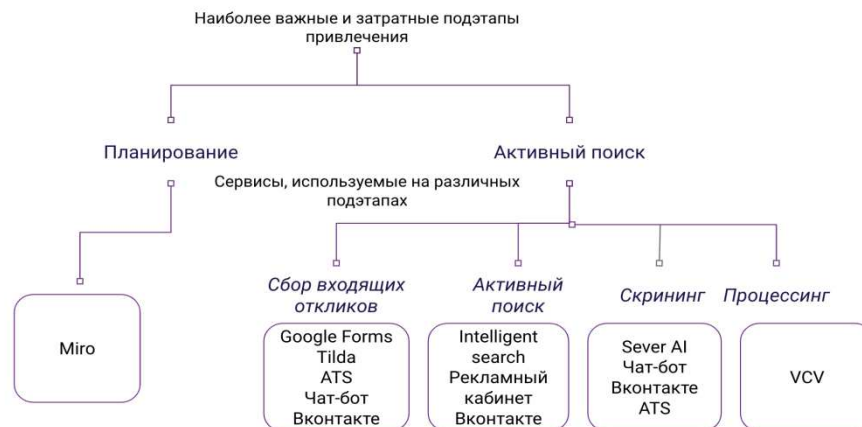


Рисунок 15 – Группировка Интернет-технологий по возможности их использования на различных подэтапах привлечения

Исходя из группировки, представленной на рисунке 15 можно сгруппировать 2 пакета Интернет-технологий, которые могут быть использованы для модернизации практики привлечения «ООО NNNN». Для того, чтобы оценить возможность внедрения и использования каждого из пакетов Интернет-технологий приведем также оценку стоимости их внедрения и использования на протяжении 3 месяцев (с 01.09.2019 по 31.12.2019).

1. Автоматизированный активный поиск (267 000 рублей).
 - a. Ментальные карты (Miro) (18 000 рублей / месяц)
 - b. Рекламный кабинет Вконтакте (5 000 рублей единоразовые затраты и 5 рублей / месяц)
 - c. Чат-бот Вконтакте (150 000 рублей / единоразовые затраты)
 - d. VCV (40 000 рублей / месяц)
2. Полуавтоматизированный активный поиск (254 250 рублей)
 - a. Ментальные карты (Miro) (18 000 рублей / месяц)
 - b. Intelligent search (16 000 рублей / месяц)
 - c. Tilda (750 рублей / месяц)
 - d. ATS (Хантфлоу) (30 000 рублей / месяц)
 - e. VCV (40 000 рублей / месяц)

Таким образом, анализ ресурсообеспеченности компании показал, что с точки зрения финансов в компании «ООО NNNN» возможно проведение модернизации в двух направлениях: автоматизированного и полуавтоматизированного поиска. Что касается оценки ресурсообеспеченности компании с точки зрения человеческого капитала, у персонала компании выявлен дефицит компетенций, ни один из пакетов Интернет-технологий в практике привлечения «ООО NNNN», что свидетельствует о необходимости:

- обучения сотрудников;
- перераспределении трудовых обязанностей;
- расширения кадрового состава компании.

Обобщая вышесказанное, можно сделать вывод, что практика привлечения «ООО NNNN» нуждается в модернизации. Помимо быстро меняющейся внешней среды на необходимость модернизации указывает изменение стратегии организации. Новая стратегия нацелена на привлечение в компании малого и среднего бизнеса такой категории персонала, как менеджеры по продажам. Особенностью привлечения данной категории персонала в компании малого и среднего бизнеса является использование Интернет-сервисов, в особенности: VCV (сервис видео-интервью), ATS (системы отслеживания и хранения резюме соискателей) и технологии «Intelligent search» (сервис для привлечения соискателей из соцсетей). Результаты рассмотрения практики привлечения соискателей в России и за рубежом позволили нам составить два пакета Интернет-технологий, которые потенциально подходят для модернизации практики привлечения «ООО NNNN». Пакеты Интернет-технологий включают в себя сервисы: Miro, Чат-бот Вконтакте, Рекламный кабинет Вконтакте и VCV в первом случае. Предварительный расчет стоимости внедрения и использования данных Интернет-технологий на протяжении 3 месяцев модернизации составил 264 тыс. Рублей. Другим вариантом группировки Интернет-технологий являются сервисы: Miro, Tilda, Intelligent Search, ATS, VCV. По предварительным расчетам внедрение и использование данных Интернет-технологий на протяжении 3 месяцев (периода модернизации) составит 254 тыс. рублей. Помимо финансовой оценки возможности внедрения и использования Интернет-технологий нами была проведена оценка возможности внедрения составленных пакетов в практику привлечения «ООО NNNN» с точки зрения человеческих ресурсов компании. Оценка показала, что на текущий момент внедрение ни одной из стратегий без повышения квалификации персонала, расширения кадрового состава и перераспределения трудовых функций не представляется возможным.

3 Проект модернизации практики привлечения персонала в «ООО NNNN» на основе Интернет-технологий

Для разработки проекта модернизации практики привлечения «ООО NNNN» необходимо определиться с пакетом Интернет-технологий, на основе которого будет происходить модернизация практики привлечения в компании «ООО NNNN». Выбор направления модернизации может быть основан на соответствии пакета “Интернет-технологий” парадигме управления «ООО NNNN» – процессному управлению. Следующим этапом уточним необходимые изменения в области человеческих ресурсов «ООО NNNN», которые сделают возможным внедрение выбранного пакета в практику привлечения «ООО NNNN» и проведем перерасчет стоимости внедрения и использования “Интернет-технологий” на протяжении модернизации (в течение 3 месяцев), а также предложим организационный план работ по проведению модернизации практики привлечения «ООО NNNN» в соответствии с логикой проведения модернизации практики привлечения. Таким образом, логика разработки проекта модернизации практики привлечения персонала «ООО NNNN» выглядит следующим образом:

1. Оценка соответствия направления модернизации парадигме управления в «ООО NNNN»:

– оценка автоматизированного и полуавтоматизированного пакетов «Интернет-технологий» парадигме процессного управления;

– оценка изменений в системе управления человеческими ресурсами в «ООО NNNN» для обеспечения возможности внедрения и использования выбранного пакета Интернет-технологий;

– перерасчет стоимости внедрения и использования в период модернизации выбранного пакета “Интернет-технологий” в практике привлечения «ООО NNNN»

2. План модернизации практики привлечения «ООО NNNN»:

– разработка организационного плана по проведению модернизации практики привлечения в «ООО NNNN» с точки зрения человеческих ресурсов;

– разработка организационного плана по проведению модернизации практики привлечения в «ООО NNNN» с точки зрения Интернет-технологий.

3.1 Оценка соответствия направления модернизации парадигме управления в «ООО NNNN»

Согласно принятой в компании парадигме управления – процессное управление, а также в связи с изменением стратегии развития компании – ориентация деятельности на автоматизацию процессов, к направлениям модернизации практики привлечения предъявляется ряд требований:

1. Внедрение пакета «Интернет-технологий» в практику привлечения «ООО NNNN» должно обеспечивать снижение затрат рабочего времени персонала на осуществление оперативной работы по привлечению персонала на наиболее затратных этапах деятельности (планирование и активный поиск).
2. Внедрение пакета «Интернет-технологий» в практику привлечения «ООО NNNN» должно быть экономически-выгодным в долгосрочной перспективе.

Для оценки соответствия выбранных пакетов «Интернет-технологий» первому требованию произведем расчет планируемых временных затрат на осуществление работ по привлечению персонала, выполняемых за счет непосредственной работы персонала с Интернет-технологией для каждого из пакетов «Интернет-технологии». (Таблица 15)

Таблица 15 – Расчет планируемых временных затрат на использование сервисов в автоматизированном и полуавтоматизированном пакете Интернет-технологий

Сервис	Временные затраты на использование сервиса (~ чел. ч. / месяц)
<i>Автоматизированный пакет Интернет-технологий</i>	
Ментальные карты (Miro)	16
Рекламный кабинет Вконтакте	96
Чат-бот Вконтакте	8
VCV	4
Итого:	124
<i>Полуавтоматизированный пакет Интернет-технологий</i>	
Ментальные карты (Miro)	16
Bullying search	80
Tilda	72
ATS	24
VCV	4
Итого:	196

На основе данных из таблицы 15 можно утверждать, что автоматизированный пакет является более предпочтительным согласно первому требованию, предъявляемому парадигмой управления, так как влечет на 60% меньше временных затрат на использование Интернет-технологии за счет человеческих ресурсов по сравнению с полуавтоматизированным пакетом.

Произведем расчет единовременных затрат – затрат на внедрение сервисов в практику привлечения и постоянных затрат – затрат на использование сервисов для каждого из пакетов Интернет-технологий (Таблица 16).

Таблица 16 – Расчет единовременных и постоянных затрат на внедрение и использование пакетов “Интернет-технологий” в практике привлечения “ООО NNNN”

Интернет-технология	Единовременные затраты (руб.)	Постоянные затраты (руб. / месяц)
<i>Автоматизированный пакет</i>		
Ментальные карты (Miro)	–	6 000
Рекламный кабинет Вконтакте	–	
Чат-бот Вконтакте	150 000	
VCV	–	40 000
Итого:	150 000	46 000
<i>Полуавтоматизированный пакет</i>		
Ментальные карты (Miro)	–	6 000
Intelligent search	–	–
Tilda	–	750
ATS	–	30 000
VCV	–	40 000
Итого:	–	70 750

В таблице 16 при расчете единовременных и постоянных затрат были учтены только затраты на использование сервиса без учета оплаты труда специалистов, задействованных на каждом из этапов привлечения при работе с данными Интернет-технологиями. Исходя из данных, представленных в таблице 16 можно утверждать, что автоматизированный пакет является более выгодным

для внедрения в практику привлечения «ООО NNNN», так как постоянные затраты на использование данного пакета на 53% ниже затрат на использование полуавтоматизированного пакета, что свидетельствует об эффективности использования представленных сервисов в долгосрочной перспективе.

Таким образом на основе сопоставления автоматизированного и полуавтоматизированного пакетов с требованиями, предъявляемыми к модернизации парадигмой управления, принятой в компании можно сделать вывод, что автоматизированный пакет «Интернет-технологий» наиболее удачен для модернизации практики привлечения «ООО NNNN»

Проводя анализ человеческих ресурсов компании, было установлено, что текущее состояние человеческих ресурсов в «ООО NNNN» не может обеспечить внедрение и обслуживание автоматизированного пакета Интернет-технологий (Таблица 14). Причинами по которым текущий персонал компании не может обслуживать представленные сервисы являются:

- отсутствие у персонала компании компетенций для использования Интернет-технологий в ходе практики привлечения;
- готовность уделять необходимое количество часов на использование Интернет-технологий в ходе практики привлечения.

Таким образом, можно обозначит 2 направления решения проблемы:

1. Повышение квалификации текущего персонала до уровня готовности использования Интернет-технологии;
2. Наем дополнительной штатной единицы с достаточным уровнем компетентности для обслуживания сервисов «автоматизированного пакета Интернет-технологий».

Исходя из данных временных затрат (Таблица 15), видно, что на использование сервисов необходимо 124 чел. часов / месяц. Это около 31 часа в неделю – практически 40-часовая рабочая неделя. Следовательно, повышение квалификации персонала не позволит сотрудникам в полном объеме использовать

Интернет-технологии из-за неготовности уделять необходимое количество чел. часов. Поэтому, мы предлагаем расширить штат сотрудников и ввести в компанию дополнительного сотрудника – SMM менеджера по привлечению персонала.

Согласно проведенным исследованиям, привлечение персонала тесно связано с продажами [12]. Целью привлечения менеджеров по продажам в компании малого и среднего бизнеса компанией «ООО NNNN» является предоставление заказчику потенциально подходящих для работы в его компании кандидатов, которые являются в своем роде уникальными, т.е. не присутствуют в базах кадровых агентств, а также чьи резюме могут быть не представлены на сайтах работ. В связи с этим, важно расширять “воронку кандидатов”, настраивать рекламу вакансии в социальной сети и вовлекать в коммуникацию наибольшее число потенциальных соискателей. Поэтому штатной единицей, необходимой для использования сервисов из автоматизированного пакета «Интернет-технологий» является SMM – менеджер по привлечению персонала, сотрудник, который будет:

- знаком с принципами настройки рекламы в соцсетях (преимущественно Вконтакте);

- владеть базовыми навыками программирования.

Компетенции в области привлечения человеческими ресурсами, а также составлении вопросов, проведении и интерпретации интервью не являются обязательными, так как данные трудовые функции выполняет персонал компании.

Привлечение и оплата труда SMM-менеджера является дополнительной статьей расходов, поэтому произведем перерасчет стоимости модернизации практики привлечения на основе Интернет-технологий с учетом оплаты труда SMM-менеджеров. По данным из размещенных на популярном российском сайте работ вакансий «SMM-менеджера» в период с 01.06.2019 по 01.07.2019 размах заработной платы специалиста данного профиля в Красноярском крае составляет

30 тыс. рублей. Медианное значение заработной платы, которую предлагают Красноярские работодатели составляет 35 000 рублей.

Принимая во внимание то, что компания «ООО NNNN» является компанией представляющей малый бизнеса, что может негативно сказаться при принятии решения потенциальными соискателями в пользу работы в той или иной компании мы предлагаем руководству компании «ООО NNNN» предоставить SMM-менеджеру по привлечению персонала в компании малого и среднего бизнеса заработной платы в размере 40 тыс. руб., что является на 15% выше медианного значения по рынку. Таким образом, затраты на оплату труда SMM-менеджера на период модернизации (с 01.09.2019 по 31.12.2019) составят 120 000 рублей. Таким образом уточненная стоимость затрат на внедрение и использование Интернет-технологий, а также оплату труда SMM-менеджера составляет 316 тыс.рублей.

Обобщая вышесказанное, путем сопоставления направлений модернизации с требованиями, предъявляемыми к ним парадигмой процессного управления мы определили, что автоматический пакет «Интернет-технологий» является наиболее подходящим для внедрения в практику привлечения «ООО NNNN» так как позволяет вовлекать персонал в оперативную деятельность на 60% меньше чем альтернативный вариант, а также является на 53% экономически более эффективным в долгосрочной перспективе. Для внедрения и использования сервисов из автоматизированного пакета Интернет-технологий нами было предложено ввести дополнительную штатную единицу в компанию «ООО NNNN» – SMM-менеджера по привлечению персонала в компании малого и среднего бизнеса с заработной платой 40 тыс. рублей.

3.2 План модернизации практики привлечения «ООО NNNN»

Для разработки плана модернизации практики привлечения используем план организационных работ, который логично представить в формате отображения действий, направленных на:

- ввод дополнительной штатной единицы в компанию «ООО NNNN»;
- внедрение сервисов из автоматизированного пакета Интернет-технологий, выбранного для модернизации практики привлечения «ООО NNNN»

Помимо необходимых действий при составлении организационного плана нам представляется важным обозначить ответственных за каждое мероприятие, а также учесть планируемые затраты на осуществление действий из организационного плана и сервисы, используемые в исполнения работ. В таблице 17 представлен план мероприятий в области человеческих ресурсов.

Введем ряд обозначений в колонке исполнителей:

1. Ассистент (А);
2. Руководитель (Р).

Таблица 17 – План мероприятий в области человеческих ресурсов

Действие	Исполнитель	Сроки	Планируемые временные затраты (ч.)	Планируемая стоимость действия (рублей)	Используемые сервисы и стоимость использования (в случае необходимости)
Составление компетентностног о профиля SMM-менеджера;	А Р	02.09.2019	1	250	Miro, Google Docs

Продолжение таблицы 17

Действие	Исполнитель	Сроки	Планируемые временные затраты (ч.)	Планируемая стоимость действия (рублей)	Используемые сервисы и стоимость использования (в случае необходимости)
Определение каналов привлечения SMM-менеджера;	А Р	03.09.2019	0,5	375	Google Docs
Создание базы для сбора откликов;	А	04.09.2019	0,5	125	Google Forms, Google Sheets
Размещение вакансии;	А	05.09.2019	1	250	Вконтакте (5 000 рублей) Instagram (3 000 рублей) Headhunter (750 рублей)
Активный поиск по базе Headhunter	А	05.09.2019 – 09.09.2019	6	1 500	Headhunter (750 рублей), Viber
Определение критериев первичного отбора кандидатов;	А Р	05.09.2019	0,5	375	Google Docs
Скрининг;	А	06.09.2019 – 09.09.2019	8	2 000	Google Sheet, Google Forms, Headhunter
Подготовка ТЗ;	Р	06.09.2019	1	500	Google Docs
Определение критериев оценки ТЗ;	Р	06.09.2019	0,5	250	Google Sheets
Рассылка ТЗ потенциальным соискателям;	А	09.09.2019	0,5	125	Gmail

Окончание таблицы 17

Действие	Исполнитель	Сроки	Планируемые временные затраты (ч.)	Планируемая стоимость действия (рублей)	Используемые сервисы и стоимость использования (в случае необходимости)
Оценка ТЗ, обновление списка потенциальных соискателей;	Р	10.09.2019 – 13.09.2019	2	1 000	Gmail, Google Docs
Составление вопросов для проведения интервью;	А Р	10.09.2019	1	750	Google Sheets
Проведение интервью;	А Р	16.09.2019 – 20.09.2019	4	3 000	Viber, Skype
Составление внутреннего рейтинга;	А Р	23.09.2019	30	375	Google Sheets, Miro
Предложение о работе наиболее подходящему кандидату.	Р	23.09.2019	1	500	Gmail
Итого затрат на привлечение SMM-менеджера:				11 500	10 000
				21 500 рублей	

На основании данных из таблицы 17 можно сделать вывод, что привлечение новой штатной единицы обойдется компании в 21 тысячу 500 рублей с учетом оплаты труда человеческих ресурсов, используемых на этапах привлечения. Сам цикл привлечения составит 22 календарных дня. Кампания по привлечению планируется с 02.09.2019 по 23.09.2019. Расчет стоимости затрат происходил на основе двух параметров:

1. Оплата затрат человеческих ресурсов:

- из расчета ставки ассистента 250 рублей / час;
- из расчета ставки руководителя 500 рублей / час.

2. Стоимость использования услуг сервисов:

- таргетированная реклама Вконтакте (примерная оценка на основе реализуемых компанией кейсов по привлечению ранее);
- таргетированная реклама в Instagram (примерная оценка на основе реализуемых компанией кейсов по привлечению ранее
- Headhunter (доступ к резюме SMM-менеджеров по продажам в Красноярском крае);
- Headhunter (размещение вакансии на сайте работ по пакету “Стандарт”).

Перейдем к подробному рассмотрению плана мероприятий для внедрений сервисов из автоматизированного пакета “Интернет-технологий”, выбранного для модернизации практики привлечения “ООО NNNN”. (Таблица 18)

Таблица 18 – План мероприятий в области использования Интернет-технологий

Действие	Сроки	Исполнитель	Планируемые временные затраты (ч.)	Планируемые финансовые затраты
Чат-бот Вконтакте				
Разработка шаблона диалога чат-бота с соискателем	24.09.2019	Р	4	2 000
Составление ТЗ для разработки чат-бота	25.09.2019	Р	6	3 000
Поиск подрядчика для разработки чат-бота	24.09.2019 – 01.10.2019	А	8	2 000
Заключение договора с подрядчиком на разработку чат-бота	02.10.2019	Р	4	2 000

Продолжение таблицы 18

Действие	Сроки	Исполнитель	Планируемые временные затраты (ч.)	Планируемые финансовые затраты (руб.)
Рекламный кабинет Вконтакте				
Выбор параметров для настройки таргетированной рекламы для привлечения менеджеров по продажам в компании малого и среднего бизнеса	24.09.2019	SMM	4	1 000
Проведение тестовой кампании привлечения менеджеров по продажам	25.09.2019 – 30.09.2019	SMM	20	5 000
Расчет CTR и др. показателей эффективности контекстной рекламы	01.10.2019	SMM	6	1 500
Изменение параметров для настройки таргетированной рекламы	02.10.2019 – 03.10.2019	SMM	8	2 000
VCV				
Разработка шаблонов вопросов для тестирования и интервью менеджера по продажам	24.09.2019	A	4	1 000
Отправка запроса на получение демо версии сервиса	25.09.2019	A	30	125
Тестирование сервиса видео-интервью VCV	26.09.2019	A	4	1 000
Итого затрат на использование Интернет-технологий за период модернизации (01.09.2019 31.09.2019):				20 625

Обозначения, используемые в таблице 18:

1. Ассистент (А)
2. Руководитель (Р)
3. SMM-менеджер (SMM)

На основании данных таблицы 18 можно сделать вывод, что наиболее затратным является внедрение рекламного кабинета Вконтакте и чат-бота Вконтакте. Внедрением рекламного кабинета Вконтакте в практику привлечения компании занимается SMM-менеджер. Внедрение чат-бота Вконтакте осуществляется посредством ряда действий, выполняемых руководителем, так как до 23.09.2019 руководитель занят привлечением SMM-менеджера кампания по внедрению чат-бота Вконтакте начинается 24.09.2019. Конечная стоимость затрат человеческих ресурсов на внедрение сервисов составляет 20 625 рублей. Таким образом, конечная стоимость модернизации с учетом затрат на мероприятия в области внедрения Интернет-технологий и привлесения SMM-менеджера составляет 358 125 рублей. В таблицах 7-8 приводится характеристика практики привлечения компании «ООО NNNN» до модернизации. Рассмотрим подэтапы на 3 этапах привлечения и Интернет-технологии, обусловленные внедрением в практику привлечения ряда сервисов из перечня автоматизированного пакета Интернет-технологий. (Таблица 19)

Таблица 19 – Описание подэтапов и сервисов, используемых в практике привлечения “ООО NNNN” после модернизации

Этап (подэтап)	Работы	Интернет-технологии	Сроки (дн. с начала кампании привлечения)	Исполнитель
Постановочный этап	Обсуждение требований к кандидату с заказчиком	Skype	1	Руководитель, Ассистент
	Обсуждение кампании привлечения с заказчиком	Skype	2	Ассистент
	Составление и подписание договора об оказании услуг	Google Docs, Gmail	1-3	Руководитель
	Формирование комп-ого профиля работника	Miro	2	Ассистент

Продолжение таблицы 19

Этап (подэтап)	Работы	Интернет-технологии	Сроки (дн. с начала кампании привлечения)	Исполнитель
Планирование	Составление текста вакансии	Miro, Google Docs	3	Ассистент
	Определение количественных и качественных показателей кампании	Miro, Google Sheets	3	Ассистент
	Настройка вопросов чат-бота	Чат-бот Вконтакте	3	SMM-менеджер
	Настройка вопросов на VCV	VCV	3	SMM-менеджер
Активный поиск	Публикация вакансии Вконтакте	Рекламный кабинет Вконтакте	4	SMM-менеджер
	Контроль за соблюдением показателей кампании	Google Sheets, Miro	4-8	SMM-менеджер
	Формирование критериев оценки видео-интервью	Miro, Google Docs	5	Ассистент
	Оценка видео-интервью	VCV, Google Docs	8	Руководитель
	Формирование списка кандидатов	Google Docs	8	Ассистент

Из данных в таблице 19 можно сделать вывод, что практика привлечения в компании «ООО NNNN» осуществляется за 8 дней. До модернизации практика привлечения осуществлялась в компании за 11 дней. Сроки удалось сократить благодаря вводу дополнительной штатной единицы.

Обобщая вышесказанное нами, были проанализированы два пакета «Интернет-технологий» целесообразных для внедрения в практику привлечения «ООО NNNN». После проведения оценки соответствия направлений модернизации требованиям, предъявляемым к ним парадигмой управления, было определено, что автоматизированный пакет «Интернет-технологий» является

наиболее подходящим для внедрения в практику привлечения «ООО NNNN». Для обслуживания сервисов, входящих в пакет Интернет-технологий было предложено ввести дополнительного сотрудника – SMM-менеджера. Затраты на привлечение дополнительной кадровой единицы были оценены в 21 тысячу 500 рублей. Содержание специалиста на период модернизации (с 01.09.2019 по 31.12.2019) обойдется компании в 120 тысяч рублей. Следующим после привлечения специалиста шагом модернизации является проведение ряда организационных мероприятий по внедрению сервисов: VCV, Рекламного кабинета Вконтакте и чат-бота Вконтакте в практику привлечения компании «ООО NNNN». Суммарные затраты на внедрение и использование Интернет-технологий в период модернизации практики привлечения в «ООО NNNN» составляют 358 125 рублей. После периода модернизации, в случае принятия решения о продолжении использования автоматизированного пакета “Интернет-технологий” ежемесячные затраты на использование сервисов составят 46 000 рублей (86 000 рублей с учетом заработной платы SMM-менеджера).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В связи со сменой стратегической цели «ООО NNNN» в 2019 году у компании возникла необходимость модернизации практики привлечения. На модернизацию практики привлечения компанией «ООО NNNN» были выделены финансовые и человеческие ресурсы. Финансовыми ресурсами является сумма 500 тыс. рублей, человеческие ресурсы характеризуется компетенциями, которыми обладают ассистент и руководитель компании.

Изучение специальной литературы по вопросам практики привлечения продавшего персонала позволило определить место привлечения в системе управления человеческими ресурсами в подсистеме найма и отбора. Практику привлечения происходит в 3 этапа: постановочный этап, планирование и активный поиск. Наиболее важным и дорогостоящим является этап активного поиска, который состоит из подэтапов скрининга и процессинга. Завершающим действием практики привлечения является формирование списка потенциально подходящих для отбора соискателей. Модернизация практики привлечения осуществляется в 8 шагов, в том числе посредством: определения предпосылок модернизации, формирования перечня технологических решений, посредством которых может быть произведена модернизация, а также само проведение и оценка эффективности проведенных мероприятий.

На основе анализа эмпирических данных нами были сформированы два пакета «Интернет-технологий», проведена предварительная оценка стоимости их внедрения и использования в «ООО NNNN». Посредством сопоставления требований, предъявляемых парадигмой управления к модернизации практики привлечения: автоматизация активного поиска персонала и экономическая эффективность внедрения и использования пакетов Интернет-технологий, нами был выбран автоматизированный пакет Интернет-технологий. Ежемесячные

расходы на внедрение и использование этих Интернет-технологий составят 86 000 рублей. Конечная стоимость модернизации составляет 358 тыс. 125 рублей, что свидетельствует о достаточной ресурсобеспеченности компании с точки зрения финансов для проведения модернизации. С точки зрения человеческих ресурсов проведение модернизации практики привлечения в «ООО NNNN» является невозможным, так как персонал компании не обладает должным объемом и уровнем компетенций. Поэтому нами было предложено ввести в штат компании дополнительного сотрудника — SMM-менеджера.

Планируемые сроки модернизации — с 01.09.2019 по 31.12.2019. План мероприятий по проведению модернизации практики привлечения состоит из двух частей: организационные действия по привлечению SMM-менеджера и внедрению и тестированию Интернет-сервисов для привлечения продающего персонала в компании малого и среднего бизнеса.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Adina Bălan / The Knowledge Management – Necessity For The Modernization Of The Organizations // Journal of Applied Economic Sciences (JAES) 10:494-501, 2010;
2. Antal, Russia / Исследование рынка труда и обзор заработных плат. Россия, 2017 <https://rsue.ru/>]
3. Aslanov B., Pshenichnaya Y., Melnik A., Rakhmanova N. Promed-mail: internet-based surveillance system for emerging infectious diseases / Профилактическая и клиническая медицина И.: Северо-Западный государственный медицинский университет имени И.И. Мечникова (Санкт-Петербург) ISSN: 2074-9120 №2(63), 2017 С.54-59
4. Headworth, A. (2016). Social media recruitment: How to successfully integrate social media into recruitment strategy. Philadelphia, PA: Kogan Page Stylus.
5. Marysol Villeda & Randy McCamey Use of Social Networking Sites for Recruiting and Selecting in the Hiring Process / International Business Research; Vol. 12, No. 3; 2019 ISSN 1913-9004 E-ISSN 1913-9012 Published by Canadian Center of Science and Education; February 11, 2019
6. Pravin Duari Human Resources Management; 2010 Dorling Kindersley (India) Pvt. Ltd; ISBN 9788131724842;
7. Pynes, J.E. Human Resources Management for Public and Non-Profit Organizations: A Strategic Approach, 3rd ed.; Jossey-Bass: San Francisco, CA, USA, 2009; ISBN 978-1-118-39862-3;
8. Viet Ha-Thuc, Ye Xu and others. Search by Ideal Candidates: Next Generation of Talent Search at LinkedIn / WWW'16 Companion, April 11–15, 2016, Montréal, Québec, Canada. ACM 978-1-4503-4144-8/16/04.

9. Азимов Г. Э., Шукин А.Н. Новый словарь методических терминов и понятий (теория и практика обучения языкам) – М. И.: ИКАР, 2009
10. Баташева Д.Б., Косова Е.Г., Тазбиева А.А. / Модернизация как способ организации устойчивого развития региона // Terra Economicus, 2010 Т. 8 №4, 188-192
11. Бусыгина И. С., Корниенко А. В. Модель профессиональной успешности менеджеров по продажам / Бусыгина И. С., Корниенко А. В. // Вестник Южно-Уральского государственного университета. серия: психология И.: Южно-Уральский государственный университет (Национальный Исследовательский Университет) (Челябинск) ISSN: 2071-3053eISSN: 2411-1104, Т.7 (№1), 2014, С. 28-33
12. Васильева А.В. Карьерный рост и привлечение персонала / Васильева А.В. // ФГАОУ ВО “Северо-Восточный федеральный университет им. М.К. Аммосова” Якутск, 2007
13. Герасимов Б.Н. Технологизация процессов в системах управления организации / Герасимов Б.Н. Вестник алтайской академии экономики и права // И.: Алтайская академия экономики и права (Барнаул) ISSN: 1818-4057, 2015
14. Дятлова Д.А., Макушкина Н.Д. Сравнение рекрутинга в соцсетях и активного поиска на сайте hh.ru / Дятлова Д.А., Макушкина Н.Д. // Проблемы современной экономики, Сибирский федеральный университет, 2019
15. Завилов И.Р. Анализ способов (процедур) привлечения персонала // Синергия наук – Москва, 2017;
16. Землянский Е.О. Классификация составляющих компьютерной техники, функций и свойств Интернет-технологий / Землянский Е.О. // Вестник университета (государственный университет управления) И.:

Государственный университет управления (Москва) ISSN: 1816-4277, С. 88-91, 2015

17. Как искать кандидатов: VCV, «Хантфлоу», FriendWork и другие сервисы [Электронный ресурс] – Режим доступа <https://vc.ru/services/58656-kak-iskat-kandidatov-vcv-hantflou-friendwork-i-drugie-servisy> (Дата обращения 14.03.2019)
18. Калинина М.С., науч. руководитель Н.Д. Макушкина Совершенствование технологии подбора персонала организации / Бакалаврская работа 38.03.03.01 – Управление персоналом, 2018
19. Карташов С.А., Одегов Ю.Г., Кокорев И.А. Рекрутинг. Найм персонала. / Карташов С.А., Одегов Ю.Г., Кокорев И.А. // И.: Экзамен, М; 2002
20. Как в течение месяца найти 100 первоклассных и спортивных сотрудников? / Электронный ресурс [Режим доступа] <https://vc.ru/>
21. Кейс Unilever: Как мы запустили чат-бот ВКонтакте и ускорили отбор кандидатов в 2 раза – Электронный ресурс [Режим доступа] <https://vc.ru/services>
22. Макарова И.К., Алехина О.Е., Крайнова Л.М. Привлечение, удержание и развитие персонала компании / Макарова И.К., Алехина О.Е., Крайнова Л.М. // М.: Изд-во “Дело” АНХ, 2017 – 124 с. ББК 65.29 М15;
23. Медовников Д.С., Виньков А.В. и др. / Технологическая модернизация России: отраслевой анализ // ВШЭ, 2017 [Режим доступа] [https://publications.hse.ru/"Miro"/r/pubs/share/folder/w9uktch2a/direct/54897856](https://publications.hse.ru/)
24. Никулина Е.В. Модернизация подходов к управлению в условиях риска / Никулина Е.В. // Актуальные проблемы экономики в условиях реформирования современного общества Материалы IV Международной научно-практической конференции, посвященной 140-летию со дня основания НИУ «БелГУ». 2016 И.: ООО «Эпицентр», 2016, С. 26-30

25. Петрова Е.А. Организация ассесмент-центра для отбора менеджеров по продажам / Петрова Е.А. // Национальная ассоциация ученых И.: Общество с ограниченной ответственностью "Евразийское Научное Содружество" (Москва) ISSN: 2413-5291; № 5-5(10), 2015, С. 114-117
26. Поисковый запрос Headhunter [Электронный ресурс] – Режим доступа <https://hh.ru/> (Дата обращения 25.05.2019)]
27. Правовой статус кадровых агентств – Электронный ресурс [Режим доступа] <http://www.finexg.ru/pravovoj-status-kadrovyyx-agenstv/> (Дата обращения 28.05.2019)] ["Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 29.07.2018) (с изм. и доп., вступ. в силу с 30.12.2018)]
28. Профессиональный стандарт “Менеджер по продажам информационно-коммуникационных систем” РН: 568; Утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от «5» октября 2015г. № 687н
29. Ретунов Н.Н., Шаповалов С. М., Локтюшева Н.А., Технология рекрутинга в системе кадрового менеджмента / Ретунов Н.Н., Шаповалов С. М., Локтюшева Н.А., // Экономика. общество. человек: межвузовский сборник научных трудов Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова. 2013 И.: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова (Белгород)
30. Сотникова С.И. Управление персоналом организации (управление персоналом) / Сотникова С.И. // Учебно-методический комплекс – Новосибирск: НГУЭУ, 2004. - 160 с
31. Сотникова С.И. Управление персоналом организации (управление персоналом) / Сотникова С.И. // Учебно-методический комплекс – Новосибирск: НГУЭУ, 2004. - 160 с; Карташов С.А., Одегов Ю.Г., Кокорев

- И.А. Рекрутинг. Найм персонала. / Карташов С.А., Одегов Ю.Г., Кокорев И.А. // И.: Экзамен, М; 2002
32. Трутт А.В. Модель системы мотивации, стимулирующая повышение квалификации продающего персонала компании / Трутт А.В. // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление И.: Фонд поддержки образования и науки в ростовской области (Ростов-на-Дону) ISSN: 2219-0279; №8 (51) с. 22-27, 2014]
33. Целевая страница / Электронный ресурс [Режим доступа] <https://ru.wikipedia.org> (Дата обращения 06.06.2019)
34. Чаденкова О.А., Мищенко Д.С. Оптимизация процедуры отбора менеджеров по продажам / Чаденкова О.А., Мищенко Д.С. // Вестник самарской гуманитарной академии. серия: психология; И.: Самарская гуманитарная академия (Самара) ISSN: 1998-9156; №1, 2007, С. 123-131
35. Чернявский А.А. Эффективные менеджеры по продажам: психологические особенности / Чернявский А.А. // Вестник читинского государственного университета, И.: Забайкальский государственный университет (Чита) ISSN: 2071-7938; №4 (55); 2009, С. 84-89

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Формирование человеческих ресурсов

Таблица 1 – Краткое руководство по формированию человеческих ресурсов

[22]

№	Вопрос	Действие
1	Зачем нам нужны новые работники?	Анализ бизнес-планов компании
2	Какие нам нужны сотрудники?	Составление моделей компетенций должностей
3	Сколько нам нужно новых работников?	Планирование количественных потребностей в персонале
4	В какой временной период нам нужно удовлетворить потребности в новых сотрудниках?	Анализ заявок подразделений на подбор персонала
5	Какие средства готова выделить фирма на подбор персонала?	Планирование бюджета на подбор персонала
6	Какие источники привлечения на вакантную должность наиболее эффективны?	Анализ внутренних и внешних источников на подбор персонала
7	Какие процедуры отбора персонала используются в компании?	Технологии первичного и вторичного отбора среди кандидатов на вакантные должности
8	Какие методы адаптации новых сотрудников применяются в организации?	Разработка и внедрение корпоративных программ адаптации новых сотрудников

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Детализация этапов привлечения

Детализация постановочной части привлечения персонала

- 1.1 Обсуждение требований к кандидату между заказчиком и агентом привлечения
- 1.2 Обсуждение приоритетных групп источников привлечения между заказчиком и агентом привлечения
- 1.3 Обсуждение сроков и затрат на привлечение между заказчиком и агентом привлечения
- 1.4 Составление и подписание сторонами договора об оказании услуг
- 1.5 Формирование компетентного профиля работника агентом привлечения

Рисунок 1 – Детализация Постановочного этапа привлечения

- 2.1 Определение агентом привлечения конкретных источников привлечения
- 2.2 Планирование расходов на привлечение согласно определенному бюджету
- 2.3 Определение количественных показателей для кампании привлечения (на всех этапах)
- 2.4 Составление текста вакансии для различных источников
- 2.5 Подготовка базы для сбора и фильтрации откликов

Рисунок 2 – Детализация этапа планирования привлечения

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Характеристика источников привлечения

Таблица 1 – Достоинства и недостатки использования внутренних источников найма при подборе персонала [адаптировано из: 30]

Достоинства использования внутренних источников привлечения	Недостатки использования внутренних источников привлечения
Невысокий риск кадровой ошибки. Связано с тем, что работодатель имеет возможность оценить работника по компетенциям и результатам труда на его текущем рабочем месте.	Низкие темпы развития работников в компании, так как они могут чувствовать отсутствие конкуренции со стороны рынка труда.
Низкая стоимость привлечения	Ограниченная возможность прилива новых идей и знаний в компанию.
Повышение производительности труда персонала. При внутреннем найме сотрудники компании, как правило, находятся в условиях невысокой конкуренции, в связи с чем их шансы на продвижение значительно повышаются и в преддверии окончательного решения руководства сотрудники начинают прилагать как можно больше усилий для получения предложения занять вакантное место.	Ограниченное количество кандидатов на вакантную должность.
Развитие сотрудниками узко-специализированных знаний для работы в конкретной компании (сотрудники понимают, что имеют хорошие перспективы и положительно относятся к долгосрочному построению карьеры в компании).	Неприменимость в условиях массового набора персонала.
Компания может с выгодой для себя перемещать персонал внутри организации.	Излишние издержки, связанные с необходимостью процедур оценки кандидатов.

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Технологии подбора персонала

Таблица 1 – Технологии подбора персонала для поиска руководителей

Финансовые возможности	Сроки			
	Короткие		Долгие	
	Невысокая квалификация HR-менеджера	Высокая квалификация HR-менеджера	Невысокая квалификация HR-менеджера	Высокая квалификация HR-менеджера
Низкие	- Классический рекрутинг	- Классический рекрутинг	- Классический рекрутинг - Скрининг	- Классический рекрутинг
Высокие	- Смартстаффинг - Классический рекрутинг	- Прямой поиск - Смартстаффинг - Классический рекрутинг	- Классический рекрутинг - Скрининг	- Классический рекрутинг - Рекрутинг с помощью сбора рекомендаций

Таблица 2 – Технологии подбора персонала для поиска менеджеров

Финансовые возможности	Сроки			
	Короткие		Долгие	
	Невысокая квалификация HR-менеджера	Высокая квалификация HR-менеджера	Невысокая квалификация HR-менеджера	Высокая квалификация HR-менеджера
Низкие	-Классический рекрутинг	-Классический рекрутинг - Нетворкинг	-Классический рекрутинг - Скрининг	-Классический рекрутинг
Высокие	-Классический рекрутинг	-Management Selection -Классический рекрутинг	-Классический рекрутинг - Скрининг	-Классический рекрутинг -Рекрутинг с помощью сбора рекомендаций

Таблица 3 – Технологии подбора персонала для поиска редких специалистов

Финансовые возможности	Сроки			
	Короткие		Долгие	
	Невысокая квалификация HR-менеджера	Высокая квалификация HR-менеджера	Невысокая квалификация HR-менеджера	Высокая квалификация HR-менеджера
Низкие	- Классический рекрутинг	- Смартстаффинг - Классический рекрутинг	- Классический рекрутинг - Скрининг	- Классический рекрутинг - Рекрутинг с помощью сбора рекомендаций - Нетворкинг
Высокие	- Смартстаффинг - Классический рекрутинг	- Классический рекрутинг - Sourcing - Смартстаффинг	- Классический рекрутинг - Скрининг	- Классический рекрутинг - Рекрутинг с помощью сбора рекомендаций

Таблица 4 – Технологии подбора персонала для поиска сотрудников на рабочие специальности, без опыта работы

Финансовые возможности	Сроки			
	Короткие		Долгие	
	Невысокая квалификация HR-менеджера	Высокая квалификация HR-менеджера	Невысокая квалификация HR-менеджера	Высокая квалификация HR-менеджера
Низкие	- Классический рекрутинг - Preliminaring	- Классический рекрутинг - Preliminaring	- Классический рекрутинг - Скрининг	- Классический рекрутинг - Рекрутинг с помощью сбора рекомендаций - Нетворкинг
Высокие	- Классический рекрутинг - Preliminaring	- Классический рекрутинг - Preliminaring	- Классический рекрутинг - Скрининг	- Классический рекрутинг - Рекрутинг с помощью сбора рекомендаций

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 И.П. Воронцова

подпись

« 01 » 07 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03 Управление персоналом

Модернизация практики привлечения персонала на основе Интернет-технологий

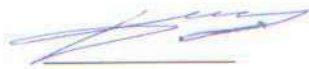
Руководитель



старший преподаватель

Н.Д. Макушкина

Выпускник



Д.А. Дятлова

Консультант



доцент, кандидат

С.Н. Лыкова

социологических наук

Красноярск 2019