

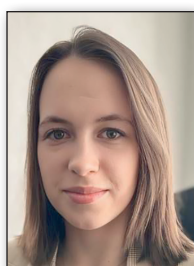
# ЗА КУЛИСАМИ СОВРЕМЕННОГО РЕКРУТМЕНТА

## BEHIND THE SCENES OF MODERN RECRUITMENT

ПОЛУЧЕНО 13.12.2024 ОДОБРЕНО 20.12.2024 ОПУБЛИКОВАНО 30.04.2025

УДК 331.108.2

DOI: 10.12737/2305-7807-2025-13-2-75-79

**КАШТАНОВА Е.В.***Канд. экон. наук, доцент кафедры «Управление персоналом», ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва***KASHTANOVA E.V.***Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Human Resource Management, State University of Management, Moscow,***e-mail:** kashtanovae@mail.ru**ПЕТРУШИНА П.А.***Студент бакалавриата, направление подготовки «Управление персоналом», ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва***PETRUSHINA P.A.***Student, Personnel Management Department, State University of Management, Moscow,***e-mail:** p\_petrushina@inbox.ru

### Аннотация

В статье рассматриваются современные тенденции рекрутмента. Одни из них обусловлены острой нехваткой кадров на рынке труда, другие связаны с огромным количеством информации по вопросам оценки и отбора кандидатов. Данная ситуация, как отмечено в статье, вызывает необходимость поиска более разнообразных инструментов рекрутмента, постановки правильных целей при выборе стратегии отбора кандидатов и создания конкурентного ценностного предложения. Авторы статьи рассказывают о главных аспектах, которые должны содержаться в современном предложении о вакансии, чтобы выгодно отличать его от многих других. Также приводятся примеры анализа рекрутерами информации, содержащейся в профилях кандидатов в социальных сетях, рекомендации по выбору формата проведения интервью и использованию искусственного интеллекта в работе рекрутера.

**Ключевые слова:** рекрутмент, кандидат, собеседование, интервью по найму, offer, ценностное предложение для кандидата, профиль кандидата в соцсетях.

### Abstract

The article discusses current recruiting trends. Some of them are caused by an acute shortage of personnel in the labor market, others are associated with a huge amount of information on the evaluation and selection of candidates. This situation, as noted in the article, necessitates the search for more diverse recruiting tools, setting the right goals when choosing a candidate selection strategy and creating a competitive value proposition. The authors of the article talk about the main aspects that should be contained in a modern job offer in order to distinguish it favorably from many others. There are also examples of recruiters analyzing information contained in candidates' profiles on social networks, recommendations on choosing the interview format and using artificial intelligence in the recruiter's work.

**Keywords:** recruitment, candidate, interview, hiring interview, offer, value proposition for the candidate, candidate's profile in social networks.

Тема рекрутмента всегда была популярна, и широко освещается не только в кругу HR, но и среди кандидатов на вакантные должности. Конечно, лет 20 назад специалист, который менял работу, вполне мог столкнуться с совершенно незнакомыми и непонятными для себя вопросами на собеседовании. Например, сколько в мире настройщиков роялей или просто — докажите, что мы должны взять именно вас.

Однако с тех пор многое поменялось, кандидаты стали гораздо больше знать и о том, какие вопросы прозвучат на собеседовании и, главное, о том, зачем эти вопросы задаются рекрутером. Они имеют заготовленные ответы на большинство вопросов, спокойны и полны уверенности в собственных силах. Зная, что если, к примеру, им зададут

вопрос с несуществующим ответом, то лишь для того, чтобы проверить скорость реакции кандидата, находчивость и стрессоустойчивость кандидатов. Есть масса сервисов, которые помогут создать резюме, в публикациях миллионы статей на тему рекрутмента и рекомендаций — как лучше продать себя работодателю. Поэтому самим рекрутерам все сложнее становится определить — подходит ли данный кандидат действительно на должность или он умело использует образ, который помог ему создать профессиональный карьерный консультант, к примеру. Ведь и консультации у подобных специалистов также приобретают популярность.

К тому же рынок на сегодня — абсолютно кандидатский, как никогда расширились границы трудоустройства для всех желающих получить работу, нарастает конкуренция среди

компаний за профессионалов, и привлекать кандидатов становится все сложнее [5].

Поэтому в данной ситуации специалисты по подбору персонала, с одной стороны, должны создать выгодное предложение о вакансии, чтобы привлечь внимание целевой аудитории, а с другой стороны — не промахнуться и выбрать лучшего кандидата. Именно о современных особенностях данных процессов — создании ценностного предложения о вакансии и современных аспектах отбора — мы и хотели рассказать в данной статье.

Итак, какие главные аспекты должно содержать современное предложение о вакансии, чтобы выгодно отличаться от многих других. Один из самых действенных способов создать привлекательное описание вакансии, это нарисовать «портрет» успешного работника и задать этому воображаемому, а можно и реальному, человеку вопросы о том, что его удерживает и вовлекает в нынешнюю компанию [3]. Как правило, обращают на себя внимание следующие моменты.

1. *EVP (Employee Value Proposition)* — ценностное предложение работодателя сотруднику. Есть ли оно в письменном виде или хотя бы в головах нанимающих менеджеров. Понимают ли они, за какие условия в компании могут привлечь лучших кандидатов? Сформулированы ли конкурентные преимущества компании в устном, а главное, в письменном виде?
2. В каком виде представлена политика в отношении персонала в компании? Существует ли так называемый «свод правил», как происходит повышение в должности, как осуществляется отбор на работу, как и когда проводится оценка персонала и т.п.
3. Существует ли в компании внутренний и внешний кадровый резерв? Уделяет ли компания внимание работе на перспективу или сосредотачивает внимание только над закрытием текущих вакансий?
4. Использует ли компания при найме систему *ATS*, существуют ли стандарты по отчетности при найме?
5. Как выстроена стратегия поиска кандидатов: сроки, используемые инструменты и критерии оценки?
6. Какие возможности в компании существуют относительно обучения персонала? На постоянной основе оно реализуется или представлено в виде разовых мероприятий, существует ли бюджет на обучение?
7. Каковы перспективы служебного продвижения?
8. И, конечно, вопросы о мотивационных составляющих — от социального пакета и корпоративного транспорта до волонтерских программ, в которых принимает участие компания. В нынешнее время многие люди особо ценят такие возможности, да и саму компанию оценивают гораздо выше с точки зрения социального служения.

Опытный кандидат (а компания заинтересована чаще в опытных кандидатах), как правило, не находя ответы на данные вопросы, понимает, что и сам процесс подбора будет «еще тот вызов», и может просто-напросто отказаться от несформулированного предложения в пользу более понятного и информационно насыщенного офера.

Если рассматривать каждый из составляющих перечисленных выше элементов привлекательности ценностного предложения от компании, то очень сложно выделить какой-то главное из них. Например, *EVP* в принципе должно объединять все остальные элементы. Как замечательно отмечено в ТГ-канале «Практикум сторителлеров», «*EVP* — это тепло, на которое приходят соискатели. А еще это тепло, которое ощущает каждый сотрудник, который имеет возможность рассказывать про свою компанию с искренней гордостью» [12].

Другой интересный пример понимания *EVP* приводит в своем ТГ-канале Артём Фатхуллин, управляющий директор *HR*-бренда и внутренних коммуникаций Сбера: «Представьте, что у вас есть конфета. *EVP* — это краткое описание вкуса и свойств этой конфеты» [8].

К тому же важно заметить, что *EVP* должно быть предельно искренним и честным. В современных реалиях негативные отклики бывших сотрудников гораздо быстрее дойдут до кандидата, который хочет найти информацию о компании, нежели положительные [11]. Особенно если целенаправленно не вести компанию по созданию положительного образа *HR*-бренда организации. Негативные отклики распространяются гораздо быстрее и чаще транслируются на другие сайты. Показательной в этом смысле является такая ситуация, что если работодатель сам не позаботился о создании положительного имиджа, то наличие всего двух-трех негативных откликов пятилетней давности в сети приведет в итоге к росту отрицательного имиджа в геометрической прогрессии.

Поэтому в нынешней кризисной ситуации выстраивание *EVP* не в голове у нанимающего менеджера и не на бумаге при создании красивого плана на будущее, а реального, работающего, гибкого и насыщенного превратилось из модной тенденции просто в жизненную необходимость компании [3]. Но работать это предложение станет в том случае, если в его основе лежит прочное основание — а именно, развитая корпоративная культура и система кадровых мероприятий, созвучных данному предложению.

Однако чтобы заинтересовать кандидата, недостаточно только занимать пассивную позицию и ожидать, когда кто-либо заинтересуется предложением. Если раньше рекомендации для кандидатов сводились к тому, что на конкурентном рынке труда стоит проявлять активность, то теперь именно об этом стоит задуматься работодателям. А особенностью современного общения с кандидатом является тот факт, то чаще всего вместо самого рекрутера текст промта напишет чат *GPT*. Да еще нейросеть в виде *ATS*-системы произведет предварительный отбор резюме, задаст вопросы о предпочтениях кандидата, пригласит на собеседование, проверит решение кейсов и др., как отмечают современные рекрутеры, главное — правильно сформулировать запрос и настроить критерии отбора.

На рис. 1 представлено, как должен выглядеть запрос от пользователя, в нашем случае — рекрутера для того, чтобы нейросеть составила грамотный офер кандидату.

Запрос для составления персонализированного письма кандидатам:

«Сформулируй письмо на русском языке для кандидата на позицию (указать позицию.) В письме должна быть указана информация из профиля кандидата с указанием его последних проектов.

Письмо должно подчеркивать опыт и навыки, которые могут быть полезны в нашем текущем проекте. Текущий проект связан с (указать направление и другие особенности проекта, которые могут быть важными). Формат написания: неформальное, короткое, вежливое и без шаблонных фраз»

Рис. 1. Пример запроса для нейросетей для составления персонализированного письма кандидату

Если кандидат заинтересовался и откликнулся на наше предложение о возможном сотрудничестве в будущем, то следующий шаг — налаживание контакта с кандидатом. Сегодня данный этап общения с кандидатом тоже имеет свои особенности, и первая из них связана с тем, что рекрутеру стало тяжело дозвониться до кандидата, несмотря на то, что последний может находиться в активном поиске новой подходящей вакансии [6]. Люди действительно гора-

здо реже стали отвечать на незнакомые телефонные номера. В свою очередь, это привело к тому, что 9 из 10 рекрутеров говорят, что теперь они сначала пишут кандидату, например, хотя бы для того, чтобы договориться о будущем первичном возможном звонке. И когда время уже согласовано, переходят к звонку в строго назначенное время, даже если сам звонок будет длиться не больше 5–10 минут. Говоря на современном сленге, *calling* стал активно заменяться «месседжингом».

И все же, несмотря на то что рынок сейчас кандидатский, а рекрутерам на помощь активно приходит искусственный интеллект, это вовсе не означает, что специалисты по подбору персонала больше не нужны. В любом случае оценить потенциальные возможности, явные и латентные качества и поведенческие характеристики кандидата могут только опытные профессионалы в лице менеджеров по внутреннему подбору или представителей кадровых агентств.

Но так же, как видоизменяется процесс первичного поиска и подбора кандидатов, изменения касаются и тех вопросов, которые решает специалист по подбору в процессе своей работы. Рассмотрим далее некоторые примеры, иллюстрирующие эти изменения.

Современные специалисты по подбору персонала часто обращаются к социальным сетям для получения дополнительной информации о кандидатах. Это объясняется несколькими причинами, основная из которых — стремление создать наиболее полное представление о потенциальном сотруднике. Анкета и резюме дают базовые данные об опыте работы и его образовании, но в социальных сетях можно увидеть, чем человек интересуется, помимо работы, каким образом общается с людьми и какие ценности исповедует, каков его образ мышления. Это помогает рекрутерам определить, насколько кандидат соответствует корпоративной культуре компании, и сможет ли он интегрироваться в уже сложившийся коллектив. Конечно, изучение социальных сетей при массовом подборе чаще всего не осуществляется — там сегодня стоит задача «в принципе найти хотя бы кого-нибудь». А вот при отборе на руководящие позиции, при поиске специалистов большинство рекрутеров на вопрос: «Просматривается ли профиль кандидата перед принятием решения» отвечают положительно, с оговоркой: «Правда, это противоречит профессиональной этике, ведь мы же должны брать человека исключительно по деловым качествам...» Как говорится, нельзя, но если очень хочется... то можно.

Еще одной причиной, по которой работодатели обращаются к социальным сетям, является желание подтвердить или опровергнуть информацию, указанную в резюме. Достаточно часто бывает, что в профилях кандидатов можно найти сведения о предыдущих местах работы или проектах, которых нет в резюме, что может быть как дополнительным плюсом, так и поводом для сомнений в честности соискателя. Кстати, некоторые кандидаты публикуют в своих соцсетях посты с негативными откликами о предыдущей работе: на организацию в целом или на руководителя и коллектив.

Например, «Прощай, “Название компании”! Прощай, гнилой и мерзкий коллективчик!» — такая подпись под картинкой, на которой был изображен белый голубь, поднимающийся над кучей сизых голубей, дерущихся за куски хлеба на земле, насторожила HR-менеджера при принятии решения о кандидате. После показа этого поста потенциальному руководителю решено было резюме кандидата отклонить.

Стоит также обращать внимание на то, как кандидат проявляет себя в обсуждениях различных тем, особенно это

касается вопросов политики и религии, которые, как известно, вообще находятся под табу в рамках деловой этики, да и не только деловой. Чрезмерно агрессивные или оскорбительные комментарии в адрес других пользователей могут свидетельствовать о недостатке эмоционального интеллекта и способности работать в команде [7]. Публикации, демонстрирующие предвзятость или дискриминационные убеждения, также могут стать причиной отказа.

В этой связи хочу рассказать о таком случае. Одна известная крупная компания, в которой генеральный директор не скрывает своих православных убеждений и транслирует православные ценности как главные ценности и миссию самой компании, искала дизайнера. Для просмотра портфолио в резюме одного из заинтересовавших рекрутера кандидатов была ссылка на страницу «ВКонтакте». HR, ничего не подозревая и даже не собираясь специально просматривать профиль кандидата, открыла ссылку, чтобы взглянуть на портфолио. И там она увидела наряду с работами по дизайну большое количество репостов публикаций на тему «продажные попы на мерседесах» и «в каждой церкви вы найдете прейскурант на любую молитву»... Конечно, наверное, даже не стоит продолжать рассказ о том, какой итог был у данной истории. В данной компании никто не принуждал становиться верующим человеком на пороге при входе, но рекрутер увидела, что человеку, который не разделяет ценности компании и даже проявляет своеобразную агрессию к представителям церкви, здесь не будет комфортно.

Среди других дискриминационных публикаций расскажем еще о том, что встречалось на практике и послужило причиной отказа в приеме на работу.

«Все женщины — ничтожества» — пост появился, возможно, вследствие неразделенной любви или нанесенной обиды, но единичный случай не является поводом для столь уничижительного обобщения представительниц прекрасного пола.

Также хотим отметить, что рекрутер вправе посмотреть не только публикации кандидатов, но и, например, в каких сообществах он состоит, какую музыку слушает.

К примеру, поводом для отклонения кандидатуры, послужил тот факт, что среди любимых музыкальных альбомов преобладали песни про Кришну, мантры и всякая разнообразная эзотерическая музыка. А в постах, явно почищенных самим кандидатом перед началом поиска работы, нет-нет да и проскальзывало что-то о потоках энергии и чакрах.

Другой отказ был связан с принадлежностью кандидата к нескольким, казалось бы, внешне безобидным сообществам однонаправленной тематики. Все эти группы внешне позиционируют себя как объединение русских людей. Однако на деле присутствует пропаганда идеи не только лишь русского национализма, акцент сделан на объединении всех славянских народов. Врагами здесь показаны приезжие из кавказских, среднеазиатских регионов и порой встречаются очень экстремистские высказывания. Конечно, можно предположить, что человек действительно придерживается идеи русского патриотизма, однако риторика ненависти к другим народам подтвердилась, когда рекрутер посмотрел музыкальную подборку на странице — аудиоконтент был представлен текстами некоей группы, призывающей освободить «святую Русь» от всякой иноземной нечисти и оккупантов.

Кстати, принадлежность к различным сообществам действительно дает повод для дополнительных размышлений о кандидате.

Действительно странным будет выглядеть ситуация, если выяснится, что взрослый сложившийся профессионал, кан-

дидат на вакансию финансового аналитика в солидный банк состоит в каком-то сообществе по типу «Свадьба твоей одноклассницы».

Огромное значение имеет также фото- и видеоконтент, представленный на страницах в соцсетях.

Например, анализ публикаций одного из претендентов на должность начальника кредитного управления коммерческого банка дал неожиданный результат: 95% фотографий появлялись с застолий — из ресторанов, с пикников на природе, с фуршетов, путешествий и домашних посиделок. В кадре обязательно присутствовал дорогой алкоголь. Где-то фотографии сопровождалась подписями: «Пробуем новый вкус!», «Отличное начало выходных», «Отпуск удался!» и т.п. Конечно, рекрутер отреагировала на столь тревожный «звоночек» о нездоровых пристрастиях кандидата и не стала приглашать обладателя этого профиля на собеседование.

Фотографии явно сексуального характера, большое количество умильных кошечек-собачек, даже избыток фотографий детей могут насторожить рекрутера и дать повод сделать отрицательный вывод.

Конечно, для некоторых кандидатов обязательным порой является требование наличия в резюме ссылки на соцсети, например, если компания ищет *PR* или *SMM* — для таких специалистов качество контента, который человек производит и публикует в соцсетях, играет большую роль [4]. Выразительный и грамотно написанный контент способен привлечь внимание к кандидату как к профессионалу, так и положительно повлиять на решение рекрутера.

Кроме того, наличие профессиональных интересов в социальных сетях может раскрыть участие в профильных сообществах, что играет важную роль при оценке квалификации и компетенций. Положительное впечатление производят, например, репосты статей на профессиональные темы, экспертные комментарии, которые оставляет кандидат под ними, собственные мысли по деловым проблемам, оформленные в виде соответствующего блога. Однако если мы увидим, что кандидат совершенно не делится даже намеком на личную жизнь (здесь не идет речь о фотографиях членов семьи), то однозначно этот человек весьма скрытный и закрытый.

Говоря о профиле кандидата в соцсетях, отметим главное — в этих публикациях больше всего важен баланс. Наиболее оптимальный вариант, когда у кандидата в ленте присутствует здоровый микс постов о профессиональных достижениях и публикаций личного характера.

И, конечно, нельзя обойти вниманием и современные особенности проведения интервью, которые сейчас весьма разнообразны по форме.

Существует большое количество классификаций [2]. В данной статье мы хотим представить отметить такой признак классификации, как деление интервью по цели.

Скажем, главная цель интервью — понять мотивацию кандидата, почему он хочет трудоустроиться в нашу компанию и почему решил покинуть свое предыдущее место работы. В этом случае для интервью подойдут проективные вопросы из серии «а если бы...», а также вопросы по приоритетам кандидата. Исходя из такой постановки вопросов, мы можем выяснить следующую информацию о кандидате:

- базовый контракт — т.е. что является важным именно для данного кандидата по условиям работы;
- отличия — т.е. существуют ли какие-то особенности, желания и ограничения, присущие именно данному человеку, чем они обусловлены — опытом, жизненными обстоятельствами или чем-то еще. Впоследствии, собирая подобную информацию, мы можем либо увидеть тенденцию, что характерно именно для определенной целевой

аудитории со схожими жизненными обстоятельствами, либо, наоборот, опровергнуть собственную гипотезу о том, что у людей с одинаковым жизненным опытом одинаковые запросы;

- эмоциональная привязка — понять для себя те ценности, которые отмечает для себя кандидат, что максимально мотивирует кандидата и какие у него предпочтения.

Другой формат собеседования мы выберем, если в качестве цели интервью определим такую: как понять, что за человек наш кандидат. В данном случае идеально подойдет неструктурированный формат проведения беседы, в которую, правда, обязательно нужно «вшить» профессиональные кейсы, а также проекции на базовые установки [9].

Обычно мы хотим видеть результативных кандидатов. И в этом случае целью интервью будет проверка знаний и навыков кандидата [1]. Потому что в этот раз мы выберем интервью по компетенциям, которые как раз хорошо проходят те самые результативные кандидаты. Они легко и быстро приводят примеры своего успешного опыта и решения сложных ситуаций.

А если преследуем цель — увидеть в действии поведенческие характеристики кандидатов, то одним из эффективных инструментов оценки нам послужат ролевые игры. Например, в компании «Рольф» при отборе выкупщиков разыгрывают звонок клиенту. Очень важно узнать, как потенциальный выкупщик разговаривает по телефону, продает услугу и какой максимум он может получить из той информации, которую ему предоставляют. Потенциальный руководитель называет кандидату на должность выкупщика некоторую неполную вводную информацию об автомобиле: марку машины, год выпуска, пробег. И задает вопрос: «Что еще нужно для того, чтобы понять, готов ли он ехать смотреть автомобиль?» Выкупщик должен рассказать, какой информации ему не хватает, начать задавать уточняющие вопросы, на которые достаточно уклончиво отвечает руководитель, разыгрывая диалог с клиентом и параллельно оценивая способности кандидата. Бывают случаи, когда кандидата, предварительно снабдив инструментом, приводят к автомобилю и просят осмотреть и дать обоснованное заключение. Или в процессе интервью начинают выяснять знание автомобильного рынка.

Если же цель интервью будет сформулирована как проверка стрессоустойчивости, то, конечно, нужно вспомнить о стрессовом интервью. Кстати, нужно заметить, что стрессовое интервью не обязательно должно содержать неудобные вопросы или проходить на повышенных тонах. Хотя и такие варианты имеют место быть. Да, случается, что рекрутер задает вопросы в форме допроса, «с наездом», упрекает кандидата, что тот уже сменил несколько мест работы, и заявляет, что это характеризует кандидата как совершенно ненадежного и безответственного человека, порой переходит на личности, высмеивает какие-то данные о соискателе, например, вуз, который окончил претендент на должность.

Однако современное стрессовое интервью идет еще дальше и может быть не столь очевидным для самого кандидата [2]. Известны случаи, когда рекрутер просто брал за руку кандидата, задавая ему вопросы, или спрашивал кандидата-женщину, готова ли она изменить форму губ (за счет компании), потому что ее потенциальный руководитель имеет на это свои предпочтения. Кто-то специально задерживает начало интервью, причем на длительное время, заставляя кандидата ожидать приема и проверяя, кто будет безропотно ждать и сделает вид, что ничего не случилось, кто попросту уйдет, а кто выскажет все, что думает о необходимых рекрутерах, которые не умеют ценить чужое

время. Последние, как правило, и проходят при проведении такого испытания при приеме на работу [10].

К нестандартным вопросам также можно отнести следующие.

1. Представьте, что у Вас есть возможность поужинать с любым человеком — современником или человеком из прошлого, героем реальным или вымышленным. Кто этот человек? Почему Вы хотите с ним пообщаться? О чем Вы его спросите?
2. Какие суперспособности Вы хотели бы приобрести, если бы такая у Вас была такая возможность, и почему именно эти?
3. Когда и при каких обстоятельствах Вы можете сказать, что абсолютно довольны жизнью.
4. У нас есть всего пять минут. Научите меня чему-то.

Главная задача современного рекрутера, таким образом, не просто выявить мотивацию кандидата или его умение принимать правильное решение. Важно рассматривать, чем обусловлено появление компании и кандидата в жизни друг у друга, что компания может дать этому человеку и что она может получить взамен.

То есть для рекрутера важно почувствовать базовую поведенческую стратегию человека — хочет ли он звезд с неба и побольше, стремится ли он к покорению вершин или, главное, чтобы ему никто не мешал, говоря словами известного героя: «Сиж, никого не трогаю, примус починая». Но зато лучше данного мастера «примус не починит» никто. И наша компания готова пойти навстречу такому запросу потенциального сотрудника и «не трогать» его в процессе выполнения рабочих функций.

В заключение отметим, что независимо от нас рынок диктует новые требования. Сегодня компаниям нужен гибкий ситуационный рекрутинг, способный откликаться на все запросы. Никогда не бывает лишнего резюме, звонка и интервью, а в настоящее время это актуально как никогда.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Баскина Т.В. Техники успешного рекрутмента [Электронный ресурс]. — URL: <https://staff.wikireading.ru/h6yTj3QdnE> (дата обращения: 04.12.2024).
2. Баскина Т.В. Твоя карьера и кадровая индустрия [Текст] / Т.В. Баскина. — М.: Эксмо, 2018. — 408 с.
3. Гаспарович Е.О. Формирование HR-бренда компании как организационная стратегия привлечения и закрепления кадров [Текст] / Е.О. Гаспарович, Фан Чэнмин // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2024. — Т. 13. — № 3. — С. 99–103.
4. Как рекрутеры читают ваше резюме между строк? [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.ibestresume.ru/posts/kak-rekrutery-chitaiut-vashe-reziume-mezhdu-strok> (дата обращения: 13.12.2024).
5. Каштанова Е.В. Основные направления совершенствования деятельности современной службы подбора персонала в компании [Текст] / Е.В. Каштанова, Д.К. Захаров // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2020. — № 1. — С. 13–18.
6. Каштанова Е.В. Технология найма персонала [Текст]: учеб. пособие для подготовки бакалавров по направлению 38.03.03 «Управление персоналом» / Е.В. Каштанова, Д.К. Захаров, А.С. Лобачева. — М.: Изд-во ГУУ, 2023. — 190 с.
7. Профиль идеального кандидата: как составить и использовать в подборе персонала [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.hr-director.ru/article/67739-profil-idealnogo-kandidata-20-m7> (дата обращения: 29.03.2023).
8. Пульс HR. [Электронный ресурс]. — URL: <https://web.telegram.org/k/#@pulsehr> (дата обращения: 12.12.2024).
9. Таганова Е.Н. Современные тенденции в подборе, отборе и найме персонала [Текст] / Е.Н. Таганова // В сб. статей Всероссийской научной конференции VIII Сперанские чтения. Сер. «Гуманитарные чтения РГГУ — 2021». — М.: Изд-во РГГУ, 2021. — С. 95–104.
10. Что такое кейс-интервью и в чем его преимущества [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.hr-director.ru/article/66277-qqq-16-m8-29-08-2016-keys-intervyu> (дата обращения: 04.12.2024).
11. Щанина Е.В. Внутренний HR-бренд компании как инструмент управления персоналом [Текст] / Е.В. Щанина, В.Б. Думнов, Е.В. Щанина // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2024. — Т. 13. — № 4. — С. 99–103.
12. EVP, ценности, истории. Тепло, пламя, дрова. [Электронный ресурс]. — URL: [https://web.telegram.org/k/#@one\\_day\\_one\\_story](https://web.telegram.org/k/#@one_day_one_story) (дата обращения: 13.12.2024).

## REFERENCES

1. Baskina T.V. Tekhniki uspeshnogo rekrutmenta [E'lektronny'j resurs]. URL: <https://staff.wikireading.ru/h6yTj3QdnE> (data obrashheniya: 04.12.2024).
2. Baskina T.V. Tvoya kar'era i kadrovaya industriya. M.: E'ksmo, 2018. 408 s.
3. Gasparovich E.O., Fan Che'nmin. Formirovanie HR-brenda kompanii kak organizatsionnaya strategiya privlecheniya i zakrepleniya kadrov // Upravlenie personalom i intellektual'ny'mi resursami v Rossii. 2024. T. 13. № 3. S. 99–103.
4. Kak rekrutery' chitayut vashe rezyume mezhdu strok? [E'lektronny'j resurs]. URL: <https://www.ibestresume.ru/posts/kak-rekrutery-chitaiut-vashe-reziume-mezhdu-strok> (data obrashheniya: 13.12.2024).
5. Kashtanova E.V., Zakharov D.K. Osnovny'e napravleniya sovershenstvovaniya deyatel'nosti sovremennoj sluzhby' podbora personala v kompanii // Upravlenie personalom i intellektual'ny'mi resursami v Rossii. 2020. № 1. S. 13–18.
6. Kashtanova E.V., Zakharov D.K., Lobachyova A.S. Tekhnologiya najma personala: uchebnoe posobie dlya podgotovki bakalavrov po napravleniyu 38.03.03 «Upravlenie personalom». M.: Izd-vo GUU, 2023. 190 s.
7. Profil' ideal'nogo kandidata: kak sostavit' i ispol'zovat' v podbore personala [E'lektronny'j resurs]. URL: <https://www.hr-director.ru/article/67739-profil-idealnogo-kandidata-20-m7> (data obrashheniya: 29.03.2023).
8. Pul's HR [E'lektronny'j resurs]. URL: <https://web.telegram.org/k/#@pulsehr> (data obrashheniya: 12.12.2024).
9. Taganova E.N. Sovremennye tendentsii v podbore, otbore i najme personala // V sb. statej Vserossijskoj nauchnoj konferentsii VIII Speranskije chteniya. Ser. «Gumanitarny'e chteniya RGGU — 2021». M.: Izd-vo RGGU, 2021. S. 95–104.
10. Chto takoe kejs-interv'y u i v chem ego preimushhestva [E'lektronny'j resurs]. URL: <https://www.hr-director.ru/article/66277-qqq-16-m8-29-08-2016-keys-intervyu> (data obrashheniya: 04.12.2024).
11. Shhanina E.V., Dumnov V.B., Shhanina E.V. Vnutrennij HR-brend kompanii kak instrument upravleniya personalom // Upravlenie personalom i intellektual'ny'mi resursami v Rossii. 2024. T. 13. № 4. S. 99–103.
12. EVP, tsennosti, istorii. Teplo, plamya, drova [E'lektronny'j resurs]. URL: [https://web.telegram.org/k/#@one\\_day\\_one\\_story](https://web.telegram.org/k/#@one_day_one_story) (data obrashheniya: 13.12.2024).