

ПРОБЛЕМИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ТА РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

УДК 331.5.07

ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ У СУЧАСНОМУ РЕКРУТИНГУ УКРАЇНИ

Василик А.В., к.е.н.,
Іщенко О.В.

ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

У статті здійснюється аналіз ролі соціальних мереж у сфері рекрутингу в Україні. Розглянуто розвиток і формування засад підбору персоналу, проаналізовано основні аспекти соціального рекрутингу. Виокремлено типові помилки, яких допускаються навіть досвідчені рекрутери під час роботи із соціальними мережами: відсутність стратегії, яка б передбачала аналіз конкурентів, визначення аудиторії, обрання каналів комунікації та інструментів взаємодії з нею, вибудовування бренду компанії тощо; неякісний контент, естетика сторінки чи публікацій; відмова від аналітики розвитку сторінки в соціальній мережі та ін. Також визначено переваги та перспективи підбору персоналу в соціальних мережах. Здійснено порівняння робочих інструментів різних платформ. Досліджено активність аудиторії у використанні соціальних мереж для пошуку роботи. За результатами опитування також було виявлено побажання кандидатів щодо змісту сторінок рекрутерів та компаній, а також ключові аспекти покращення комунікації між кандидатом та рекрутером. Надано рекомендації щодо розвитку та використання окремих соціальних мереж.

Ключові слова: соціальний рекрутинг, підбір персоналу, соціальні мережі, цифрові інструменти для HR, брендинг, HR-бренд.

UDC 331.5.07

USE OF SOCIAL NETWORKS IN MODERN RECRUITING IN UKRAINE

Vasylyk A., PhD in Economics,
Ishchenko O.

Kyiv National Economics University named after Vadym Hetman

The authors of the article analyze the role of social networks in the area of recruitment in Ukraine. Development and formation of the fundamentals of personnel recruitment has been reviewed, the main aspects of social recruitment have been analyzed. Typical mistakes that even experienced recruiters make when working with social networks have been outlined: absence of a strategy that would include analysis of competitors, identification of audience, selection of communication channels and tools for interaction with it, company brand building, etc; content, page aesthetics or publications of poor quality, absence of the analysis of the development of the page in the social network, etc. Advantages and perspectives of recruitment via social networks have also been identified. Tools of different platforms have been compared. Activity of the audience in

using social networks for job search has been researched. The wishes of candidates regarding the content of the pages of recruiters and companies, as well as the key aspects of improving the communication between the candidate and the recruiter have been revealed by conducting a survey. Recommendations for the development and use of certain social networks have been provided.

Keywords: social recruitment, recruitment, social networks, digital HR tools, branding, HR-brand.

Актуальність проблеми. Професійний добір персоналу є невід'ємною частиною функціонування всіх HR процесів на підприємстві. Рекрутери, щоб максимізувати ефективність своєї діяльності, застосовують різні методи роботи, зокрема, останнім часом популярності набувають цифрові технології, нові програмні продукти та такий вид пошуку персоналу як соціальний рекрутинг. Одним з його інструментів є добір кандидатів за допомогою соціальних мереж. Кожна з таких платформ є унікальною, має свої особливості роботи та взаємодії з пошукачами. Саме тому отримання навичок використання соціальних мереж в рекрутингу є однією з основних компетенцій сучасних HR-менеджерів.

Аналіз останніх наукових досліджень. Використання соціальних мереж як інструментів пошуку персоналу є досить розповсюдженим на цей момент. Саме тому цій проблематиці присвячено багато публікацій HR-практиків, оглядових матеріалів на професійних порталах тощо. Зокрема, А. Перова у своїх дослідженнях підкреслює важливість використання різних платформ для масового рекрутингу, тому що соціальні мережі забезпечують більший охоплення аудиторії [11]. А. Серегіна наголошує, що завжди необхідно звертати увагу на профілі кандидатів, особливо у соціальному або рекламному сегменті, аналізувати активність претендента, кількість його друзів тощо [8]. В. Сухомлинов у своїй статті надає рекомендації менеджерам з персоналу щодо оформлення корпоративної сторінки, звертаючи увагу на цілі брендингу, стиль організації, шляхи подачі інформації, мету пошуку персоналу [12]. Разом з тим, недостатньо саме з наукової точки зору досліджено роль соціального рекрутингу у процесі професійного добору персоналу, можливості і загрози для організації та кандидатів, що супроводжують його використання, необхідність формування потрібних компетенцій рекрутера щодо роботи та представлення компанії в соціальних мережах.

Метою роботи є розроблення рекомендацій щодо використання соціальних мереж у професійній діяльності HR-менеджерів у сфері рекрутингу в Україні на основі дослідження можливостей, особливостей

і практики сучасного соціального рекрутингу у найпоширеніших з них (LinkedIn, Facebook, Instagram та ВКонтакте).

Викладення основного матеріалу дослідження. На даний момент немає точного визначення поняття рекрутинг, адже кожний з дослідників робить акцент на особистих баченнях. Наприклад, Наумік К.Г. та Жилиєва І.Ю., зазначають, що рекрутинг – це комунікативний бізнес-процес як система доцільних дій з пошуку, вивчення, відбору, оцінювання й створення резерву кандидатів з метою реалізації їхніх здібностей та можливостей для досягнення цілей організації [1, с. 58]. У той же час Лухманова А. та Сидорова А. інтерпретують рекрутинг як метод вибору найбільш відповідного кандидата на певну посаду в організації [2, с. 4].

На наш погляд, рекрутинг – це процес пошуку та відбору персоналу згідно встановлених вимог посади та бачення керівництва організації, з урахуванням особистих та професійних якостей кандидатів.

Рекрутинг, у наближеному до наших реалій розумінні, було засновано на початку ХІХ століття. А в 1914 році, установивши своїм працівникам заробітну плату у розмірі 5 доларів на день, Генрі Форд започаткував підбір персоналу як окрему професію. Автомобільному магнату довелося найняти десятки співробітників, які займалися лише інтерв'юванням кандидатів та наймали на роботу відібраних. З того часу рекрутмент став не тільки поважною професією, але й окремою управлінською дисципліною зі своїми правилами та прийомами. Склався загальноприйнятий алгоритм підбору персоналу та набір інструментів, який значно підвищує ефективність роботи із залучення кадрів [3].

З кінця ХХ ст. і дотепер рекрутинг активно розвивається в Україні, причому враховуючи прогресивний досвід відомих компаній Європи та США і сучасні тенденції інформатизації усіх управлінських процесів. Обов'язки HR-менеджерів уже давно включають не тільки проведення класичних співбесід і вивчення резюме, але й використання мобільних платформ і хмарних інструментів. Інформаційні технології полегшують роботу і допомагають приймати більш зважені рішення при доборі кадрів.

Серед сучасних цифрових інструментів для HR ми можемо виокремити такі основні: системи управління для автоматизації рекрутингу; інструменти управління компенсаціями; хмарні інструменти. Також набирає популярності такий інструмент як оцінка кандидата через його профілі в соціальних мережах. Інформація про пошукача з неофіційних джерел дає можливість розглянути його з різних сторін. [4]

Загалом, активне використання технологій інформаційного забезпечення у рекрутингу почалось приблизно з 2005 року. Саме у цей час зароджуються сайти *rabota.ua* та *work.ua*, які використовуються для пошуку персоналу й сьогодні. Головними їх перевагами є можливість розміщувати вакансії безпосередньо компаніями та наявність банку резюме, де активні шукачі розміщують інформацію про себе. Але ці ресурси не охоплюють значної та не менш важливої частини – пасивних кандидатів – людей, що не шукають роботу, але за можливості згодні перейти на кращі умови. Цю обставину менеджери з підбору персоналу почали враховувати в роботі з 2010 року і саме з цього часу активно використовують соціальні мережі для пошуку. За даними на кінець 2016 року 59% претендентів шукають роботу саме цим шляхом. У цей період зароджується таке поняття, як соціальний рекрутинг.

Соціальний рекрутинг – це стратегія пошуку кандидатів у соціальних мережах за допомогою різних інструментів. Він є сучасним способом комунікації кандидата та рекрутера. [5] Зараз, мабуть, не існує компанії, яка не використовувала б хоч одну із соціальних мереж для залучення потенційних співробітників. Кожен HR-менеджер або рекрутер ретельно вибудовує стратегію взаємодії, побудови бренду роботодавця та найму за допомогою соціальних інтернет-платформ. Сучасні HR-фахівці виділяють такі переваги роботи у соціальних мережах:

- *Пасивні кандидати.* Саме через особистий контакт у соціальній мережі є можливість залучити перспективних кандидатів, які не перебувають в активному пошуку роботи.

- *Низькі витрати,* тому що єдиним вкладенням може бути оплата за просування сторінки чи навчання роботі у соціальній мережі.

- *Сучасний спосіб поширення інформації.* У століття інформатизації найлегшим способом розказати аудиторії про свою компанію, її цінності та принципи роботи є соціальна мережа. Також тут легше і швидше розміщувати вакансії та пропозиції.

- *Інноваційні кандидати.* Якщо йде пошук специфічного працівника з конкретним набором навичок, перевіряється сторінка претендента у соціальних мережах. За її активністю, оформленням, тематикою постів легко можна зрозуміти, чи підійде компанії цей кандидат.

Не дивлячись на розповсюдженість соціального рекрутингу у багатьох організаціях та досвід рекрутерів у цій сфері, менеджери з пошуку персоналу іноді допускаються типових помилок, а саме: відсутність стратегії, яка б передбачала аналіз конкурентів, визначення

аудиторії, обрання каналів комунікації та інструментів взаємодії з нею, вибудовування бренду компанії тощо; неякісний контент, естетика сторінки чи публікацій; відмова від аналітики розвитку сторінки в соціальній мережі та ін.

Провідні HR-менеджери у своїй більшості задають тренди у сфері роботи з персоналом. Що стосується соціального рекрутингу, то експерти платформи Potok [5] виділили такі актуальні фактори у цій сфері:

▪ *Соціальні медіа як головний інструмент пошуку кандидатів.* Розширення меж інформування від публікації вакансій до поширення корпоративної інформації та використання специфічних HR-інструментів дозволяє вийти компанії на новий рівень.

▪ *Співробітники компанії – «посли» HR бренду.* Поширення інформації саме співробітниками організації є у 8 разів ефективнішим, ніж просто розміщення її на корпоративній сторінці.

▪ *Стирання меж між HR та маркетингом.* Сучасні менеджери з підбору персоналу поступово опановують і SMM сферу, тому що на них покладається місія брендингу компанії та створення контенту.

▪ *Залучення пасивних кандидатів.* Навіть якщо людина не збирається найближчим часом змінювати місце роботи, правильно подана інформація так чи інакше впливатиме на неї та її кар'єрні плани.

▪ *Tech та HR* - автоматизація HR-процесів, зокрема рекрутингу, можливості аналітики у соціальних мережах.

▪ *Мобільний рекрутинг.* Компанії адаптують свої сайти та сторінки у мобільний формат.

▪ *Відмова від «дошки оголошень».* Офіційно доведено, що певні категорії кандидатів швидше реагують на вакансії на кар'єрних сторінках організації, ніж на ті, що розміщені на job-сайтах. Необхідно лише адаптувати оголошення до певної аудиторії мережі [5].

Потрібно зауважити, що соціальні платформи використовують не лише для пошуку персоналу та розміщення вакансій, а й для оцінювання кандидатів. Так, первинний перегляд сторінки людини може надати базову інформацію про неї: вік, освіту, хобі, фото, спираючись на які рекрутер може визначити, чи підходить даний претендент на посаду, чи співпадають його цінності та стиль життя із цінностями компанії.

Існує багато соціально-психологічних теорій щодо аналізу профілю у соціальній мережі. Наприклад, існує думка, що фотографії з футбольного матчу, де кандидат був одним з гравців, вказують на його витримку та здатність до роботи в команді. Однак, останнім часом подібні теорії дедалі частіше спростовуються, тому що соціальні мережі

не є офіційним представленням для користувачів. До того ж робота рекрутера з кожною соціальною мережею має враховувати певну її специфіку, що відображено в табл. 1.

Згідно з даними внутрішньої статистики Facebook, за останні 12 місяців кількість українських користувачів соцмережі зросла на 67% - з 6,6 млн. до 11 млн. Під час роботи з цією мережею HR-менеджеру варто враховувати, що Facebook має певні функціональні обмеження для користувачів: так, якщо система відзначає аномальну активність (розсилка об'яв у групі або особисті повідомлення, а також активні комунікації одночасно з кількома десятками нових людей), вона може блокувати профіль.

Під час роботи на платформі Facebook доцільно скласти стратегію роботи, яка має включати якісне оформлення обкладинки та основного фото, що відображає бренд компанії, її логотип або корпоративні кольори; розміщення контактних даних, опису сфери діяльності, історії створення тощо; публікації не лише оголошень про вакансії, але й про внутрішнє життя компанії, корисні посилання, статті та новини.

LinkedIn є найбільшою в світі мережею професійних контактів, яка налічує сотні мільйонів учасників і постійно розширюється. Мережа LinkedIn особлива тим, що немає можливості відправляти повідомлення тим, кого немає в переліку контактів користувача. Кожний перегляд сторінки кандидата фіксується в історії користувача і вся інформація надходить йому на пошту. Профіль кожної людини візуально наближений до стандартів резюме, що спрощує процес попередньої оцінки. Можна написати особисте повідомлення, запропонувати вакансію чи запитати про рекомендації.

В LinkedIn існують стандартні безкоштовні, а також платні послуги, які надаються і для компаній. Переваги рекрутингу в LinkedIn такі: високий шанс, що пасивний кандидат стане активним; LinkedIn-профілі містять точну інформацію, а також однаково оформлені і їх легко знайти за внутрішнім пошуком; мережа дозволяє розміщувати оголошення про роботу; LinkedIn містить рекомендації [5]. Однак, не дивлячись на велику кількість користувачів по всьому світу, в Україні мережа LinkedIn не є досить популярною та широко використовуваною.

Ще одна, донедавна популярна в Україні мережа ВКонтакте, була заблокована в 2017 р., тому масштаби пошуку персоналу та комунікацій з кандидатами на цій платформі різко впали. Принцип роботи на платформі Вконтакте дуже схожий на рекрутинг у Facebook: необхідно створити сторінку рекрутера, заповнити її стандартною інформацією.

Таблиця 1 - Порівняльна характеристика соціальних мереж

| Параметри | Особливості використання соціальної мережі в рекрутингу | | | |
|-------------------------------|---|--|---|---|
| | Facebook | LinkedIn | ВКонтакте | Instagram |
| Можливість рекрутингу | Можливість створити як сторінку компанії, так і профіль рекрутера. | Можливість створити як сторінку компанії, так і профіль рекрутера. | Можливість створити як групу компанії, так і профіль рекрутера. | Можливість створити як профіль компанії, так і рекрутера. Перший варіант доречніший. |
| Категорія кандидатів | Спеціалісти в сфері digital, маркетинг, PR, менеджмент. Також останнім часом тут можна знайти і тимчасовий персонал на проекти або стажування. | Топ-менеджери, менеджери середньої ланки, IT спеціалісти, маркетологи, менеджери з продажів чи вузькопрофільні спеціалісти. | Молоді спеціалісти без досвіду, студенти-стажери або персонал на проектні роботи (промоутери, статисти тощо). Тут також ефективно працює масовий підбір. | Багато категорій спеціалістів з різним досвідом роботи та навичками. |
| Особливості активного ресерчу | Ви шукаєте кандидата самі: за ключовими словами у пошуковому рядку, у тематичних групах (за профілем вакансії), за коментарями (наприклад, вузькопрофільний спеціаліст залишає коментар під постом у групі з роз'ясненням проблеми у своїй сфері), за рекомендаціями. У цих ситуаціях необхідно звернути увагу на комунікативний аспект. Потрібно спілкуватись максимально ввічливо та грамотно, коротко і ясно формулюючи свою пропозицію. | Ви шукаєте кандидата самі: за ключовими словами у пошуковому рядку, у тематичних групах (за профілем вакансії), за коментарями (наприклад, вузькопрофільний спеціаліст залишає коментар під постом у групі з роз'ясненням проблеми у своїй сфері), за рекомендаціями. Обов'язково необхідно відправити пропозицію потенційним кандидатам, тому що можна розвинути свою мережу контактів або отримати корисні рекомендації. | Можна знайти кандидата за тематичними чи у тематичних групах. Але ВКонтакте позиціонується більше як розважальна соціальна мережа, тож свої професійні навички тут не вказують і досвід роботи в компаніях не розміщують. | Рекрутинг у цій соціальній мережі погано розвинений. Є можливість пошуку за ключовими словами у пошуковому рядку, за хештегом, за геолокацією, за підписками. |
| Особливості пасивного ресерчу | Передбачає розміщення вакансій: у себе в «стрічці», в спеціалізованих групах (з типовими назвами «Робота Київ», «Робота для найкращих людей» тощо), на сторінці компанії. У цьому випадку критично необхідно перевіряти всі коментарі до об'яв та запити на переписку в Messenger, а також безпосередньо віддуки. | Можливість розміщення вакансій у спеціальних розділах на сторінці компанії платна, і передбачає покупку Преміум пакету. Також можна публікувати пропозиції у профілі рекрутера у вигляді замітки. | Можливість розміщувати вакансії на сторінці рекрутера чи у групі компанії. Також доступна розсилка вакансій у тематичних групах («Робота Київ», «Робота для найкращих людей» тощо), особистими повідомленнями. Але у ВКонтакте існують обмеження. | Рекрутинг у цій соціальній мережі погано розвинений. Можна публікувати вакансії у профілі компанії, замовляти публікації на тематичних сторінках. |
| Просування | Реклама коштує від 5\$. Можливість просування завдяки іншим користувачам. | Просування публікацій відсутнє. Платформа сама визначає рейтинг публікації. | Просування платне. Можливість просування завдяки іншим користувачам. | Просування платне. Можливість просування за допомогою інших користувачів. |

Джерело: Побудовано за даними джерел [5],[6],[8],[9],[10]

Для роботи також доцільно створити групу компанії, оформлену згідно із організаційними стандартами, розмістити якісний контент, що складається із вакансій, внутрішньої інформації, цікавих історій, корисних статей тощо. Комунікації з кандидатами також зазвичай будуються через групу компанії, як офіційного представника. ВКонтакте існують обмеження, як і на Facebook. Якщо користувач дуже активний, пише повідомлення десяткам людей та в десятки груп, то система сприйме це як спам і може заблокувати сторінку.

Instagram – це особлива мережа, в якій основний акцент робиться на ілюстрації та візуалізації. Інструменти активного та пасивного рекрутингу як в інших мережах тут недоречні. Потрібно зазначити, що рекрутери часто користуються цією платформою для двох цілей – оцінки кандидата та брендингу своєї компанії.

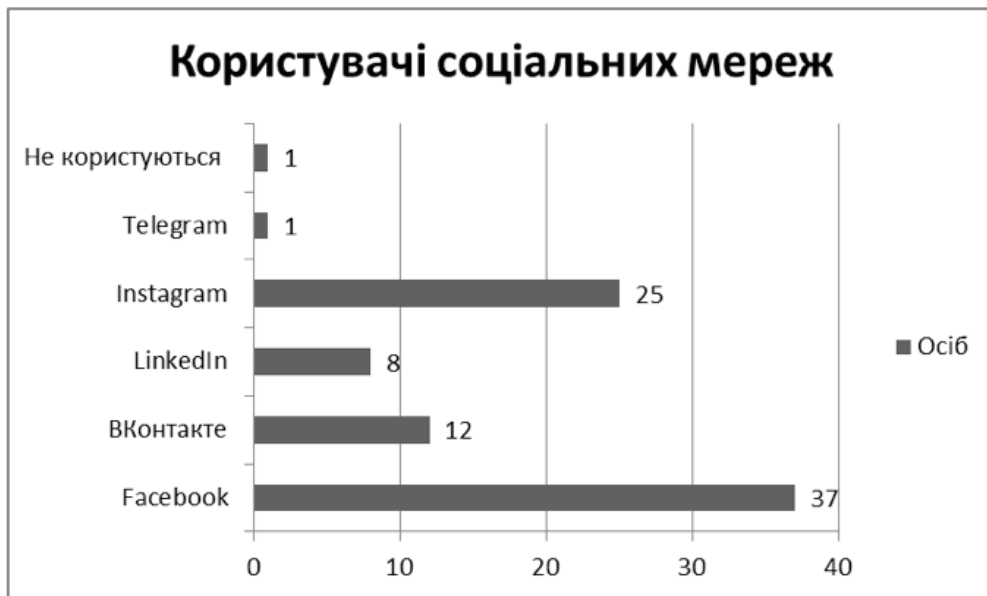
HR-брендинг – це створення привабливого образу компанії як роботодавця через взаємодію з існуючими і потенційними співробітниками. [7, с.12]. Для початку створюється корпоративна сторінка. Вона оформлюється в стилі компанії, в її кольорах, з розміщенням логотипу на основному зображенні. Також необхідний короткий опис діяльності організації та посилання на сайт. Спеціаліст складає план розміщення публікацій, визначає постійні рубрики, відбирає цікаву інформацію.

Як зазначалось вище, саме фотографії в Instagram є основними, тому вони повинні бути високої якості та привертати увагу потенційних кандидатів. Підписи фото також повинні бути інформативними - необхідно коротко та чітко сформулювати особливості роботи на посаді. Хештеги (це може бути назва компанії, рубрики, назва міст або просто #вакансія #робота), геолокація та відмітки людей теж піднімають рейтинг публікації. Наявні безкоштовні додатки з аналізу статистики сторінки допомагають рекрутеру оцінити охоплення аудиторії, перегляди, коментарі та вживати відповідних заходів. Варто зазначити, що розвиток рекрутингу в Instagram почався лише кілька років тому і поки що його інструменти недостатньо вивчені.

Для дослідження наявного досвіду і сформованого ставлення самих кандидатів до пошуку роботи та пропозицій від роботодавців через соціальні мережі нами було проведено соціологічне дослідження. Опитування пройшло 60 респондентів, 86,7% (52 особи) з них віком від 16 до 25 років, які й є цільовою аудиторією соціального рекрутингу.

Респонденти найчастіше користуються такими соціальними

мережами як Facebook (37 осіб), Instagram (25 осіб), ВКонтакте (12 осіб). Дещо менше користувачів LinkedIn- 8 осіб (рис. 1).



*Рис. 1. Розподіл опитуваних за використанням соціальних мереж
Джерело: розроблено на основі власного соціологічного дослідження*

Згідно із результатами опитування можна стверджувати, що пошук роботи через соціальні мережі користується попитом серед потенційних кандидатів (рис. 2). Лише 28,3% (17 осіб) ніколи не використовували такий спосіб пошуку вакансій.



*Рис. 2. Розподіл опитуваних за використанням соціальних мереж для пошуку роботи
Джерело: розроблено на основі власного соціологічного дослідження*

56,3% опитуваних для пошуку роботи використовували Facebook, 45,8% - ВКонтакте (переважно до його заборони), 22,9% - LinkedIn. Через

Instagram та Telegram роботу шукали відповідно 1 особа та 3 особи з числа опитаних.

Але варто зазначити, що лише для 20 осіб (36,4%) цей досвід був вдалий і опитувані знайшли тимчасовий підробіток. Шестеро з респондентів отримали довгострокову роботу, на якій працюють і досі. Однак, 41,8% осіб визнали такий пошук безрезультатним.

Загалом, 45,8% опитаних вважають нормальним отримувати пропозиції по роботі від рекрутерів у соціальних мережах (рис.3).



*Рис. 3. Розподіл опитуваних за реакцією на пропозиції вакансій від рекрутерів
Джерело: розроблено на основі власного соціологічного дослідження*

При цьому 35,6% з цікавістю ставляться до таких повідомлень, тому що хочуть знати стан та динаміку ринку праці. Вважають таку поведінку рекрутерів втручанням в особистий простір - 16,9%, а 1,7% респондентів ігнорують пропозиції та блокують їх.

За результатами опитування також було виявлено побажання кандидатів щодо змісту сторінок рекрутерів та компаній, а також ключові аспекти покращення комунікації між кандидатом та рекрутером. Більшість респондентів хочуть бачити на сторінках компаній внутрішню інформацію, корпоративні фото, відгуки працівників. Щодо комунікацій, основними порадами були конкретизація пропозиції, надання чіткої інформації, тактовність з боку рекрутера та швидкий зворотній зв'язок.

Висновки. На даний час, соціальний рекрутинг в Україні активно розвивається. Використовуючи його інструменти, менеджери по персоналу зменшують витрати на пошук співробітників, працюють із пасивними кандидатами, розвивають HR-бренд компаній. Для пошуку та підбору персоналу активно використовуються такі соціальні мережі, як

Facebook, ВКонтакте, LinkedIn. Спостерігаються низькі показники у Instagram, але виходячи зі статистики опитування, це один із перспективних напрямів розвитку соціального рекрутингу, тому що аудиторія платформи постійно зростає. Кожна з досліджених мереж має свої особливості застосування, врахування яких збільшує ефективність праці рекрутера. Сучасні кандидати достатньо лояльно ставляться до зв'язку з роботодавцями через соціальні мережі та позитивно оцінюють свій досвід у такій взаємодії. Однак, рекрутерам необхідно вдосконалювати схеми комунікацій, дослухатись до побажань потенційних претендентів на посаду, конкретизувати свої пропозиції та більш тактовно ставитись до пошукачів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Наумік К.Г. Уточнення змісту поняття «рекрутинг» як інструменту гармонізації комунікаційних процесів в організації / Наумік К.Г., Жиляєва І.Ю. // Проблеми економіки. - № 2. – 2010. – С. 56-60.
2. Лухманова А., Сидорова А. Диагностика соискателя: Формирование кадрового состава. – М. : ООО «Журнал» Управление персоналом. – 2005. – 60 с.
3. Технології роботи рекрутингових агенцій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://dn.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k0239&T=03&lng=1&st=0
4. Информационные технологии для HR-сферы [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.galaktika.ru/hcm/informatsionnye-tehnologii-dlya-hr-sfery.html>
5. Голубева В., Николаев К., Бушева К. Гид по социальному рекрутингу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://blog.potok.io/wp-content/uploads/2016/04/Social-Recruiting-Guide-by-HR-mag.ru_.pdf
6. Красс А. Марафон рекрутеров [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://friend.work/>
7. HR-брендинг в Україні. Теорія та практика / [Т. Рябокони, О. Кухарук, Л. Гасай, Л.Онишко, М. Ярош]. — К.: Джерела М, 2015. — 116 с.
8. Серегина А. 10 и один совет по подбору персонала в соцсетях [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1984154-10-i-odin-sovet-po-podboru-personala-v-sotsialnyh-setyah>
9. Как использовать Instagram в качестве инструмента для рекрутинга [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.hr-portal.ru/blog/kak-ispolzovat-instagram-v-kachestve-instrumenta-dlya-rekrutinga>
10. Как искать кандидатов в Facebook: пошаговые рекомендации [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://prohr.rabota.ua/kak-iskat-kandidatov-v-facebook/>
11. Перова А. Как организовать массовый рекрутинг в соцсетях: 11 советов [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://republic.ru/biz/1018826/>
12. Сухомлинов В. Рекрутинг в социальных сетях. Несколько практических советов [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.hr-uspeh.ru/news/articles/70.html>