30. Халиков М.А., Антиколь А.М. Методы учёта транзакционных издержек операций фондового рынка //Вестник Российского экономического университета. 2012. №2. С.53-59.
31. Busch, A. Banking regulation and globalization. Oxford University Press, 2009. P. 282.
32. Klin M. Theory of the banking firm. J.Money. Credit and banking. 1971. May. P. 205-218.
33. Maximov D.A., Khalikov M.A. Prospects of institutional approach to production corporation assets assessment. Aktual Problems of Economics. 2016. vol. 183. no. 9. P. 16-25.
34. Murphy N.D. Costs of banking activities: interactions between risk and operating costs: ii comment. J. Money. Credit and Banking. 1972. Aug. P.205-218.
35. Sealey C.W. Valuation, capital structure, and shareholder unanimity for depository financial intermediates. J. Finance. 1983, June. P. 1139-1154.

Тесленко И.Б., Соловьева О.В.

Новые тенденции в подборе и отборе персонала в условиях цифровизации

*ФКОУ ВО «Владимирский юридический институт
Федеральной службы исполнения наказаний»
(Россия, Владимир)*

doi: 10.18411/scienceconf-05-2019-47

idsp: scienceconf-05-2019-47

Анотация

Современный этап развития социально-экономических систем характеризуется появлением новых товаров, услуг, процессов, технологий, форм взаимодействия и др. Субъекты экономики фокус своего внимания все больше устремляют не внутрь организации, а вовне, поскольку отношения с внешней средой открывают новые возможности, позволяют использовать дополнительные преимущества. В статье рассматриваются новые подходы к управлению персоналом и возможность внедрения инноваций в практику управления организацией. Концепция открытых инноваций, благодаря развитию информационных технологий, появлению Интернета стала активно распространяться, инновационные идеи стали выходить за пределы одной организации, одного города, одной страны.

Ключевые слова. Современные тенденции в управление персоналом, современные кадровые технологии, инновации, инновационные идеи, краудсорсинг, цифровые технологии, цифровизация, крауд-технологии, краудфандинг, аутплейсмент, краудрекрутинг

Abstract

The current stage of development of socio-economic systems is characterized by the appearance of new products, services, processes, technologies, forms of interaction and other economic Actors focus their attention more and more direct not inside the organization but outside, as the relationship with the external environment, open new opportunities, allow you to use additional benefits. The article discusses new approaches to personnel management and the possibility of innovation in the practice of organization management. The concept of open innovation, thanks to the development of information technology, the emergence of the Internet has become actively spread, innovative ideas have become beyond one organization, one city, one country.

Keyword. Modern trends in personnel management, human technology, innovation, innovative ideas, crowdsourcing, digital technologies, digitization, crowd-technology, crowd-funding, outplacement, krautrocking

В современных условиях роль человеческого фактора в эффективной и результативной работе организаций значительно возросла. Наряду с технологиями и информацией, жизнеспособность и перспективное развитие любой организации во многом обеспечивается профессионализмом и квалификацией сотрудников. Возрастающее значение профессиональной подготовки в последние тридцать лет привели

к тому, что прогрессивно работающие компании, взяли на себя заботу и ответственность частично за профессиональную подготовку и полностью за повышение квалификации своих сотрудников. Постоянное развитие организации под влиянием инновационных идей, которые генерирует персонал и реализует персонал, делает привлечение и отбор наиболее профессиональных, квалифицированных работников первостепенной задачей руководства компании и отделов по управлению персоналом. Следует отметить, что на современном этапе развития информационных технологий и управленческой науки, любое предприятие/организация не является закрытой, для нововведений и инноваций, системой и ищет новые современные подходы к совершенствованию управленческих процессов, особенно в вопросах управления персоналом. Благодаря развитию информационных технологий, появлению Интернета стала активно распространяться концепция открытых инноваций. Инновационные идеи стали выходить за пределы одной организации, в обсуждении и выдвижении нестандартных решений стали участвовать специалисты других организаций и предприятий, других городов и стран, смежных направлений деятельности. В условиях развития цифровой среды субъекты экономики начали пользоваться преимуществами новых технологий и сервисов, стали активно втягиваться в новые социальные взаимодействия. Одной из таких новых технологий, которая стала распространяться с нулевых годов XXI, является технология краудсорсинга (от англ. «crowd» - толпа и «sourcing» - использование ресурсов). Краудсорсинг, как социальная технология, предполагает использование способностей, знаний, интеллекта, креативных навыков большого количества людей для решения разных вопросов и проблем в ходе совместной он-лайн работы на специализированной интернет-платформе. Краудсорсинг – это пример использования коллективного разума в разных областях знания при выборе лучшего решения проблемы из множества альтернатив. Современный этап развития социально-экономических систем характеризуется появлением новых социальных процессов, технологий, форм взаимодействия и др. Субъекты экономики фокус своего внимания все больше устремляют не внутрь организации, а вовне, поскольку отношения с внешней средой открывают новые возможности, позволяют использовать дополнительные преимущества. В широком смысле краудсорсинг позволяет за счет «толпы» решать многие управленческие задачи. В узком смысле слова краудсорсинг, включает поиск инновационных путей решения задач инициатора проекта. В большинстве случаев он предоставляет возможность для инновации, но не реализует саму инновацию. Технология краудсорсинга используется при обмене знаниями, разработке идей и концепций, сборе денежных средств для реализации интересных и социально-значимых проектов, голосовании, работе над контентом, оценке разных предложений и др. Не случайно, краудсорсинг определяют как, один из видов социальных технологий, который на основе модели открытых инноваций в целях получения нового знания, относительно инновационных путей развития субъекта-инициатора, позволяет вовлекать в данный процесс с помощью Интернета, социальных сетей и специализированных компьютерных платформ неопределенный круг лиц из внешней и внутренней среды организации, используя их знания и профессиональный опыт.

Цифровая платформа создается для многостороннего взаимодействия пользователей по обмену информацией в целях оптимизации бизнес-процессов, а также снижения общих транзакционных издержек и повышения эффективности цепочек поставок товаров и оказания услуг. Несколько цифровых платформ объединяются в экосистему, в рамках которой создаются условия для обмена цифровыми сервисами и приложениями. Специалисты считают, что чаще всего краудсорсинг в организации, – это проявление так называемого *idea management* (управление идеями), поскольку именно они, будучи реализованными, способны увеличить прибыль компании. Краудсорсинг чаще всего является безвозмездным процессом. Тем не менее, многие компании стремятся поощрять людей, выдвинувших действительно стоящее предложение. Краудсорсинг – это вызванное новыми реалиями XXI века развитие технологии

аутсорсинга, при которой, благодаря интеграционным процессам, часть функций деятельности организации передается сторонним организациям с целью экономии затрат. Краудсорсинг по сути – это продолжением традиций аутсорсинга в условиях цифровой экономики, снявшей барьеры времени и пространства. В отличие от аутсорсинга, он задействует значительное большее количество заинтересованных людей из внешней среды, предлагает множество альтернатив, рождает в ходе дискуссий инновационные идеи, малозатратен, несмотря на значительное количество участников, значительно сокращает сроки решения проблем, повышая тем самым эффективность функционирования организации.

Сфера применения крауд-технологий весьма обширна. С их помощью бизнес может, например, продвигать свой бренд; совершенствовать дизайн сайта, организовывать взаимодействие с клиентами через онлайн-опросы и форумы; привлекать ресурсы, например, капитал (краудфандинг, от англ. «crowd» - толпа и funding - финансирование), трудовые ресурсы (краудрекрутинг) и др. Привлечение ресурсов для бизнеса в современных условиях является особенно важным.

Остановимся на рассмотрении краудрекрутинга. Ни для кого не секрет, что результаты деятельности организаций зависят от ее работников. Каждая организация стремится найти самых лучших работников. Хороший работник – это тот, кто добросовестно выполняет все свои функции. Лучший работник - это тот, кто старается научиться делать что-то новое, проявляет инициативу, легко принимает перемены, умеет решать проблемы, не отказывается от новых обязанностей и т.д. Сейчас подбором персонала в организациях и на предприятиях занимаются отделы кадров, а также специализированные организации – службы занятости и рекрутинговые агентства. Рекрутинг - это бизнес-процесс по подбору и отбору специалистов для компании-заказчика. Поиском и отбором персонала в соответствии с заданными требованиями работодателя стали заниматься компании в Германии еще в XIX веке, позже эта деятельность стала практиковаться во Франции и Великобритании. В США после Второй мировой войны появилось первое рекрутинговое агентство. За долгие годы рекрутинг развивался и совершенствовался. Сейчас он представляет самостоятельный вид бизнеса. Рекрутинг реализует разные виды услуг, например:

- «Целевой поиск» или «охота за головами» - это услуга по поиску наилучшей кандидатуры на руководящий пост.

- Аутплейсмент – услуга по трудоустройству персонала, уволенного из компании-заказчика в соответствии с установленными сроками и определенными условиями. В результате процедура увольнения значительно облегчается, компромиссные решения принимаются гораздо быстрее. Оплачивает данную услугу компания-заказчик.

- Лизинг персонала – услуга, в соответствии с которой агентство предоставляет компании-заказчику необходимого сотрудника на определенный срок для выполнения работы в соответствии с занимаемой должностью. Взаиморасчеты между сторонами при этом выглядят следующим образом: компания-заказчик выплачивает компании-арендодателю зафиксированный в ранее подписанном договоре гонорар, а та в свою очередь оплачивает труд «сданного в аренду» сотрудника.

- Онлайн рекрутинг - привлечение квалифицированного персонала или нахождение соискателем нужной вакансии с помощью веб-сайтов. В России служба Human Resources ON-Line (HRO), созданная в мае 1996 г. на платной основе, стала предоставлять возможность размещать вакансии от организаций и кадровых агентств. Затем был запущен аналогичный интернет ресурс PointJob (www.pointjob.ru) и началось развитие электронного рекрутмента. Заработали сайты zarplata.ru, superjob.ru, hh.ru, job.ru, rosrabota.ru, rabota.ru, bankir.ru и др. Некоторые из них сначала были бесплатными, а затем стали работать на платной основе. Онлайн-рекрутинг осуществляют: Job-сайты (предназначены для поиска работы и сотрудников), Social media (социальные сети: vk.com, facebook.com, odnoklassniki.ru, LinkedIn.com, moikrug.ru и др.; блоги, форумы и

др.), технологии он-лайн оценки кандидата (тестирование, интервьюирование по Skype, видео CV и др.), специализированные сайты компаний для привлечения кандидатов (job.svyaznoy.ru, rabotavmcdonalds.ru, job.mvideo.ru и т.д.), страницы с информацией об открытых вакансиях на корпоративных сайтах, он-лайн дневники (блоги), в которых рассказывается о корпоративной культуре, организационной структуре, проблемах, задачах компании. В последнее время возможности онлайн-рекрутинга расширяются и совершенствуются. За рубежом и в России заговорили о технологии краудрекрутинга. Это не просто способ найма работников, аналогичный онлайн-рекрутингу, когда информационные технологии помогают компании экономить время на поиск кандидатов и сократить на это затраты. Это нечто большее. Хотя без цифровых технологий ни в первом случае, ни во втором не обойтись.

Краудрекрутинг (от англ. «crowd» - толпа и recruiting – подбор на определенные должности, вербовка) - это способ найти и нанять работника путем оценки его качеств, реальных возможностей и способностей при выполнении проекта, предложенного компанией. Это модель распределенного решения задач силами группы людей, где лучшие решения выбираются из большого количества вариантов. Если краудсорсинг, как таковой, нацелен на непосредственное решение бизнес-задачи, то цель краудрекрутинга - оценка и отбор лучших сотрудников из достаточно большого числа кандидатов.

Характерным отличием краудрекрутинга от способов отбора кандидатов на работу является полноценное вовлечение участников проекта в решение поставленных задач, благодаря чему у них появляется возможность в короткие сроки показать себя с совершенно разных сторон, максимально раскрыв свой потенциал. Важным здесь является не само решение бизнес-задачи, а поиск сотрудников, которые заинтересованы в решении этой бизнес-задачи.

Краудрекрутинг – это применение технологии краудсорсинга (вовлечение большого количества людей) при непосредственном участии профессионалов в сфере рекрутинга, которые могут благодаря работе претендентов на крауд-платформах квалифицированно оценить потенциального сотрудника с учетом интересов и запросов работодателя. Не стоит забывать, что кандидатов на вакансии благодаря социальным сетям может быть бесчисленное множество. А работодатель может выбрать самых талантливых, предлагающих интересные варианты решения реальных задач. Это возможно, т.к. предлагаемый проект предполагает не только индивидуальную, но и командную работу, а также взаимодействие с работодателем. Работодатель, так же в режиме онлайн, может отслеживать действия и предложения каждого кандидата и общаться с ним путем анкетирования, участия в видео-конференциях, знакомства с резюме кандидата и др.

Преимуществом краудрекрутинга является и то, что в процессе работы кандидата над проектом, работодатель многое может узнать о способностях претендентов, их умениях или неумениях действовать в разных ситуациях. Самим кандидатам также бывает интересно участвовать в проекте: их охватывает азарт решить проблемы в условиях жесткой конкурентной среды широкого круга участников. Важным является еще и то, что и работодатель и кандидаты заинтересованы в совместной работе, они ближе знакомятся друг с другом в процессе работы, готовы слышать друг друга, договариваться о наиболее приемлемых для всех условиях труда и ее оплаты. В результате снижается загруженность работников HR-службы предприятия, или отпадает необходимость в привлечении сторонних рекрутинговых агентств, сокращается стоимость отбора каждого из кандидатов.

Сравнивая краудсорсинг и краудрекрутинг, специалисты говорят, что краудсорсинг относится к открытым торговым площадкам, в основном используемым рекрутерами и хедхантерами для найма постоянного персонала. Интерфейс платформ часто позволяет исполнителям общаться напрямую с рекрутинговыми профессионалами и работодателями. Краудрекрутинг - это частная торговая площадка для кураторов

рекрутинга, специализирующихся на найме определенных специалистов. Модель интересна тем, что соединяет в себе масштабированность и нишевую направленность с использованием глобальных рекрутинговых компаний, гарантирующих 100% успешный результат. Краудрекрутинг интегрируется в любую существующую программу MSP. Программное обеспечение краудрекрутинговых платформ позволяет рекрутерам получать запросы и отправлять собственные предложения на рассмотрение. Поставщики краудрекрутинговых услуг обеспечивают качество и невысокий уровень риска.

Краудрекрутинг – достаточно новая технология. Ее, например, использует платформа BrainForce или FuturUS для реализации краудсорсинговых проектов. В процессе из осуществления собирается разная информация об участниках: как формализуемая (рейтинги, достижения и т. д.), так и неформализуемая (качество предложений, глубина проработки темы, умение работать с чужим контентом и т. д.). С ее помощью можно выявить скрытые компетенции участников, выделить наиболее перспективных сотрудников, провести объективную оценку персонала. По итогам проекта принимаются соответствующие управленческие решения.

Задача работодателя в краудрекрутинге – создать актуальный проект, сделать его интересным для участников, а также предложить систему поощрений для лидеров этого «соревнования». Однако, самое важное – это не ограничивать участников ни в чем, чтобы процесс реализации проекта был творческим и участники максимально раскрыли свой потенциал. Они должны показать владение общими знаниями, специфическими знаниями (связаны с отраслью, видом деятельности, продуктом и др.), умение работать с информацией, проявить индивидуальные черты (усидчивость, грамотность, пунктуальность, частоту проявления инициативы и др.), навыки работы в коллективе (может быть лидерские качества). По завершении проекта работодателю останется лишь разослать тем, кто его заинтересовал, приглашения на финальное собеседование, или же предложение занять вакантное место.

В России технология краудрекрутинга была применена в 2012 г. компанией Witology по заказу госкорпорации «Росатом» в ходе реализации уникального проекта «ТеМП 2012». Проект был направлен на отбор 100 специалистов для разных направлений деятельности «Росатома». Проект выполнялся поэтапно: привлечение кандидатов (было привлечено 870 человек), тестирование на соответствие кандидата требованиям корпорации; профессиональное тестирование отдельными предприятиями корпорации, где соискатели предлагали свои оригинальные идеи и демонстрировали командные навыки работы; выявление лучших предложений участников; финальный отбор – подготовка презентации с описанием решения задач предприятия. В конце проекта финалисты ездили на стажировку в компании-участницы проекта, чтобы понять специфику их работы. При традиционном рекрутинге на это потребовалось бы около полугода. Данный проект на основе краудрекрутинга занял всего месяц. Наряду с выявлением самых креативных и знающих кандидатов, краудрекрутинг позволил сформировать определенный кадровый резерв молодых специалистов, познакомить многих претендентов с компанией и спецификой ее работы.

Краудрекрутинг имеет свои преимущества и ограничения. Дополнительно к тем преимуществам, которые были определены выше – скорость отбора и экономия затрат – следует отметить, что именно он-лайн формат очень востребован современными молодыми людьми, он им понятен и его преимущества им очевидны. Поэтому выпускники вузов разных специальностей – это основная аудитория краудрекрутинговых проектов. Речь идет о специалистах с востребованным функционалом – бизнес-аналитики, маркетологи, логисты, инженеры, ИТ-специалисты и др. Вряд ли подойдет эта технология при подборе водителя, секретаря, а также кандидатов для редких профессий. Проект объединяет людей разных возрастов и сфер деятельности, что дает возможность каждому увидеть методы и приемы его решения разными кандидатами и пополнить ими свой багаж знаний и навыков. Вместе с тем не все руководители, особенно в регионах, готовы

использовать этот формат и предпочитают традиционные методы набора персонала. Традиционные методы поиска работы часто предпочитают и высококвалифицированные специалисты. Существует категория соискателей, которые готовы рассматривать предложения по работе, но не готовы сами активно их искать. В таком случае только творческий подход рекрутера в выборе методов поиска и его активность и инициативность может позволить отыскать кандидата необходимой квалификации. Что касается подбора руководителей высшего звена, то, как правило, они не прибегают к помощи Job-сайтов. Они предпочитают не афишировать своё намерение поменять работодателя и избежать снижения собственной стоимости на рынке труда: есть мнение, что хорошие менеджеры не ищут работу, а их приглашают собственники бизнеса. Аналогичная ситуация с опубликованной в открытых источниках топовой вакансией. Поиск таких профессионалов – это искусство, подвластное только человеку, может быть и вооружённого интернетом, но вряд ли HH или Superjob. Замечено, что чем выше статус предполагаемой позиции, тем важнее становится понятие личностной совместимости кандидата и руководителя. Опять же такая задача под силу только опытному рекрутеру, способному полагаться не на тесты в интернете и отклики на job-портале, а на собственные интеллектуальные инструменты оценки людей, опыт и интуицию.

В принципе, деперсонификация процесса подбора персонала лишает его гибкости, и может снижать его эффективность.

Не так широко распространён краудрекрутинг в России, по мнению Исследовательского центра портала Superjob.ru, потому, что достаточно часто работодатели хотят именно личного контакта с кандидатом, т.к. для них важны разные мелочи, такие как внешний вид, стиль одежды, манера поведения и т.д. Он-лайн работа позволяет исключить субъективизм, но сам претендент – не робот, важную роль играют и личные взаимоотношения работодателя и будущего работника.

Дальнейшее развитие технологии краудрекрутинга заключается в совершенствовании обратной связи. Краудплатформа фиксирует общение людей, работу в команде, выдвижение идей, кого и сколько отобрали по завершении проектов и т.д. А вопросы как справляются с работой отобранные кандидаты, сколько из них «прижилось» в компании, сколько уволилось и как быстро – остаются открытыми. С этой точки зрения эффективность технологии не определена. Получение обратной связи от работодателей, позволит сопоставить их с накопленными данными о поведении кандидатов на платформе во время реализации проекта, сделать прогнозы по поведенческим моделям и предоставить соответствующие рекомендации работодателям. В любом случае количество сотрудников, не прошедших испытательный срок, должно уменьшиться, так как многие спорные вопросы краудрекрутинг позволяет решить ещё до формального заключения трудового договора.

Как отмечалось выше, краудрекрутинг предполагает использование интернет-платформ, поэтому стоимость его достаточно высока, а значит не все работодатели, особенно владельцы малого и среднего бизнеса могут воспользоваться этой технологией. Это тоже сдерживает внедрение крауд-технологии в практику отбора персонала в нашей стране. Однако краудрекрутинг может использоваться не только при отборе кандидатов на вакансии, но и при необходимости решения какой-то задачи внутри компании. Таким образом, эффективно задействуется творческий потенциал работающего персонала. Это особенно актуально для крупных корпораций, где нередко подающие надежды сотрудники увольняются из-за малой востребованности своих умений и навыков. Сотрудники компании получают возможность проявить себя и тем самым начать по-другому относиться к своей работе, а позже, возможно, и продвинуться вверх по карьерной лестнице. Что касается клиентов компании и сторонних респондентов, то они получают возможность стать участниками создания товара или услуги, которые им интересны.

Подводя общий итог, следует отметить, что развитие информационных технологий меняет современный мир, открывает дополнительные возможности для появления новых взаимосвязей и взаимоотношений субъектов рынка. Интернет способен объединить усилия многих заинтересованных людей, быстро и экономно решая ту или иную проблему.

Одной из современных технологий в условиях цифровой экономики стал краудсорсинг, использующий мудрость толпы при решении разнообразных задач. Развитие крауд-технологий привело к появлению одной из его разновидностей – краудрекрутингу. Ее возможности чрезвычайно широки: преодолевает географические расстояния, экономит время и затраты на поиск кандидатов на вакансию нужного специалиста компании. Однако, имея существенные преимущества, технология краудрекрутинга в полной мере пока не может заменить личного человеческого общения рекрутера с соискателем. Поэтому в настоящее время есть необходимость на начальных этапах отбора использовать краудрекрутинг, а на завершающем этапе отбора – общение с опытным профессионалом рекрутером. Такой подход можно использовать пока не будет налажена обратная связь с работодателями. Обработка полученных от них данных позволит создать модели выбора кандидата на основе тех или иных поведенческих признаков. Дальнейшее развитие краудрекрутинга может сделать эту технологию эффективной и весьма перспективной при отборе персонала в XXI веке.

1. Idea management и краудрекрутинг. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.sergievpasad.ru/useful/?ID=18134>
2. Бобко А. Краудрекрутинг. Поиск людей через поиск идей. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://witology.com/blog/company/264/>
3. Горюнова О. Одним махом убить двух зайцев – именно такой результат обещает новая технология подбора персонала. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://bankir.ru/publikacii/20150316/prizhivetsya-li-u-nas-kraudrekruting-10006171/>
4. Краудрекрутинг - краудсорсинговая модель найма рабочей силы [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://forumbusiness.net/showthread.php?t=27323>
5. Краудрекрутинг - новая технология массового поиска талантов. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://iinsider.biz/>
6. Краудрекрутинг как метод поиска кандидатов. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://hr-portal.ru/blog/kraudrekruting-kak-metod-poiska-kandidatov>
7. Краудрекрутинг. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://ci-systems.ru/ocenka-i-poisk-personala>
8. Краудсорсинг vs. Краудрекрутинг: основные сходства и различия. [Электронный ресурс] - Режим доступа: http://crowdsourcing.ru/article/kraudsorsing_vs_kraudstaffing_osnovnye_sxodstva_i_razlichiya; <https://www.hrhome.ru/articles/razvitiye-kraudrekrutunga-perspektivy-rosta-v-rossii.htm>
9. Краудсорсинг, краудрекрутинг и краудфандинг в системе подбора персонала. [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://studref.com/453540/menedzhment/kraudsorsing_kraudrekruting_kraudfanding_sisteme_podbora_personala
10. Лихачев Е.Ф. Краудсорсинг, как новое явление в экономике. Его социоинновационная природа и классификация // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, №1 (2016) <http://naukovedenie.ru/PDF/76EVN116.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/76EVN116. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/kraudsorsing-kak-novoe-yavlenie-v-ekonomike-ego-sotsioinnovatsionnaya-priroda-i-klassifikatsiya>
11. Самое важное на предприятии – это персонал. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://1popersonalu.ru/info/personal-eto.html>
12. Симанова И. «Реальный» рекрутинг и интернет-рекрутинг: за и против. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://aviconn.com/press/realnyiy-rekruting-i-internet-rekruting-za-i-protiv.html>
13. Услуга рекрутинга персонала – что это такое? [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://znaydelo.ru/personal/trudoustroystvo/rekruting.html>
14. Что такое рекрутинг. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/chto-takoe-rekruting>