

УДК 331.108:004.9

ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

Мартынова М.О.¹, студент гр. 6310, III курс
Научный руководитель: Палёнов Е.В.², ст. преподаватель
^{1,2}КНИТУ-КАИ им. А.Н. Туполева
г. Казань

Менеджер по персоналу крупного банка однажды рассказала: в сезон массового найма ей приходилось просматривать по 300 резюме в день. К вечеру пятого дня она поймала себя на том, что отправляет в «отказ» всё, что требует больше тридцати секунд на чтение. Не потому что кандидат плох — просто внимание заканчивается. Алгоритмический скрининг решает именно эту проблему: система не устаёт, применяет одинаковые критерии к резюме в девять утра и в девять вечера, не зависит от настроения и не делает поспешных выводов из фотографии. Но у этой медали есть обратная сторона, о которой нередко забывают [1].

Глобальный рынок HR-tech, по оценкам Grand View Research, составил в 2023 году около 32 млрд долларов и продолжает расти. Россия — не исключение: уход крупных иностранных систем после 2022 года дал ощутимый импульс отечественным разработчикам. Хантфлоу, Potok, Mirapolis, расширенные конфигурации 1С — список российских HR-платформ за последние два года заметно вырос. По различным оценкам, более 60% компаний среднего и крупного бизнеса уже автоматизировали хотя бы один HR-процесс. Вопрос сместился: уже не «нужно ли», а «как сделать это разумно» [1].

Цифровая трансформация HR-функции

Принято думать, что цифровизация угрожает рабочим местам HR-специалистов. Это не вполне точно. Алгоритмы хорошо справляются с тем, что утомляет и обесценивает профессию: однообразный скрининг, напоминания о сроках аттестаций, обработка заявок на отпуск, формирование отчётности. Принять решение о найме человека в команду, почувствовать потенциал там, где резюме ничем не выдающееся, разговорить зажатого кандидата на первом интервью — это по-прежнему требует живого участия. Цифровизация освобождает HR-время от рутины и направляет его туда, где оно действительно нужно [2].

Жизненный цикл сотрудника — от первого контакта с компанией до выхода — сегодня всё чаще описывается на языке данных. Рекрутинговые воронки, onboarding-чеклисты с аналитикой прохождения, системы постановки и отслеживания целей по OKR, платформы обратной связи, корпоративные LMS — каждый этап оставляет цифровой след. Компании,

научившиеся работать с этим следом, видят то, что раньше было невидимым: где чаще всего «отваливаются» при адаптации, какие менеджеры систематически теряют людей, что предшествует уходу лучших специалистов [2].

Автоматизация рекрутинга: возможности и риски

Современные рекрутинговые платформы — HeadHunter с ИИ-ранжированием, Talantix, международные Workday и Greenhouse — сократили первичный скрининг с нескольких дней до нескольких часов. NLP-алгоритмы оценивают соответствие текста резюме требованиям вакансии, ранжируют кандидатов и предлагают шаблон первого письма. Видеоинтервью с ИИ-анализом позволяют охватить сотни человек без участия рекрутера на нулевом этапе — система анализирует лингвистические паттерны, темп речи, словарный состав ответов. Выглядит убедительно — пока не начинаешь разбираться в деталях [2].

В 2018 году Amazon публично закрыл собственный ИИ-инструмент для рекрутинга: тот систематически занижал оценки резюме женщин. Никакой злонамеренности — модель просто обучалась на профилях «успешных» сотрудников компании, среди которых исторически преобладали мужчины. Алгоритм честно усвоил этот паттерн и воспроизвёл его с машинной последовательностью. Кейс Amazon — не исключение и не курьёз, а наиболее известный пример системной проблемы: обученная на исторических данных модель воспроизводит предубеждения прошлого, иногда даже усиливая их. Видеоинтервью с анализом мимики и интонации — следующий шаг в том же направлении, и независимых исследований, подтверждающих предсказательную силу этих параметров, пока крайне мало [2].

Чат-боты, отвечающие кандидатам в любое время суток, — более безобидное, но тоже неоднозначное нововведение. С одной стороны, скорость обратной связи выросла, а время закрытия вакансии сократилось, по некоторым данным, на треть. С другой — кандидаты замечают и нередко раздражаются. Особенно болезненна ситуация, когда после долгого взаимодействия с ботом — анкеты, задания, видео — приходит автоматический отказ без малейшего объяснения. Человек вложил время и получил шаблон. Это не просто неудобство: такой опыт напрямую формирует восприятие бренда работодателя [2].

People Analytics: когда данные задают правильные вопросы

«Как снизить текучесть?» — стандартный вопрос HR. Стандартный ответ: «нужно разобраться, почему люди уходят». На практике такие расследования обычно заканчиваются exit-интервью, которые дают субъективную и запоздалую картину. People Analytics предлагает иную логику: вместо вопроса «почему ушли?» — вопрос «кто уйдёт с наибольшей вероятностью, почему и что с этим можно сделать?». Предиктивная модель, обученная на исторических данных об уволившихся, способна выявить группы риска задолго до того, как человек начнёт обновлять резюме. Это качественно другой уровень управления [3].

Платформы непрерывной обратной связи — Lattice, Leapsome, российский Mirapolis — меняют саму конструкцию оценки персонала. Ежегодная аттестация по схеме «360 градусов», в которой сотрудник и руководитель раз в год обмениваются заготовленными формулировками, давно вызывает скептицизм у практиков: раз в год — слишком редко, чтобы обратная связь имела операционную ценность. Постоянный поток коротких, конкретных оценок в привязке к реальным событиям — другое дело. По данным Gallup, сотрудники, регулярно получающие содержательную обратную связь от руководителя, на 29% реже рассматривают смену работы [3].

Sentiment analysis и мониторинг вовлечённости — ещё одно практическое направление. Системы анализируют не содержание корпоративных переписок, а паттерны коммуникаций: кто с кем взаимодействует, как часто, меняется ли интенсивность. Microsoft Viva Insights строит «карты коллаборации», выявляя сотрудников с перегрузкой или, напротив, изолированных от команды. Для HR это сигналы для интервенции ещё до того, как человек сам осознал проблему и начал действовать. Технология рабочая — вопрос о том, как её воспринимают сами сотрудники, принципиален и рассмотрен ниже [3].

Цифровое обучение и управление развитием

Корпоративные LMS нового поколения — Coursera for Business, LinkedIn Learning, отечественный Skillbox для бизнеса — изменили представление о том, как должно работать корпоративное обучение. Алгоритм рекомендаций подбирает контент под должность, уровень компетенций и карьерную траекторию — примерно так, как стриминговый сервис подбирает фильмы. Формат микрообучения длительностью 3–7 минут вместо полуторачасовых вебинаров поднял завершаемость курсов с привычных 10–15% до 50–70% в ряде компаний. Самое ценное — данные о поведении в процессе: где останавливаются, что пересматривают, на каком модуле уходят [4].

Планирование преемственности — один из наиболее недооценённых HR-процессов. Большинство компаний живут с негласной уверенностью, что ключевые позиции как-нибудь закроются в случае необходимости. До тех пор, пока ведущий архитектор не уходит, забирая с собой понимание половины системы, или генеральный директор внезапно не заболевает. TMS (Talent Management Systems) автоматизируют формирование кадрового резерва: алгоритм анализирует компетентностные профили, выявляет «незаменимых» как фактор риска и находит потенциальных преемников. По данным Corporate Executive Board, компании с формализованным процессом преемственности на 25% реже переживают кризис при смене ключевых руководителей [4].

Геймификация в корпоративном обучении воспринимается неоднозначно. Прогресс-бары, достижения, рейтинги — одни сотрудники реагируют позитивно, другие раздражаются от ощущения, что с ними играют

в детские игры. Исследования фиксируют рост вовлечённости в геймифицированных программах примерно на 40% по сравнению с традиционными курсами, однако эффект сильно зависит от корпоративной культуры и профиля аудитории. Российские банки и телеком-операторы активно используют геймификацию для обучения новых сотрудников — с заметными результатами в скорости освоения стандартов обслуживания [4].

Этика алгоритмов: то, о чём предпочитают не говорить

«Право на объяснение» — требование GDPR и ряда национальных законодательств — гласит: если алгоритм принимает решение, затрагивающее права человека, тот должен иметь возможность получить объяснение и оспорить его. В HR это означает: нельзя просто сообщить «алгоритм отказал». Нужно уметь объяснить, на основании каких признаков, — и убедиться, что эти признаки не дискриминационны. На практике это требование плохо выполнимо для сложных нейросетевых моделей: они технически непрозрачны. Это серьёзное ограничение применимости самых мощных моделей в кадровых решениях [5].

Алгоритмический надзор порождает специфические дисфункции. Сотрудники, зная, какие метрики отслеживаются, начинают оптимизировать поведение под показатели, а не под реальный результат — классический эффект Гудхарта. Платформы обратной связи в токсичной среде превращаются в инструменты давления — только теперь задокументированного и формально нейтрального. Постоянная «цифровая» видимость усиливает тревожность и ощущение слежки, особенно среди тех, кто ценит автономию. Это не аргумент против технологий — это аргумент в пользу того, что внедрение HR-tech без работы с культурой даёт непредсказуемые результаты [5].

Цифровые технологии трансформируют управление персоналом, делая HR-функцию более аналитической, проактивной и стратегически значимой. Алгоритмы снижают транзакционные издержки рутинных операций и расширяют информационную базу для принятия решений — но не заменяют суждения, эмпатии и ответственности. Компании, которые понимают эту границу, получают не просто автоматизированный HR — они получают HR, наконец занявшийся своим прямым делом.

Список литературы:

1. Лопатина Т.М. Цифровые технологии в управлении персоналом: тенденции и практика // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2022. – Т. 11. – № 3. – С. 24–30.
2. Никонова Е.А. People Analytics: новые возможности и ограничения // Экономика труда. – 2023. – Т. 10. – № 1. – С. 39–52.
3. Митрофанова Е.А., Митрофанова А.Е. Управление персоналом в условиях цифровой трансформации бизнеса // Вестник Университета. – 2023. – № 4. – С. 35–42.

4. Bhardwaj P. et al. HR Analytics and its Impact on Human Resource Management // International Journal of Management. – 2022. – Vol. 13. – № 4. – P. 183–192.
5. Пуляева В.Н. Цифровизация управления человеческими ресурсами в современных условиях // Управление. – 2022. – Т. 10. – № 1. – С. 15–23.