

# ИННОВАЦИИ В ПРИВЛЕЧЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

УДК 331.53

**Александр Леонидович Иванов**, соискатель кафедры Управления человеческими ресурсами, Московский государственный университет экономики, статистики и информатики (МЭСИ)  
Тел.: (917) 598-58-59  
Эл. почта: alek\_ivanov@mail.ru

Данная статья посвящена изучению инноваций в привлечении человеческих ресурсов. На обсуждение выносятся вопросы, связанные с влиянием инноваций на развитие рекрутмента: инновационные технологии – это возможности или угрозы для традиционного подбора персонала? Исследование строится на основе обзора трансформаций, которые коснулись всех аспектов привлечения человеческих ресурсов. В статье дается характеристика современных подходов и ведущих практик, которая позволяет заключить, что сфера привлечения человеческих ресурсов чувствительна к научно-техническому прогрессу и обладает инновационным потенциалом.

**Ключевые слова:** Человеческий капитал, привлечение человеческих ресурсов, рекрутмент, инновационное развитие, высокие технологии.

**Alexander L. Ivanov**, Degree-seeking student, the Department of Human Resources Management, Moscow State University of Economics, Statistics and Informatics (MESI)  
Tel.: (917) 598-58-59  
E-mail: alek\_ivanov@mail.ru

## INNOVATION IN HR RECRUITMENT

The article is devoted to research of innovations in HR recruitment. The following issues, related to impact of innovations on recruitment development, are discussed: do innovative technologies mean prospects or threats for traditional recruitment? The research is based on the transformations review, which had an impact on all staff selection areas. The article describes up-to-date approaches and leading practices, which allow to draw a conclusion, that recruitment is highly sensitive against scientific and technical progress and has high innovation potential.

**Keywords:** human capital, human resources management, recruitment, innovative development, innovation, high-tech.

### 1. Введение

Развитие рекрутмента тесно связано с инновациями. Современный рекрутмент начал формироваться с середины XX века — в эпоху бурного развития технологий. Но по мере дальнейшего технологического развития все больше возникает вопросов, которые сводятся к следующим двум мнениям:

1. инновации – это возможности, которые открывают новые просторы для развития рекрутмента;
2. инновации – это угрозы традиционному рекрутменту, которые снизят спрос на услуги по привлечению человеческих ресурсов.

Цель данной статьи – определить текущее состояние сферы рекрутмента в разрезе инновационного развития, рассмотреть современные тенденции и подходы к привлечению человеческих ресурсов, выявить влияние инноваций на дальнейшие перспективы развития рекрутмента.

### 2. Влияние инноваций на развитие рекрутмента

Понятие «инновация» связывают с научными работами австрийского и американского ученого Йозефа Шумпетера. В частности, в его исследовании экономической динамики в центре внимания оказываются проблемы развития рыночной системы. Одним из факторов прогресса и экономического роста Шумпетер называет «инновационные комбинации» и вводит новый термин в экономике [8]: *экономическая инновация* – это изменение, влияющее на общий экономический рост и лежащее в основе понимания экономического роста.

Общество нашло применение инноваций в различных системах: экономических, политических, коммерческих, технологических, научных, социальных и др. Но в каждом из множества определений инноваций можно выделить общее [2, 3]. *Инновации* – это: результат интеллектуальной деятельности; разработка нового знания, ранее не применявшегося; внедрение новшества; дополнительная ценность, качественное улучшение.

С развитием научной литературы инновационный процесс практически не претерпел изменений (рисунок 1).

Зато понятие «ценность» (инновационность) стало более обтекаемым, и в зависимости от вида инноваций ценности могут значительно отличаться друг от друга (таблица 1).

В рамках данной статьи рассматриваемой сферой деятельности является рекрутмент, а под инновациями следует понимать изменения, которые создали ценность, образовали конкурентное преимущество и стали катализатором развития рекрутинговой деятельности.

Развитие рекрутинговой деятельности связано с различными технологиями, которые изменили все аспекты привлечения человеческих ресурсов, начиная

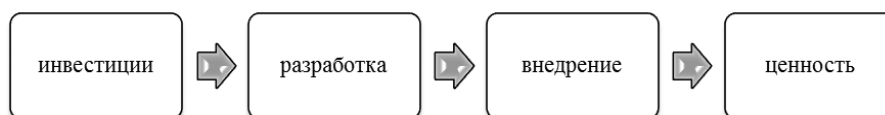


Рис. 1. Процесс создания инновации

Таблица 1.

Виды инноваций и виды ценностей

Виды инноваций	Виды ценностей
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Технологические</li> <li>• Продуктовые</li> <li>• Организационные</li> <li>• Маркетинговые</li> <li>• Социальные (процессные)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Прибыль</li> <li>• Прогресс</li> <li>• Лидерство</li> <li>• Приоритет</li> <li>• Опережение</li> <li>• Коренное улучшение</li> <li>• Качественное превосходство</li> <li>• Креативность и т.д.</li> </ul>

от поиска соискателей и заканчивая определением финального кандидата. Причем технологии коснулись и всех участников сферы рекрутмента: кандидатов, работодателей и посредников. Более того, в свое время рекрутмент сам стал инновацией в сфере бизнеса, позволив работодателям по-новому взглянуть на процесс формирования штата компании [1].

Иностранный практик Метью Джеффри делит эволюцию рекрутмента на этапы и каждому присваивает «версии» (1.0, 2.0 и т.д.), что созвучно с новыми версиями в сфере информационных технологий [9].

**Рекрутмент 1.0** – это этап зарождения традиционного рекрутмента, становления рынка рекрутинговых услуг. Главным способом поиска кандидатов является реклама в печатных изданиях, а заинтересованные в работе соискатели приезжают в агентства, чтобы заполнить анкету-опросник. Основными инструментами в работе являются телефонные и факсимильные аппараты для коммуникации с кандидатами, печатная реклама как площадка для информирования рынка о вакансиях, картотека с карточками, используемая для хранения контактной информации о кандидатах.

**Рекрутмент 2.0** – это расширение границ рекрутмента с переходом в электронную среду. Технический прогресс облегчает рекрутменту работу, электронные резюме превышают количество бумажных опросников. Инструменты также перемещаются в интернет и используются для поиска резюме и размещения объявлений. При этом рекрутеры стараются сохранить «зону комфорта» и зачастую используют тот же подход, что и в версии 1.0 («публикуй, рассылай и надейся»). Прослеживается тенденция перехода от работы с активными кандидатами к работе с пассивными кандидатами.

**Рекрутмент 3.0** как открытая система синтезируется с созданием бренда работодателя, маркетинга, PR и др. Смысл 3.0 состоит в найме самых талантливых кандидатов и формировании человеческого капитала. Основными инструментами поиска становятся социальные медиа- и профессиональные сообщества, эмоциональное воздействие на кандидатов, внедрение многими компаниями современных систем для управления процессом рекрутмента (Applicant Tracking System), интегрируемых с местными порталами по трудоустройству, социальными сетями и т. д..

### 3. Инновационная составляющая современного рекрутмента

Как видно из таблицы 2, рекрутмент оказался очень чувствителен к изменениям, а инновации кардинально перевернули наше представление о нем. Так каким инновационные технологии сделали рекрутмент?

**Глобальный рекрутмент.** Инновационные технологии перенесли функцию коммуникации из реальной жизни в виртуальную. С каждым днем присутствие специалистов в глобальной сети только увеличивается, а социальные сети уже стали массовым явлением. Это отлично вписывается в концепцию рекрутмента, который обозначил свое присутствие в виртуальных местах скопления профессионалов. Социальные и профессиональные сети позволяют вскрыть «слепые зоны» поиска кандидатов, что делает результат рекрутингового процесса более объективным и комплексным.

Потенциал профессиональных интернет-сообществ очень велик для поиска персонала, так что бизнес формирует новую нишу в рекрутменте – серверы, которые объединяют интересы профессионалов и компаний. Данные серверы предполагают

создание профиля участника, формирующего окружающих о его профессиональном статусе, опыте, компетенциях, навыках и интересах. Для рекрутмента – это динамическая база кандидатов, которая постоянно обновляется и пополняется. Данная база позволяет компаниям развивать бренд привлекательного работодателя, выстраивать стратегические отношения с потенциальными кандидатами и составлять карту талантливых людей (далее – таланты). Профили участников заменяют привычное резюме, что увеличивает их рекрутинговую привлекательность.

Рекрутмент усиливает свои позиции в профессиональных социальных сетях, обеспечивая сегодня работой каждого третьего пользователя [11]. Facebook, «Вконтакте», «Твиттер» адаптируют свой потенциал под рекрутинговые возможности. А LinkedIn из крупнейшей профессиональной сети трансформировался в наиболее влиятельного игрока на мировом рынке поиска персонала [10]. При этом ниша остается достаточно свободной, и в ближайшем будущем можно ожидать увеличение количества интернет-стартапов в рекрутменте.

**Интерактивный рекрутмент** интерактивной среде, на вооружение взяты такие инструменты, как видеointервью, вебинары, чаты, онлайн-ассесменты, симуляции, моделирование, QR-коды. Инструменты доказывают свою состоятельность, стирают временные и географические границы общения, делают обратную связь оперативной [9, 10]. Это, в свою очередь, положительно отражается на экономии ресурсов.

Интерактивность распространяется на мобильные платформы и приложения. Потенциальные кандидаты проводят большую часть своего времени за смартфонами и планшетами, поэтому

Таблица 2.

Сравнительная таблица видов рекрутмента

Рекрутмент	1.0	2.0	3.0
Технологии	Промышленные	Информационные	Цифровые
Инструменты	Телефон, реклама, анкеты-опросники	Компьютер, электронное резюме, интернет, базы данных	Автоматизация процессов, профили в соцсетях, видеointервью и чаты
Источники	Печатные СМИ, картотека	Порталы по трудоустройству, карьерные сайты, рекомендации	Социальные и профессиональные сети, кадровый резерв
Кандидаты	Активные кандидаты	Пассивные кандидаты	Талантливые кандидаты
Охват	Локальный	В рамках страны	Глобальный
Сферы	Кадровое дело, психология, социология	HR-менеджмент, Продажи	Управление талантливыми людьми, управление брендом, маркетинг, PR

рекрутмент непременно воспользуется возможностью оснастить незаменимые атрибуты жизни рекрутинговой функцией. Можно ожидать переход всех функций рекрутмента на мобильную платформу, начиная от корпоративных карьерных сайтов и заканчивая рекомендациями, а иконка «recruitment» займет свое место среди других приложений мобильного устройства.

Управление брендом работодателя (HR-бренд) является стратегической составляющей рекрутмента и рассматривается в долгосрочной перспективе как последовательное строительство ожиданий у работников и кандидатов относительно устойчивых бизнес-практик компании. Используя интерактивные социальные каналы наподобие Youtube, Instagram и Foursquare рекрутмент может посылать сообщения внешней среде, что компания – это живой организм, ведущий инновационную политику во всех областях. [10]

Интерактивный рекрутмент заимствует принципы геймификации (игрофикации). Компании, использующие в рекрутинговой стратегии игровую механику и элементы игры, получают следующие преимущества [12]:

- привлечение кандидатов, которые приглашают «играть» свое окружение;
- вовлечение кандидатов, которые чувствуют свою сопричастность и готовы снова возвращаться к «игре»;
- воодушевление кандидатов, заинтересованных в достижении финального результата.

**Открытый рекрутмент** использует принципы открытых инноваций и краудсорсинга [7]. Правильное применение идеи сотрудничества с внешней средой откроет возможности для поиска и привлечения талантливых людей со всего мира при минимальных затратах [6]. Краудсорсинг как инструмент представляет собой формат открытого конкурса, что позволяет привлечь большую сеть потенциальных кандидатов. Лучше всего в данный формат вписываются профессиональные сообщества либо сообщества, объединенные общими интересами и идеями (хобби, город, культура и т. д.). Краудсорсинг рекрутмента строится на принципах свободного обмена идеями, взаимовыгодного сотрудничества, а также принципа «соответствующий кандидат – соответствующая работа». Благодаря краудсорсингу рекрутмент

получает рекомендации либо другую информацию для решения проблем и выбирает лучшее, а участники становятся сопричастным к их решению, получают общественное признание (например, эксперт в профессиональных кругах и т. д.) и вознаграждение (если оно было оговорено).

Принципы открытого рекрутмента могут быть применимы и с другой стороны. Социальные и профессиональные масс-медиа становятся новыми агентами влияния на выбор людей: 78% потребителей доверяют другу больше, чем рекламе, именно поэтому они читают блоги и участвуют в чатах [10]. Кандидаты будут доверять мнению сообщества больше, чем рейтингам привлекательных работодателей или черным спискам работодателей. Это позволит сделать информацию о кадровой индустрии максимально достоверной, а коммуникация – ответственными.

**Гибкий рекрутмент.** Кризисы 1998 и 2008 гг. видоизменили кадровую индустрию и определили развитие таких услуг, как аутстаффинг, аутплейсмент, лизинг персонала [10, 12]. Оценив данные преимущества, направленные на экономию ресурсов и сохранение конкурентоспособности, бизнес становится более гибким в реализации рекрутинговой политики, более открытым к новым форматам сотрудничества.

Сегодня гибкость рекрутменту обеспечивает сорсинговая функция [9]. Крупные рекрутинговые компании создают выделенные сорсинг-центры, которые досконально исследуют рынок труда, на основе чего составляют карту талантов. Функция поиска предоставляет бизнесу гибкое решение за фиксированное вознаграждение («fixed-fee») – составление short-list резюме кандидатов за значительно меньшую плату, чем за традиционный рекрутмент.

Другим примером гибкости является аутсорсинговые решения. Если раньше компании отдавали на аутсорсинг только поиск и предоставление кандидатов, то сегодня инновационным решением является аутсорсинг всего процесса рекрутмента. RPO (*Recruitment process outsourcing – передача часть или всего процесса подбора персонала поставщику услуг* [11]) предполагает комплексное решение по реализации процесса рекрутмента, начиная от разработки стратегии и политики привлечения персонала,

заканчивая маркетингом рекрутмента и управлением цепочкой поставщиков услуг. Основные преимущества аутсорсингового решения – это повышение эффективности подбора при сокращении затрат, гибкий подход к реализации, приобретение экспертизы провайдера, фокус HR-департамента на ключевые направления и стратегические задачи. Модель RPO уже зарекомендовала себя в Европе и Америке на стартап-проектах и запусках производств (например, открытие заводов «Ниссан» и «Тойота»). В России пилотным проектом стал «RPO Sochi 2014», а вступление в ВТО, проведение крупных спортивных и экономических мероприятий, курс на инновационный путь развития станут плодородной почвой для развития модели RPO в нашей стране.

Принятие решения на основе управления данными (*data-driven approach*) становится все более актуальным подходом, позволяющим поддерживать компанию в гибком и конкурентоспособном состоянии. [9, 10, 11]. Управление данными в рекрутменте строится на следующих принципах:

- владение целостной картиной рынка – текущая ситуация, количество талантливых специалистов и спрос на них, стратегии конкурентов, прогнозируемые данные и т. д.;
- установление ожиданий по кандидатам – составление профайла, определение ведущих компетенций, того, какие черты характера должны преобладать, и т. п.;
- изучение модели поведения кандидатов – ожидания соискателей, критерии принятия работы и выбора компании, конкурентоспособность HR-бренда, эмоциональная привязка, эмпатия и др.;
- ведение статистики и отчетности – определение «воронки» процесса рекрутмента (количество откликов, интервью, отказов, плейсментов, замен), соотношение прогнозируемых и фактических данных, эффективность каналов привлечения, длительность принятия решений, соотношение цена-качество и прочее.

Изучение данных позволяет получить обратную связь по проводимой рекрутинговой политике, отделить существенные аспекты от несущественных, выявить проблемные зоны. Управление данными позволяет кон-

центрировать усилия, минимизировать риски, составлять прогнозы. Принятие решений на основе управления данными помогает бизнесу планировать будущее [10].

Автоматизированный рекрутмент. Быстрое развитие средств автоматизации HR-процессов распространилось и на рекрутмент. Автоматизация подбора резюме заменяет функцию поиска и отбора кандидатов. Пришедшие из поисковых систем «парсеры» [9] помогают фильтровать большой поток поступающих резюме, тем самым повышая производительность труда рекрутеров. Парсеры станут одной из важных частей современных – ATS-систем, направленных на автоматизацию процесса рекрутмента. Уже сейчас на российском рынке представлены ATS-системы, которые автоматизируют отдельные процессы, а в будущем можно ожидать переход от фрагментарной к непрерывной автоматизации рекрутмента. Такие системы будут включать набор взаимосвязанных модулей:

- Модуль запуска вакансии: этап согласования, формирование критериев, утверждение заявки на подбор;
- Модуль интеграции обеспечивает обмен информации между внешней средой (источники поиска) и внутренней средой компании;
- Парсинг-модуль организует процесс поиска и отбора кандидатов, направляет сообщения кандидатам, собирает и обрабатывает поступающие отклики, составляет список активных и пассивных талантов;
- Модуль облачных решений поддерживает централизованное хранение информации о кандидатах и предыдущей рекрутинговой активности, удаленный доступ к системе;
- Модуль геймификации предлагает привлекательный контент и интуитивный интерфейс; представляет информацию в виде инфографики; мотивирует кандидатов к заполнению профиля;
- Модуль прикладной аналитики позволяет собирать и анализировать рекрутинговые метрики для оценки эффективности процессов;
- Модуль CRM (Customer relationship management – программное обеспечение для управления взаимоотношениями с клиентом [12]) интегрируется в систему специально для

рекрутинговых компаний с целью комплексного построения отношений с клиентом.

Благодаря автоматизации рекрутмент приобретает новую форму, улучшая такие характеристики, как оптимизация, упорядоченность и системность, которые положительно влияют на скорость, качество и успешность рекрутингового процесса.

#### 4. Заключение

Подводя итог, можно сделать вывод, что инновации имеют решающее значение для сферы рекрутмента. Эволюция подбора персонала тесно взаимосвязана с развитием научно-технического прогресса. Современные реалии не позволяют осуществлять эффективный рекрутинговый процесс без использования высоких технологий. А будущее рекрутмента будет определяться инновационными трендами и тенденциями.

Инновации действительно являются для рекрутмента угрозой, но только для традиционного рекрутмента, на смену которому приходит инновационный рекрутмент – глобальный, интерактивный, открытый, гибкий, автоматизированный. Громоздкий и фрагментарный процесс подбора персонала сменяется непрерывной целостной рекрутинговой кампанией, а психологов, кадровых специалистов и менеджеров по продажам вытесняют рекрутеры со знанием сфер маркетинга, PR, IT, проектного и стратегического менеджмента, управления взаимоотношениями и коммуникациями.

Благодаря инновационному развитию трансформация сферы рекрутмента продолжится и в будущем. Проницательные и открытые к изменениям участники обладают высокой конкурентоспособностью и потенциалом для дальнейшего развития. Те из них, кто не готов адаптироваться, обречены покинуть рынок.

#### Литература

1. Долженкова Ю.В. Развитие теории и практики рекрутмента в Российской Федерации: дис. ... док. экон. наук: 08.00.05 / Долженкова Юлия Вениаминовна. – М. 2011;
2. Друкер П. Бизнес и инновации. – М.: Вильямс, 2007. – 432 с.
3. Друкер П. Менеджмент. Вызовы XXI века. — М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2012. — 256 с.;
4. Корчагин Ю.А. Человеческий

капитал и инновационная экономика России: монография. – Воронеж: ЦИРЭ, 2012.– 244 с.;

5. Михайлов Д. М. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса: учеб. пособие – М.: Кнорус, 2009. – 256 с.;

6. Рот С. Каковы Перспективы Краудсорсинга? Транснациональные Стратегии Открытых Инноваций Для Предотвращения ‘Утечки Умов’ из стран СНГ. Общественные и гуманитарные науки: тенденции развития и перспективы сотрудничества [сост. и ред. Л. К. Пипия] – М.: Ин-т проблем развития науки РАН, 2009. – 327-345 с.;

7. Хау Дж. Краудсорсинг. Коллективный разум как инструмент развития бизнеса = Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business. – М.: «Альпина Паблишер», 2012. – 288 с.;

8. Шумпетер Й. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия / предисл. В. С. Автономова. – М.: ЭКСМО, 2007. – 864 с.;

9. Ere.net [электронный ресурс] : Recruiting intelligence. Recruiting Community. – Режим доступа: <http://www.ere.net/>, доступ свободный (дата обращения 20.04.2013);

10. LinkedIn [электронный ресурс] : The LinkedIn Talent Blog. – Режим доступа: <http://talent.linkedin.com/blog/>, доступ свободный (дата обращения 21.04.2013);

11. HRpuls.ru [электронный ресурс] : пульс кадровой индустрии. – Режим доступа: <http://hrpuls.ru/>, доступ свободный (дата обращения 20.04.2013);

12. Wikipedia [электронный ресурс] : свободная энциклопедия [Фонд Викимедиа]. – Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org/wiki/>, доступ свободный (дата обращения 19.04.2013).

#### References

1. Dolzhenkova Y.V. Development of recruitment theory and practice: diss. Dr. sc oec.: 08.00.05 / Dolzhenkova Yulia Veniaminovna. – M. 2011;
2. Drucker P. Innovation and Entrepreneurship. – M.: Williams, 2007. – 432 p.;
3. Drucker P. Management Challenges for 21st Century. – M.: Mann, Ivanov & Ferber, 2012. – 256 p.;
4. Korchagin Y.A. Human capital and Russian innovation economy: monograph. – Voronezh: CIRE, 2012.– 244 p.;
5. Mikhailov D.M. Outsourcing. New business organization system: textbook – M.: Knorus, 2009. – 256 p.;

6. Roth S. What are the prospects of Crowdsourcing? Transnational open innovation strategies to prevent “brain drain” from CIS states. Public and human science: development trends and cooperation prospects [compiled and edited by L.K. Pipiya] – M.: Institute for science development issues of the Russian Academy of Science, 2009. – 327-345 p.;

7. Howe J. Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd is Driving the Fu-

ture of Business. – M.: Alpina Publisher, 2012. – 288 p.;

8. Schumpeter J. Economic development theory. Capitalism, socialism and democracy / foreword by V.S. Avtonomov. – M.: EKSMO, 2007. – 864 p.;

9. Ere.net [e-resource]: Recruiting intelligence. Recruiting Community. – Access mode: <http://www.ere.net/>, free access (request date 20.04.2013);

10. LinkedIn [e-resource]: The LinkedIn Talent Blog. – Access mode: <http://talent.linkedin.com/blog/>, free access (request date 21.04.2013);

11. HRpuls.ru [e-resource]: HR industry pulse. – Access mode: <http://hrpuls.ru/>, free access (request date 20.04.2013);

12. Wikipedia [e-resource]: free encyclopedia [Wikimedia Foundation]. – Access mode: <http://ru.wikipedia.org/wiki/>, free access (request date 19.04.2013).