

УДК 331.08

## От отдела кадров к стратегическому партнерству: трансформация рекрутинга в новой эре управления персоналом

О.К. Прохорова✉, К.К. Саидова

*Воронежский институт высоких технологий, Воронеж, Россия*

*В текущих экономических условиях рекрутинг больше не является операционной задачей: он рассматривается как полноценный стратегический бизнес-процесс, от которого зависит успех организации в целом. Необходимость стратегического подхода к рекрутингу обусловлена комплексом взаимосвязанных факторов. С одной стороны, это смена парадигм управления персоналом, с другой – мощное влияние внешних драйверов, таких как цифровизация, обострение глобальной конкуренции за таланты, изменение ожиданий самих кандидатов, что заставляет компании выстраивать и доносить стратегически значимое ценностное предложение для сотрудников уже на этапе найма. Статья посвящена анализу трансформации рекрутинга, который из вспомогательной HR-функции превратился в стратегический актив компании. Исследуются причины, по которым традиционные методы подбора персонала оказываются неэффективными в современной бизнес-среде.*

*Ключевые слова: человеческий капитал, рекрутинг, парадигма управления персоналом, AI-технологии в подборе персонала.*

## From HR to Strategic Partnership: The Transformation of Recruiting in a New Era of HR Management

О.К. Prokhorova✉, K.K. Saidova

*Voronezh Institute of High Technologies, Voronezh, Russia*

*In the current economic environment, recruiting is no longer an operational task: it is considered as a full-fledged strategic business process on which the success of the organization as a whole depends. The need for a strategic approach to recruiting is due to a complex of interrelated factors. On the one hand, this is a paradigm shift in personnel management, on the other hand, the powerful influence of external drivers such as digitalization, increased global competition for talent, and changing expectations of candidates themselves, which forces companies to build and deliver a strategically significant value proposition for employees already at the hiring stage. The article is devoted to the analysis of the transformation of recruiting, which has turned from an auxiliary HR function into a strategic asset of the company. The reasons why traditional methods of personnel selection are ineffective in the modern business environment are investigated.*

*Keywords: human capital, recruiting, personnel management paradigm, AI technologies in personnel selection.*

Наука об управлении персоналом за последние 100 лет кардинально изменилась, пройдя путь от узкофункциональной административной дисциплины до стратегической системы управления человеческим капиталом. В основе этой трансформации лежит последовательная смена доминирующих в разные периоды парадигм. Так, с начала XX века фактически до 1960-70-х годов господствовала парадигма «тейлоризма», в которой предприятие уподоблялось единой машине, а сотрудник был тождественен «винтикам» в производственном механизме. Функции управления персоналом были

достаточно ограничены и сводились к механическому отбору добросовестных работников, их жесткому контролю и материальному стимулированию по результатам труда, а также наказанию, чаще всего осуществлявшемуся в виде увольнения. С течением времени подходы и методы управления смягчались и совершенствовались, однако суть их оставалась той же: человек – это «винтик» в системе, «номер в таблице», исполнитель трудовой функции, соответственно, затраты на него, как и на другие статьи расходов, необходимо минимизировать. Основная задача отдела кадров заключалась в обеспечении юридического и административного сопровождения трудовых отношений: оформлении приказов, ведении трудовых книжек и личных дел, расчете больничных и отпусков, соблюдении трудового законодательства. Задача рекрутера сводилась к поиску кандидата, формально соответствующего требованиям вакансии и правильному оформлению документов [1].

К концу столетия на смену тейлоризму и научной организации труда пришла парадигма управления человеческими ресурсами. Основными факторами повышения роли персонала стали принципиальные изменения в используемых технологиях, компьютеризация, увеличение доли нестандартизированных операций, связанных с индивидуализацией производства, обострение конкуренции, рост творческих и инновационных подходов, а также повышение образовательного и культурного уровня персонала. Эта парадигма выделяет особое место сотруднику среди различных видов используемого в организации капитала, признает сотрудника значимым и ценным ресурсом, требующим развития и мотивации, однако все еще в рамках оптимизации затрат. Функционал HR становится более широким: поиск сотрудников нацелен на тех, чьи навыки максимально соответствуют текущим задачам организации, усиливается внимание к обучению персонала, увеличивается роль нематериальных стимулов через соцпакет, корпоративную культуру для увеличения лояльности, вовлеченности и производительности.

Современная парадигма управления персоналом является ответом на вызовы цифровой экономики, глобализации и смены поколенческих ценностей; она основана на нескольких фундаментальных принципах, которые кардинально меняют цели и ценности, методы и инструменты работы с персоналом. Так, теперь сотрудник в организации не столько ресурс, сколько инвестор: он вкладывает в организацию навыки, время, энергию, лояльность и репутацию, ожидая в ответ возможности для обучения и карьерного роста, справедливой оценки такого вклада, свободу в формате выбора графика и формата работы, ощущение своей значимости. HR-отдел при этом перестает выполнять вспомогательную роль, становится стратегическим партнером, участвуя в разработке бизнес-стратегии наряду с другими службами и подразделениями, влияя на бизнес-результаты через управление талантами. Задача рекрутинга уже не сводится к закрытию вакансии, подбор сотрудников основывается на предвидении того, какие компетенции понадобятся организации в последующие 3-5 лет, и как создать условия для привлечения и развития сотрудников. Таким образом, человек в организации становится главным источником конкурентного преимущества, а успех компании зависит от ее способности привлекать, удерживать и развивать таланты, создавая для них среду, в которой они смогут раскрыть свой потенциал.

Смена подходов в полной мере определяет и наполнение отдельных функций управления персоналом новым смыслом и технологиями. Как и любая другая функция, рекрутинг прошел путь от механистического содержания до стратегического, человекоцентричного процесса. В новых условиях традиционные методы (размещение вакансии – сбор резюме – собеседование) перестают работать, что изменяет тактику и стратегию подбора и отбора персонала. Персонал становится инвестицией, которая

должна приносить доход, а рекрутинг при этом должен понимать долгосрочные цели бизнеса и искать сотрудника не под должность, а под «роль» и перспективные задачи, предлагая взамен не заработную плату, а возможности карьерного и личностного развития. Меняется и сам реактивный подход закрытия вакансии к проактивности – предвидению потребности в навыках, построению пула кандидатов. Рекрутинг больше не является изолированной функцией HR, теперь – это «входные ворота», демонстрирующие соискателю ценностное предложение работодателя (EVP), возможности создания индивидуальных планов развития, помощь сотруднику в выстраивании траектории движения внутри компании. Соответственно, процесс найма становится двусторонним: организация оценивает кандидата, а кандидат оценивает организацию как место инвестирования и EVP как возможность получения дивидендов через рекрутера, «продающего» это EVP.

Рассмотрим ключевые факторы, повлиявшие на трансформацию рекрутинга. Цифровизация и аналитика данных не просто автоматизировали рекрутинг, они изменили его природу, сделав процесс измеримым, управляемым, стратегически значимым. Если раньше процесс подбора во многом зависел от личной интуиции рекрутера, сети его контактов, то сегодня он строится на аналитике, автоматизации и алгоритмах, что позволило перейти от хаотичных или реактивных действий к управляемому и, соответственно, более эффективному процессу. Современный софт для рекрутинга активно интегрируется с цифровой экосистемой, включая профессиональные и социальные сети, позволяя организациям выходить за рамки традиционного поиска и выстраивать стратегию привлечения талантов на совершенно новом уровне. Рынок такого программного обеспечения состоит из нескольких сегментов, каждый из которых решает свою задачу в рамках сквозного процесса найма: системы отслеживания кандидатов, HR-маркетинговые платформы, инструменты для онбординга, платформы для реферальных программ, платформы для тестирования профессиональных навыков и личных качеств. Такая интеграция и функциональная специализация программного обеспечения превращают рекрутинг в целостный, управляемый и технологически-продвинутый процесс [2].

Одним из самых значимых преобразований в современном рекрутинге стало внедрение технологий искусственного интеллекта (AI) и машинного обучения (ML). Эти инструменты изменили самый трудоемкий процесс работы с кандидатами, переведя его из рутинного администрирования в сферу интеллектуального анализа данных. Всего несколько лет назад рекрутер был погружен в сотни печатных резюме, вереницу входящих писем, вручную просматривая прикрепленные файлы, при этом первичный отсев кандидатов занимал 60–70% общего времени работы, сталкивался с субъективизмом рекрутера и ошибками вследствие рутинности операций. Сегодня интеллектуальная обработка данных проводит анализ массива резюме за секунды. Современные системы с помощью технологий NLP (обработки естественного языка) могут извлечь структурированную информацию из неформализованных текстов, фокусируясь на навыках, опыте и компетенциях. На основе проведенного анализа AI может присвоить каждому соискателю рейтинг соответствия вакансии, что в разы уменьшает список релевантных кандидатов, позволяя сфокусировать внимание рекрутера на наиболее подходящих. При этом система сама может осуществлять рассылку приглашений на собеседование. Применение данных технологий не просто автоматизирует процесс, сокращая цикл работы с соискателем, – они подняли скрининг и первичный анализ на качественно новый уровень, сделав их быстрыми, масштабируемыми и объективными. Это высвобождает время рекрутера и дает ему возможность сконцентрироваться на иных задачах [3].

Вторым ключевым фактором изменения процесса подбора и отбора персонала является борьба организаций за таланты и изменение приоритетов кандидатов. Современный рынок труда превратился в глобальную арену борьбы за таланты, где лучшие специалисты обладают более значительным выбором, вне зависимости от своего местонахождения. Такая ситуация меняет расстановку сил и задачи каждого игрока: не столько кандидат пытается доказать свою ценность компании, сколько организация должна показать свою привлекательность для кандидата. Соискатель сравнивает предложения, изучает отзывы, оценивает репутацию и тестирует цикл найма, становясь точкой соприкосновения с брендом работодателя. Организации, понимающие значение такого контакта, организуют найм как маркетинговую кампанию, где продукт – это карьерная возможность и рабочая среда, а целевой аудиторией выступает желанный кандидат. В условиях, когда организации предлагают кандидатам схожие условия, особое значение приобретают нематериальные факторы, такие как корпоративная культура, миссия, ценности, гибкость рабочего графика и формата работы, возможности для обучения и развития. Таким образом, EVP становится сложным комплексом, сочетающим множество компонентов, позволяющих привлечь специалистов в компанию.

Резким толчком к формированию новой реальности в сфере труда оказалась и пандемия. Так, рекрутинг, как и формат работы, перестал быть локальным, что открывает доступ к более разнообразному пулу кандидатов, одновременно обостряя конкуренцию на глобальном рынке труда. Очный формат оценки специалиста при подборе перестал быть единственно возможным: онлайн собеседования, асинхронные интервью стали нормой. А оценка навыков удаленной работы стала такой же важной, как и оценка профессиональных навыков. В условиях быстрых изменений значимость мягких навыков стала намного выше. Hard-skills по-прежнему важны как базис, однако способности адаптироваться к новым условиям, эффективно взаимодействовать, стремление учиться и быть гибким, эмоциональный интеллект и коммуникабельность стали цениться выше, чем узкоспециализированные, но статичные знания. В итоге современный рекрутинг все больше ориентируется на адаптивного, мотивированного и обучаемого партнера, который сможет расти вместе с компанией, ориентируясь на будущие вызовы.

Изменения в парадигме управления персоналом и внешние вызовы привели к изменению всех процессов и подходов в рекрутинге. Сама профессия рекрутера преобразилась радикально. В текущих условиях рекрутер – это многофункциональный эксперт, исполняющий роли маркетолога, продавца, консультанта и бренд-амбассадора. Такой спектр ролей требует и совершенно новых компетенций: умение работать с данными, анализировать метрики подбора, проводить оценку эффективности каналов привлечения кандидатов, владение навыками ведения профессиональных блогов и постов, умение вести переговоры.

Появляется все больше новых методов и каналов привлечения кандидатов. Время простого размещения вакансии на Nh.ru и ожидания откликов давно прошло. Современный рекрутинг – это многоходовый и активный процесс. Фокус поиска сместился на тех кандидатов, которые не находятся в прямом активном поиске. Пассивные кандидаты – это специалисты, которые, как правило, успешны на своих текущих должностях и позициях, они ценятся работодателями и не испытывают необходимости смены работы. Лучшие специалисты редко находятся в ожидании на открытом рынке труда. Их мотивация к переходу в другую организацию является более осмысленной, чем у тех, кто находится в активном поиске, поэтому привлечь их можно действительно стоящим EVP и путем только прямого целевого поиска в

профессиональных сообществах, поэтому с переходом в другую компанию они быстрее демонстрируют высокий уровень лояльности. Таким образом, смещение фокуса на пассивных кандидатов превратило современный рекрутинг из операционной функции в стратегическую, аккумулирующую в себе технологии продаж, маркетинга, аналитики, психологии и PR.

Трансформация рекрутинга под влиянием внешней среды будет продолжаться и дальше, порождая новые тренды, ставя перед HR-специалистами сложные этические и методологические задачи. Будущее рекрутинга – это не полный переход на технологии AI. Несмотря на всю мощь искусственного интеллекта, аналитики данных, предиктивных технологий, окончательный выбор всегда останется за человеком – и со стороны работодателя, и со стороны соискателя. AI, бесспорно, успешно взял на себя рутинные операции, повысив эффективность процесс рекрутинга, став незаменимым помощником, обрабатывающим информацию за несколько секунд. Но он никогда не сможет заменить человеческую эмпатию, интуицию, способность провести оценку совпадения «по ценностям». Искусственный интеллект не заменяет, а усиливает деятельность рекрутера, предоставляя возможность сосредоточиться на главном – человеческом общении, т.к. технологи помогают определить кого мы можем нанять, но только человек решает – кого мы хотим видеть в своей команде.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Рогожников И.В. Эволюция концепций управления персоналом / И.В. Рогожников // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 6, № 8 (149). – С. 200–207.
2. Автоматизация рекрутмента // TAdviser [Электронный ресурс]. – URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Автоматизация\\_рекрутмента](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Автоматизация_рекрутмента) (дата обращения: 10.11.2025).
3. Адгизалов С.В. Применение технологий цифровизации как актуальное направление совершенствования системы подбора персонала предприятия / С.В. Адгизалов // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2024. – № 7 (237). – С. 65–76.

### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

**Прохорова Ольга Константиновна**, кандидат экономических наук, доцент, Воронежский институт высоких технологий, Воронеж, Россия.  
e-mail: [oprohorova@vvt.ru](mailto:oprohorova@vvt.ru)

**Саидова Ксения Константиновна**, магистрант, Воронежский институт высоких технологий, Воронеж, Россия.  
e-mail: [c.razinkina@yandex.ru](mailto:c.razinkina@yandex.ru)