

ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ПОДБОРЕ И ОТБОРЕ КАНДИДАТОВ: ОТ РУЧНЫХ ОПЕРАЦИЙ К ФОРМИРОВАНИЮ ЗАДАНИЙ

HR TECH IN THE RECRUITMENT AND SELECTION OF CANDIDATES: FROM MANUAL OPERATIONS TO THE TASK'S MANAGEMENT

ПОЛУЧЕНО 11.09.2023 ОДОБРЕНО 14.09.2023 ОПУБЛИКОВАНО 25.10.2023 УДК 005.95/.96; 331.108. DOI 10.12737/2305-7807-2023-12-5-12-19



ПАНОВА Е.А.

Канд. социол. наук, доцент кафедры управления персоналом факультета государственного управления, ФГБОУ ВО «Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова», г. Москва

PANOVA E.A.

Candidate of Social Sciences, Associate Professor, School of Human Resource Management, Lomonosov Moscow State University, Moscow

e-mail: Panova@spa.msu.ru



ОПАРИНА Н.Н.

Старший преподаватель кафедры управления персоналом факультета государственного управления, ФГБОУ ВО «Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова», г. Москва

OPARINA N.N.

Senior Lecture, School of Human Resource Management, Lomonosov Moscow State University, Moscow

e-mail: oparina-nat@yandex.ru

Аннотация

В современных условиях цифровизация системы и процессов управления персоналом является объективно заданной потребностью компаний, вектором и форматом кадровой политики и кадровой стратегии. Перевод процессов управления персоналом в «цифру» стал мощным фактором выживания предприятия в постоянно усиливающейся «борьбе за Таланты», драйвером усиления эффективности реализуемых кадровых политик. Управление человеческими ресурсами сегодня переходит на новый уровень — модель «Управление персоналом 3.0», основанной на применении алгоритмов, цифровых продуктов, облачных технологий, мобильных приложений, искусственного интеллекта, комплексного программного обеспечения и т.п. Одним из основных направлений использования цифровых технологий в области управления персоналом выступает цифровой подбор персонала (цифровой рекрутинг). Цифровой рекрутинг одна из наиболее прогрессивно развивающихся областей кадровой политики, что обуславливает практическую ценность публикации. Фокус статьи составляет вопрос форм и возможностей применения различных цифровых технологий в рамках ключевых этапов процесса подбора и отбора кандидатов на вакантные позиции организации. Делается вывод о наиболее ярких трендах в цифровизации рекрутинга с позиции анализа практики российских государственных и коммерческих структур. Обозначается запрос на трансформацию спектра ключевых функций современного менеджера по подбору персонала, оперирующего в высокоцифровизованном социальном пространстве. Научная новизна статьи состоит в определении возможностей современных цифровых технологий в поиске, подборе и отборе кандидатов.

Ключевые слова: цифровые технологии в управлении персоналом, цифровизация кадровой политики, цифровой рекрутинг, цифровые технологии отбора кандидатов.

Abstract

In modern society, digitalization of the human resource (HR) system and processes is an objectively set need of companies, a vector and format of HR policy and HR strategy. The transfer of HR management processes to "digital" has become a powerful factor in the survival of the enterprise in the ever-increasing "struggle for Talents", a driver of increasing the effectiveness of implemented HR policies. HR management today is moving to a new level — the "HR 3.0" model, based on the use of algorithms, digital products, cloud technologies, mobile applications, artificial intelligence, integrated software, etc. One of the main directions of using digital technologies in the field of HR management is digital recruitment (digital recruiting). Digital recruiting as one of the most progressively developing areas of HR policy, which determines the practical value of this research. The focus of the article is the question of the forms and possibilities of using various digital technologies within the key stages of the process of recruitment and selection of candidates for vacant positions of the organization. The conclusion is made about the most striking trends in the digitalization of recruiting from the point of view of the analysis of the practice of Russian state and commercial structures. The request for transformation of the spectrum of key functions of a modern recruitment manager operating in a highly improvised social space is indicated. The scientific novelty of the article consists in determining the capabilities of modern digital technologies in the search and selection of candidates.

Keyword: digital technologies in human resource management (HRM), digitalization of human resource policy, digital recruiting, digital technologies of candidate selection.

АКТУАЛЬНОСТЬ ТЕМЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Информационные технологии стремительно трансформируют область менеджмента в целом и сферу управления персоналом, в частности. Каждый новый этап промышленной революции вносит свои коррективы в запрос руководителей на инструменты повышения эффективности и достижения целей организаций. Начало XXI в. ознаменовалось резким скачком уровня возможности реализации функционала информационных, электронных и цифровых

технологий в области менеджмента. Движущими факторами подобной интенсификации, среди прочих, выступили: гиперрост объема данных, мультиускорение всех процессов, происходящих в современном социуме, а также выход на передовые позиции значимости знаний как основного капитала государства и организаций.

Нынешнее общество — это образование, плотно пронизанное информационными потоками, текущими в объеме и со скоростью, уже не поддающейся возможности обработки и восприятия человеческого мозга. Пятая промышлен-

ная революция (и связанное с ней понятие «Индустрия 5.0») базируется на технологиях когнитивных вычислений, в основе которых лежит распределение ролей между человеком и информационно-технологическими (ИТ) системами, где человек выступает как постановщик технических заданий (ТЗ) и их «приемщик», а ИТ-система — как высокопроизводительный и высококвалифицированный исполнитель. Сеть Интернет, появившаяся как широкое социальное явление несколько десятков лет назад, сегодня представляет собой виртуальное пространство, в котором можно найти абсолютно любую информацию, если запрос составлен корректно. При этом человеку не всегда доступно понимание, как именно некоторые цифровые технологии выполняют поставленные им задачи, формируя требуемый продукт [24].

Соединение человека и машины, открытие новых способов совместной работы для увеличения ресурсов и повышения эффективности производства — черты пятой промышленной революции [9]. В данных условиях от специалиста первой половины XXI в. требуется не только уметь оперировать в среде, насыщенной цифровыми продуктами, но и понимать их возможности и ограничения при решении конкретных задач. Роль персонала в успешности внедрения и применения цифровых технологий в компании подчеркивается в исследовании компании McKinsey [6].

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Цифровизация сферы управления персоналом

Цифровая революция модифицировала все компоненты как широкой социальной системы, так и процессы, протекающие на уровне каждой конкретной организации. Это выражается в том, что сегодня корпоративные процессы практически во всех компаниях в той или иной степени реализуются на базе цифровых технологий. Преобразования коснулись и области управления персоналом. Обозначим лишь некоторые из них. Во-первых, современная модель взаимодействия человека с ИТ-системой и ИТ-средой трансформирует набор компетенций, необходимых для данного варианта эффективного сотрудничества: умение четко и в то же время многогранно формировать запрос, оценивать полученные данные с позиции принятия финального решения — компетенции человека, как навык поиска и отбора информации, первичной оценки способов решения вопроса, прогнозирование возможных сценариев развития процессов и событий переход в плоскость компетенции ИТ-технологий (например, искусственного интеллекта). Во-вторых, цифровые технологии в существенной мере перекраивают структуру рынка труда, расслаивая рабочие места на три основные группы: 1) рабочие места, которые в силу дешевизны и избыточности количества рабочей силы невыгодно цифровизировать; 2) рабочие места, трудовые процессы и операции на которых будут в значительной степени или полностью переведены в автоматизированный, электронный или цифровой формат; 3) рабочие места, где должны находиться люди в силу специфики выполняемых трудовых функций и задач, но при этом их деятельность будет тесно связана с применением цифровых технологий. В публикациях ряда авторов [23] отражаются как деструктивные (замещение человеческих ресурсов машинами), так и позитивные (повышение производительности труда) эффекты воздействия цифровизации на рынок труда. Третьим полем влияния цифровых технологий на сферу управления персоналом выступает измене-

ние процессов и даже концепции накопления и реализации человеческого капитала организации. Исследователи отмечают, что «широкое применение цифровых технологий создает условия перехода менеджмента компаний от модели реактивного к модели проактивного управления при выполнении своих функций» [29].

Опросы компаний-работодателей фиксируют тренд на цифровизацию управления персоналом, которая является уже не «данью моде», а объективно заданной потребностью компаний и носит долгосрочный характер [2]. Это коррелирует с предложенными в 2023 г. компанией McKinsey [5] операционными моделями управления персоналом первой половины XXI в. На основе опроса сотни директоров по персоналу и топ-менеджеров транснациональных корпораций были выявлены пять архетипов операционных моделей стратегического управления персоналом, которые появляются в ответ на кардинальные изменения в бизнесе и в мире (речь идет о повышенных геополитических рисках, гибридных рабочих моделях, приход на работу миллениалов и др.). Данные пять новых моделей включают модель Ульриха, основанную на взаимодействии центра экспертизы по управлению персоналом, бизнес партнеров по управлению персоналом и центров обслуживания персонала; модель Agile, основанную на гибких методологиях управления проектами; модель управления опытом сотрудника, ориентированную на управление жизненным циклом сотрудника в организации; модель лидерства линейных руководителей в управлении персоналом и модель искусственного интеллекта с использованием машинного обучения и развития нейросетей. Хотя в практике кадровой политики крупных мировых компаний лидирует модель Д. Ульриха (48%), в последние годы наблюдается движение к применению модели искусственного интеллекта. При этом во всех рассматриваемых моделях в современных реалиях приоритет отдается цифровизации подбора и обучения персонала, в особенности — талантливых сотрудников.

Состояние рынка труда наряду с внутрикорпоративными процессами формирует запрос на активное развитие цифровизации в управлении персоналом. Анализ обзоров рынка труда компании Headhunter отражает тренд на усиление в РФ потребности компаний в квалифицированных рабочих кадрах, а также в представителях технических и инженерных профессий. Вызванное рядом факторов сокращение на территории РФ доступного работодателям количества трудовых ресурсов интенсифицирует борьбу за привлечение новых сотрудников. Преодоление данной проблемы связано с усилением темпов автоматизации, применения цифровых технологий в подборе персонала, а также с повышением цифровой компетентности специалистов по управлению персоналом. Доказательством последнего выступает то, что 82% вакансий, предлагаемых на сайте headhunter для данного рода специалистов, включают задачи по запуску проектов автоматизации функций управления персоналом, построения кадровой политики на базе аналитики, собранной и обработанной в цифровом ракурсе [13].

Цифровизация сферы управления персоналом может быть реализована на разных уровнях. Первым, самым упрощенным выступает использование для решения кадровых вопросов возможностей традиционного офисного программного обеспечения — Microsoft Excel, Microsoft Access и других аналогичных продуктов, а также применение в кадровых процессах технологий, связанных с интернетом (сайты, электронная почта, облачные системы, мессенджеры и пр.). На следующем уровне присутствует переход к электронной системе управления персоналом, основанной на глубокой интеграции процедур кадровой по-

литики и различных информационных ресурсов (программного обеспечения, приложений для мобильных устройств, веб-порталов и т.п.). Третий уровень цифровизации управления персоналом связан с активным использованием возможностей искусственного интеллекта и робототехники, формированием концепции цифрового управления человеческими ресурсами (англ. — digital HRM), теоретически и эмпирически описанной в публикациях [8]. В современных крупных компаниях и ряда структур среднего размера цифровыми технологиями обеспечена значительная часть системы управления персоналом: привлечение, подбор и отбор кандидатов на вакантные позиции, обучение и развитие персоналом, управление эффективностью трудовой деятельности сотрудников, карьерный менеджмент и др. Цифровые технологии позволяют не только автоматизировать рутинные операции, но и способствуют росту эффективности кадровой политики как на оперативном, так и на стратегическом уровне. Цифровизация области управления персоналом является выраженным устойчивым трендом последних лет. Хотя справедливости ради нужно отметить, что до сих пор некоторые организации успешно обходятся без цифровизации кадровых процессов. Исследование SAP и Deloitte 2019 г. [25] подтверждает это только у 9% компаний в России полностью цифровизированы процессы кадровой политики, в то время как 25% российских организаций до сих пор все делают вручную, «на бумаге».

Перевод процессов управления персоналом в «цифру» в современных реалиях становится не желанием отдельного менеджера, а объективной необходимостью, фактором выживания предприятия в «борьбе за таланты», драйвером усиления эффективности реализуемых кадровых действий. Цифровая трансформация представляет собой изменение внутриорганизационных процессов, операций и структур с целью использования преимуществ новых ИТ-технологий [16]. В этом плане «управление человеческими ресурсами переходит на новый уровень — модель Управление персоналом 3.0 (англ. — «HR 3.0»), позволяющую повысить эффективность и скорость решения задач найма, удержания и развития персонала, благодаря мобильным технологиям, технологиям поиска кандидатов через социальные сети, анализу больших массивов данных, использованию облачных технологий и цифровым формам психометрических инструментов оценки персонала» [12].

Цифровые продукты позволяют сегодня не только перевести в электронный формат весь процесс кадрового документооборота, ускорить наем новых сотрудников, усилить доступность программ обучения, осуществлять качественный мониторинг уровня развития сотрудников, дать новый импульс мотивационным программам или повысить качество текущего взаимодействия с сотрудниками, но и реализовывать возможности предиктивной аналитики. Такая аналитика может принести огромную пользу компании, в равной степени помогая ей избегать ошибок при параллельной реализации возможностей. Согласно исследованию компании SAP, качественная HR-аналитика позволяет компаниям увеличить выручку на 20% [14].

Возможности цифровых технологий в поиске кандидатов

Одним из основных направлений применения цифровых технологий в области управления персоналом выступает цифровой подбор персонала (цифровой рекрутинг). Востребованность темы цифровизации подбора персонала подчеркивается постоянно увеличивающимся в последние

годы на мировом уровне количеством научных публикаций по данной теме [3]. Технический прогресс превратил цифровой рекрутинг с поддержкой искусственного интеллекта из второстепенного интереса в важнейшую практическую возможность [7]. В 2015–2019 гг. процессы подбора и рекрутинга персонала занимали лидирующие позиции в рейтинге наиболее важных направлений кадровой работы, в 2020 г. первое место заняло обучение и развитие персонала [26]. Рост рынка цифровых продуктов и решений в области управления персоналом в России в 2023 г. составит 30% (для сравнения: в 2022 г. аналогичный прирост составлял 22%) [18]. Причем большую часть рынка составят решения для подбора персонала (ИТ-платформы для подбора постоянных и временных штатных сотрудников, самозанятых, системы автоматизации рекрутинга с применением искусственного интеллекта и нейросетей и т.п.).

Под влиянием пандемии и активизации практики дистанционного характера трудовых отношений, демографических ям среди молодежи, миграционного оттока населения страны в 2022–2023 гг. и ряда других обстоятельств современные российские компании неуклонно обращаются к возможностям цифровых технологий в привлечении, подборе и отборе кандидатов как ресурсу, позволяющему найти потенциальных сотрудников быстрее, чем работодатели-конкуренты, в неуклонно усиливающейся борьбе за квалифицированные кадры. Поиск и привлечение новых сотрудников становится год от года все более динамичным процессом, в котором скорость коммуникаций с потенциальным будущим работником становится критически значимым фактором успешности рекрутинга. Компании все более активно ищут новые каналы привлечения кандидатов, новые технологии комплексной оценки их компетенций, новые инструменты мониторинга рынка труда, что усиливает и без того актуальный запрос на развитие продуктивности и эффективности цифровых технологий в данной области кадровой политики. Современный цифровой рекрутинг — это не только поиск кандидатов, анализ резюме, проведение отборочных испытаний, но и агрегация данных соискателей, потенциально интересных компаниям, а также возможность формирования аналитических заключений и прогнозов о трансформации параметров рынка труда (в разрезе отдельных профессиональных групп, территориальных образований или временных характеристик). Все это позволяет повысить эффективность подбора персонала, который в 2022 г. стал доминирующей задачей для специалистов по управлению персоналом [17].

В статье будет рассмотрено, как усиливается проникновение цифровых технологий в различные этапы процесса подбора и отбора персонала. В самом общем виде процессы подбора персонала можно разделить на три группы. В первую входят процессы типового характера, осуществляющиеся на регулярной основе, поддающиеся достаточно четкому описанию, что позволяет их зафиксировать и положить в платформу создания идентичных алгоритмов, действующих по установленной схеме на полностью независимой от человека системе. Примером подобного процесса выступает отбор резюме кандидатов по ключевым словам или словосочетаниям. Вторую группу составляют повторяющиеся рутинные операции, которые в большинстве своем осуществляются в автономном режиме, но при возникновении внештатных ситуаций требуют подключения человека. Примером данного рода процессов выступает интервью, где при наличии у кандидатов вопросов о вакансии ИТ-система не всегда может сама дать им полноценный качественный ответ, что формирует запрос на включение в процесс собеседования специалиста по подбору

персонала. К третьей группе процессов подбора персонала мы относим комплексные, сложные, многоуровневые операции, для реализации которых частично могут быть использованы цифровые возможности, но доминирующая роль принадлежит человеку. Это, например, выбор итогового кандидата на вакансию: ИТ-продукт может сформировать картину за и против данного соискателя, но итоговый выбор остается за специалистом.

Если обратиться к разложению процесса и процедур подбора и отбора кандидатов на этапы, то можно выделить следующие основные из них: 1) формирование требований к кандидату (создание профиля вакансии или заявки на подбор персонала), размещение информации о вакансии, поиск и отбор резюме кандидатов; 2) осуществление коммуникаций с кандидатами, уточнение информации, проведение процедур первичного отбора кандидатов, «глубинный» отбор кандидатов и выбор итоговых претендентов; 3) оформление трудовых отношений. Рассмотрим их более детально в контексте практики и возможностей цифровизации.

Достаточно типична ситуация, когда при возникновении необходимости в новом сотруднике информация о требованиях к кандидату собирается посредством интервьюирования главы структурного подразделения специалистом службы управления персоналом или путем самостоятельного заполнения руководителем определенного бланка/заявки. Результатом выступает профиль вакансии, представленный в программе MS Word или Excel. Основными недостатками подобного «ручного» формата операций выступает их значительная время- и трудоемкость, а также фрагментарность данных, вследствие чего специалисту по подбору персонала приходится впоследствии дополнительно уточнять спектр и уровень выраженности компетенций, которыми должны обладать кандидаты на вакансию. Программные продукты по автоматизации подбора персонала предлагают решения данных проблем — в частности, в них присутствуют такая опция, как библиотека компетенций (позволяющая не только выбрать наиболее полный набор компетенций, которыми должен обладать кандидат на вакансию с учетом специфики должности, но и ранжировать их по уровню критичности наличия у соискателей, степени выраженности, а также сделать автоматическую ссылку на продукты, посредством которых кандидат сможет пройти соответствующую первичную проверку своих знаний, умений и навыков). Помимо библиотеки компетенций, в данного рода программных продуктах заложен автоматизированный механизм согласования внутри компании всех параметров заявки на подбор персонала, размещения ее на определенных сайтах, подбор на основании параметров профиля вакансии кандидатов из внутрикорпоративной базы кадрового резерва, осуществление скрининга резюме кандидатов в интернет-пространстве.

Возможности современных программных продуктов не ограничиваются только областью подбора персонала как процесса, они также позволяют осуществлять как мониторинг текущего состояния процессов по вакансии (статус вакансии), так и формировать статистические и аналитические отчеты о сроках закрытия вакансий, количестве откликов на нее, числе кандидатов и т.п. Современное состояние цифровых технологий позволяет создать программу, которая ищет резюме в корпоративной базе или на сайтах, а затем сопоставляет их с вакансией. ИТ-программы способны автоматически находить в описании вакансии термины, а затем превращать их в поисковые теги для отбора резюме. У постановщика задач есть возможность присвоить категоричность каждому тегу или группе тегов, классифицируя

их, например, на теги первой категории (навыки и опыт, которые обязательно должны быть указаны в резюме кандидата), теги второй категории (навыки и опыт, которые желательно найти в резюме у соискателя, но их отсутствие не носит критичный характер) и теги третьей категории, представляющие собой необязательные, но потенциально интересные для компании характеристики кандидата. Когда программа находит подходящие резюме, она отправляет их или специалисту по подбору персонала или напрямую цифровым помощникам: чат-ботам, роботам-рекрутерам и др.

В нынешнем высокоцифровизованном социуме сбор информации о соискателях и отбор потенциальных кандидатов может реализовываться не только на основе данных, представленных в резюме, но и посредством поиска и анализа личных страниц людей, данных их запросов в поисковых системах и профилей в электронных почтах. Помимо биографических характеристик, цифровые продукты позволяют реализовывать скрининговую опцию в рекрутинге: они обладают способностью самостоятельно находить посты и комментарии интересующей личности в социальных сетях, узнать, что в интернет-пространстве «говорят» о человеке, идентифицировать его представленность в базах данных людей, находящихся в розыске по бытовым, финансовым или криминальным причинам, выявить благонадежность или бурное прошлое человека и другие различные компоненты личной информации. Сегодня сложно найти индивида, за «спиной» которого нет опыта пользования Интернетом (что называется «цифровые следы»). Цифровой след остается и идентифицируется не только на уровне постов в блогах, комментариях, фотографиях и т.п., но и на уровне истории посещения различных сайтов и формулировки запросов в поисковых системах.

Корпоративные ИТ-системы рекрутинга, основанные на машинном обучении, способны автоматически сопоставлять данные и анализировать резюме кандидатов с данными их открытых профилей в социальных сетях. Также они способны реализовывать элементы предиктивного подбора персонала, в рамках которого программа сравнивает параметры кандидатов с данными о людях, которые уже прошли отбор на аналогичную позицию и успешно работают в компании. Если характеристики соискателя похожи на составляющие профиля успешного сотрудника, система рекомендует нанять его и поясняет причины выбора [22]. По мнению отдельных исследований, «если сейчас доля человеческого фактора при поиске сотрудника составляет около 95%, то к 2035 г. этот показатель упадет до 30%. Когда технологии научатся идентифицировать нужного человека за несколько секунд, используя, например, данные по лайкам в социальной сети, то основным блоком в найме станет коммуникация. Биографические и карьерные данные, личностные качества, политические предпочтения, интересы, привычки, хобби — никаких секретов от работодателя» [10]. Проверить диплом на подлинность, является ли возможным кандидат руководителем или учредителем юридического лица, действительность разрешений на работу и патентов на осуществление трудовой деятельности — эти и другие данные находятся в открытом доступе на сайтах соответствующих государственных структур, позволяя за несколько минут реализовать необходимые действия.

Наряду с процессами подбора и анализа резюме, коммуникации с потенциальными будущими сотрудниками также активно переходят в цифровой формат. В данном случае мы говорим о возможности отправки информации, отслеживания получения/открытия сообщения кандидатом, автоматической рассылки напоминаний о вакансиях в компании, приглашения кандидата пройти определенные отборочные

испытания, мониторинга уровня прогресса и оценок соискателей на каждом из них, сбора и построения аналитики относительно интенсивности откликов кандидатов на те или иные персональные предложения о работе, причинах отказа пройти отборочные испытания, основных сложностях у кандидатов, возникающих в рамках прохождения профессионального тестирования, и других характеристиках.

Чат-боты как автоматические виртуальные собеседники прочно вошли в область рекрутинга. Они много лет используются для первичных коммуникаций с кандидатами — чаще всего для ответов на вопросы потенциальных соискателей относительно вакансии. В зависимости от потребности и возможности организации чат-боты могут быть реализованы на базе простого, сложного алгоритмов или нейросети. Чат-боты оперативно в режиме 24/7 коммуницируют с лицами, заинтересованными в вакансиях компании, обладают способностью предоставлять как типовые, так и персонализированные ответы, умеют работать с возражениями собеседника и др. Чат-боты экономят существенный объем времени и сил специалистов по подбору персонала, несмотря на определенную трудоемкость их настройки под потребности конкретного предприятия, формальный подход к реализации поставленных задач (чат-боты действуют только в рамках заложенных в них алгоритмов), настороженное или негативное отношение к ним ряда возможных кандидатов (не все люди воспринимают робота как достойного собеседника).

Отборочные испытания в цифровом формате

Отборочные испытания для потенциальных будущих сотрудников организации в самом общем виде можно сгруппировать в два блока. В рамках первого наиболее часто уточняется информация, представленная в резюме, или информация, не представленная в резюме в необходимом объеме, достаточном для принятия решения о приглашении соискателя на следующий уровень коммуникации с потенциальным работодателем. Также в ряде случаев на первой стадии отборочных испытаний кандидатам предлагается выполнить электронный тест (личностный, когнитивный и т.п.), либо записать свою видеопрезентацию в формате ответов на определенные вопросы (как правило, вопросы связаны с мотивацией интереса к вакансии/работодателю, знанием деятельности компании, описанием своего опыта/реализованных проектов/сильных сторон и пр.). Данные видеопрезентации в равной степени, как и результаты тестирования, все чаще обрабатываются и анализируются посредством цифровых технологий. Сегодня роботы-рекрутеры могут проводить онлайн-интервью по заданному шаблону, а искусственный интеллект обладает способностью не только анализировать содержание речи (слова) видеопрезентации кандидата, но и мимические действия, отслеживать просодические аспекты речи, ее тематические и тональные характеристики, т.е. в равной степени фразы и движения интервьюируемого. Полученные данные кандидата сопоставляются с запросами компании — потенциального работодателя и отображаются в итоговом отчете. Отчеты могут носить как индивидуальный формат, так и быть представлены в формате сравнения результатов нескольких кандидатов, что позволяет специалисту по подбору персонала выбрать наиболее подходящих под профиль вакантной позиции.

Второй блок отборочных испытаний для кандидатов обычно связан с выявлением детализированной картины уровня их профессиональной компетентности или степенью представленности тех или иных личностных характеристик

(мотивационно-ценностных ориентаций, широты и системности мышления, стиля коммуникаций и т.п.). Для этого используются такие интерактивные оценочные технологии, как глубинное интервью, деловые игры, имитационные упражнения и другие инструменты, оснований для реализации которых в полномасштабном варианте в «цифре» пока недостаточно. Связано это, на наш взгляд, с одной стороны, с многоаспектностью оценочного процесса, с другой стороны — с необходимостью оперативной перестройки компонентов отборочных методик в зависимости от поведения кандидата или его ответов на вопросы. Цифровые технологии оперируют на базе четко заданных алгоритмов, они ничего не придумывают сами и, соответственно, не обладают возможностью перестроить оценочный процесс, если те или иные ответы/действия оцениваемых лиц четко в них не прописаны как основания для подобной реакции. Формирование всей линейки возможных поведенческих вариаций кандидата в рамках деловых игр или формулировок его ответов на вопросы в ходе глубинного интервью представляет собой пока еще слишком сложную задачу для разработчиков ИТ-продуктов. Хотя, возможно, в будущем это будет успешно реализовано на базе обобщения массивных данных и глубокой аналитики поведения/ответов оцениваемых лиц. Пока специалист по подбору персонала может использовать элементы цифровых технологий в рамках различных отборочных испытаний, оставляя за собой в некоторых из них доминирующую роль реализатора, в некоторых — роль постановщика задач ИТ-системе и принятия итоговых решений.

Электронный кадровый документооборот

Оформление трудовых отношений как третий из анализируемых нами этапов процесса и процедур подбора и отбора кандидатов наряду с предыдущими двумя стадиями также активно переходит в «цифру». Электронная трудовая книжка, электронная подпись на трудовом договоре, отзыв заявления об увольнении посредством электронной почты и т.п. — электронное взаимодействие с работниками стало привычной практикой в современных организациях. В 2021 г. в трудовом законодательстве РФ было уточнено понятие «дистанционный работник» как сотрудника, работающего через интернет, по телефону или через другие средства связи. При этом место нахождения данного сотрудника не стационарно и не совпадает с местом нахождения работодателя, его подразделений и подконтрольных территорий.

В России в 2021 г. был принят закон о внедрении электронного документооборота в сфере трудовых отношений и для бизнеса. С 2022 г. вести кадровый электронный документооборот (КЭДО) работодатели смогут на платформе «Работа в России» и через свои ИТ-системы. Цифровизация сегодня плотно пронизывает все аспекты кадровой политики — как на общегосударственном уровне управления трудовыми ресурсами (созданный как общероссийский банк вакансий портал «Работа в России» стал единой цифровой платформой для центров занятости), так и на уровне управления кадровым составом отдельных государственных учреждений.

Возможности современных цифровых технологий в поиске, подборе и отборе кандидатов на вакантные позиции — промежуточные выводы

Если обратиться к выводам о возможностях современных цифровых технологий в поиске, подборе и отборе кандидатов на вакантные позиции организации, то, без-

условно, цифровые продукты на базе искусственного интеллекта способствуют ускорению и повышению качества процесса рекрутинга. ИТ-решения могут быть качественно использованы как на этапе создания описаний вакансий (содержание функций, требования к кандидатам и пр.), так и на стадии поиска кандидатов из всех возможных источников, проверки их данных, поддержания интереса к компании, оперативного ответа на вопросы о вакансии. Кроме того, цифровые технологии формируют структурированную картину характеристик кандидата, его сильных и слабых сторон относительно профиля вакансии, что позволяет перейти от модели принятия субъективно-интуитивного решения к модели принятия решения, основанного на данных и фактах. Исследователи указывают, что автоматизация создает возможности не только для представителей работодателей, но и для соискателей формируется опционность прохождения онлайн интервью и тестирования в удобное им время [21]. Оцифрованные профили кандидатов, принятых на работу в организацию, содержащие данные о результатах прохождения тестов, деловых игр и интервью и других отборочных испытаний, способны стать качественной основой для разработки индивидуальных планов адаптации, карьерограмм, программ обучения и развития, управления трудовой эффективностью и т.п.

Цифровая трансформация кадровых процессов в государственных и коммерческих структурах

Актуальность вопроса перехода на цифровые продукты подбора и отбора соискателей вакантных позиций носит выраженный характер в равной степени как для коммерческих, так и для государственных структур. Цифровизация кадровой политики реализуется сравнительно равными темпами в крупных коммерческих компаниях и в государственных учреждениях. В то же время российские организации относительно их западных «коллег» пока еще достаточно медленно осознают значимость цифровизации управления персоналом [11].

Формирование единой информационной системы управления кадровым составом российской государственной службы активно осуществляется несколько последних лет. Изначально она представляла собой ИТ-платформу, в которой аккумулировались и рассматривались преимущественно в статистическом ракурсе данные о кадровом составе госслужбы. Сегодня информационная система ЕИСУКС (глобальная общероссийская система, созданная с целью формирования единого межведомственного и внутриведомственного информационного пространства по кадровым вопросам на федеральном и региональном уровнях РФ) обладает большей комплексностью. Это позволяет реализовывать посредством ее определенные кадровые процессы: проведение конкурса на позиции государственной службы, управление кадровым резервом, реализация программ обучения и развития и др. В российской системе государственного управления в 2023 г. по инициативе Минцифры РФ реализуется эксперимент по применению кадрового электронного документооборота в госорганах, что будет способствовать комплексной цифровизации процессов взаимодействия в госорганах, а также сократит затраты госструктур. Участниками эксперимента выступают Минцифры, Федеральное казначейство и ФНС, а также граждане, желающие участвовать в конкурсе на вакантные позиции данных ведомств.

Цифровая трансформация кадровых процессов представлена наличием у ряда российских государственных органов

и государственных органов власти федерального и регионального уровня таких кадровых сервисов как веб-страницы и связанные с ними приложения для мобильных устройств, содержание описание вакансий, а также возможность для подачи документов для участия в конкурсе в электронном формате, онлайн прохождение тестирования, чат-боты для коммуникаций кандидат — потенциальный наниматель и др. В ближайшие годы цифровизация кадровой сферы отечественной госслужбы наряду с усилением перевода кадровых процессов в электронный формат с цифровым профилем госслужащего/соискателя/гражданина и объединением информационных систем и ресурсов госорганов в единую облачную платформу дополнится развитием компетенций госслужащего на основе искусственного интеллекта, а также отбором кандидатов на должность с использованием искусственного интеллекта. Для реализации процессов цифровой трансформации кадровой работы на государственной службе активно привлекаются компании — разработчики платформ, сервисов и решений, в том числе на базе искусственного интеллекта. В качестве примеров последнего десятилетия интенсивного применения цифровых технологий в кадровой политике отечественных государственных структур можно привести практику взаимодействия компании Talent Tech (ПОТОК) с Правительством Вологодской области для отбора кандидатов в кадровый резерв, закрытие вакансий главных врачей и массовый подбор учителей в школы Московской области с использованием технологий искусственного интеллекта и др. [15].

Что касается бизнеса, то в коммерческих компаниях, оперирующих на территории РФ, темпы цифровизации управления персоналом в целом, а также отдельных блоков кадровой политики усиливаются при параллельном расширении цифровых инструментов рекрутинга. В исследованиях указывается, что в автоматизации функций управления персоналом в коммерческих организациях присутствуют два разнонаправленных фокуса: с одной стороны, из-за дефицита на российском рынке труда ряда групп работников требуемого работодателям количества и качества наиболее активные процессы цифровизации продолжают развиваться в области подбора и обучения персонала, с другой стороны — в крупных компаниях прослеживается четкая ориентация на внедрение комплексных ИТ-платформ в управлении персоналом [4].

В комплексных ИТ-продуктах в зависимости от параметров окружающей среды, а также стратегии, планов и ориентиров организации, при выраженной векторной направленности на цифровизацию системы и процессов управления персоналом, как правило, присутствует разная степень цифровой интенсификации ее компонентов. С точки зрения Д. Берсина [1], в среднесрочной перспективе будет наблюдаться снижение темпов цифровизации подбора новых сотрудников из внешних источников и перемещение фокуса «цифровой» кадровой политики в область управления кадровым резервом, управления талантами, опытом сотрудников, их карьерой.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Активное развитие цифровых технологий трансформирует набор ключевых функций современного менеджера по подбору персонала — в них сводятся к минимуму рутинные операции (размещение вакансии, поиск резюме, первичные коммуникации с кандидатами и т.п.) с параллельным усилением роли по формулировке и постановке задач техническим специалистам, проектирующим и настраивающим ИТ-системы. Подобное изменение функций транс-

формирует и профиль компетенций, которыми должен обладать рекрутер второй четверти XXI в., усиливая, с одной стороны, запрос на развитие у него навыков работы с цифровыми продуктами, с другой стороны — умения не только реализовывать технологии и процессы, но и оперировать данными статистики и аналитики. База глубинной и масштабной аналитики позволяет выйти за границы тактической модели подбора персонала, основанной на принципе «есть вакансии — начинается поиск кандидатов», переводя ее на рельсы стратегического подхода, базирующегося на постоянном мониторинге наличия в компании и на рынке труда кандидатур, потенциально интересных для организации в русле задач ее ближайшего будущего. Эксперты отмечают, что интенсивное распространение практики цифровых кадровых сервисов приведет к изменению роли и функций специалиста по управлению персоналом в организации: от технического исполнителя кадровой политики он перейдет к роли создателя кадровой карты будущего, инициатора цифрового развития и владельца базы данных о сотрудниках и кандидатах. Подбор кандидатов по резюме, тестирование их на первичном этапе отбора станет зоной оперирования ИТ-продуктов и искусственного интеллекта, а специалист по управлению персоналом будет в большей степени сфокусирован на выстраивании кадровой стратегии и целевых ориентиров.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Bersin J.* HR Technology 2023: What's Hot? What's Not? [Электронный ресурс] URL: // <https://joshbersin.com/2023/01/hr-technology-for-2023-whats-hot-whats-not/> (дата обращения: 21.06.2023).
2. *Chang J.* 7 HR Software Trends for 2022/2023 Explained: top predictions according to experts. [Электронный ресурс] URL: https://financesonline.com/hr-software-trends/?roistat_visit=259549 (дата обращения: 16.06.2023).
3. *Fraij J., Laszlo V.* A Literature Review: Artificial Intelligence Impact on the Recruitment Process // *International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS)*. — 2021. — Vol. 1. — № 1. — С. 109–119. DOI: 10.21791/IJEMS.2021.1.10.108.
4. HR Tech Survey. [Электронный ресурс] URL: // <https://data.tedo.ru/people-and-organisation/hrt-survey-results.pdf> (дата обращения: 19.06.2023).
5. McKinsey. HR's new operating model. [Электронный ресурс] URL: // <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/hrs-new-operating-model> (дата обращения: 22.06.2023).
6. McKinsey. The-people-power-of-transformations. [Электронный ресурс] URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/the%20people%20power%20of%20transformations/the-people-power-of-transformations.pdf> (дата обращения: 16.06.2023).
7. *Van Esch P., Black S.J.* Factors that influence new generation candidates to engage with and complete digital, AI-enabled recruiting // *Business Horizons*. — 2019. — Vol. 62. — № 6. — С. 729–739.
8. *Zavyalova E., Sokolov D., Kucherov D., Lisovskaya A.* The Digitalization of Human Resource Management: Present and Future. *Foresight and STI Governance*. — 2022. — № 16 (2). — С. 42–51. DOI: 10.17323/2500-2597.2022.2.42.51.
9. *Аренс Ю.А., Каткова Н.А., Халимон Е.А., Брыкошина И.С.* Пятая промышленная революция — инновации в области биотехнологий и нейросетей // *E-Management*. — 2021. — Т. 4. — № 3. — С. 11–19.
10. *Ахвердян А.* Как цифровой след изменит работу по поиску персонала? [Электронный ресурс] URL: <https://www.forbes.ru/tehnologii/340241-kak-cifrovoy-sled-izmenit-rabotu-poisku-personala> (Дата обращения: 21.06.2023).
11. *Захаров Д.К., Каутанова Е.В.* Цифровизация управления персоналом: российская и зарубежная практика // *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*. — 2022. — № 1 (58). — С. 42–46.
12. *Калиновская И. Н.* Цифровой рекрутинг с использованием интеллектуальных диалоговых систем, построенных на принципах машинного обучения // *Цифровая трансформация*. — 2021. — № 1 (14). — С. 24–34.
13. Краткий обзор рынка труда за май 2023 года. [Электронный ресурс] URL: // <https://hhcdn.ru/icms/10286635.pdf> (дата обращения: 20.06.2023).
14. ООО «САП СНГ» Умный HR: как интеллектуальные технологии совершают революцию в кадровом вопросе. [Электронный ресурс] URL: <https://www.vedomosti.ru/salesdepartment/2019/03/20/umnii-hr-kak-intellektualnie-tehnologii-sovershayut-revoljutsiyu-v-kadrovom-voprose> (дата обращения: 17.06.2023).
15. Официальный сайт компании ПОТОК. [Электронный ресурс] URL: // <https://potok.io/blog/hr-cases/> (дата обращения: 22.06.2023).
16. *Панова Е.А., Опарина Н.Н., Бондарева Л.В.* Управление талантами: задачи и вызовы «цифрового» завтра // *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*. — 2021. — Т. 10. — № 3. — С. 49–55. DOI: 10.12737/2305-7807-2021-10-3-49-55.
17. Переломный момент. Как российские компании справились с HR-вызовами 2022 года. Исследование ООО «Севергрупп-ТТ». [Электронный ресурс] URL: <https://potok.io/blog/hr-research/hr-strategy-2022-2023/> (дата обращения: 16.06.2023).
18. *Рожков Р.* Умницы хантинга: как изменился российский рынок HR Tech в 2022 году. [Электронный ресурс] URL: // <https://www.forbes.ru/tehnologii/487673-umnicy-hantingakak-izmenilsa-rossijskij-gynok-hr-tech-v-2022-godu> (дата обращения: 19.06.2023).
19. С 2023 года отбор кандидатов в госслужащие будет проводить искусственный интеллект. [Электронный ресурс] URL: <https://cdo2day.ru/cifrovoy-analiz/s-2023-goda-otbor-kandidatov-v-gossluzhashhie-budet-provodit-iskusstvennyj-intellekt/> (Дата обращения: 22.06.2023).
20. *Свицунов В.М., Лобачев В.В.* HR Tech и современный взгляд на модель эффективного управления персоналом компании // *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*. — 2023. — № 1 (64). — С. 5–9.
21. *Стрельникова Л.А., Лембрикова М.М.* Автоматизация цифровых технологий в управлении процессом подбора персонала // *Государственное и муниципальное управление. Ученые записки*. — 2019. — № 1. — С. 83–89.
22. Умный HR: как интеллектуальные технологии совершают революцию в кадровом вопросе. [Электронный ресурс] URL: <https://www.vedomosti.ru/salesdepartment/2019/03/20/umnii-hr-kak-intellektualnie-tehnologii-sovershayut-revoljutsiyu-v-kadrovom-voprose> (Дата обращения: 21.06.2023).
23. *Фоссен Ф., Зоргнер А.* Будущее труда: деструктивные и трансформационные эффекты цифровизации // *Форсайт*. 2019. — № 13 (2). — С. 10–18. DOI: 10.17323/2500-2597.2019.2.10.18.
24. *Фрай Х.* Hello World. Как быть человеком в эпоху машин. — М.: Издательство АСТ: CORPUS, 2021.
25. Цифровая трансформация HR. Опыт российских компаний. Результаты исследования SAP и Deloitte, представ-

ленные на SAP Форуме 2019. [Электронный ресурс] URL: https://obzory.hr-media.ru/cifrovaya_transformaciya_hr_russia (дата обращения: 16.06.2023).

26. Шестакова Е. В. Цифровые технологии в сфере HR // Шаг в науку. — 2022. — № 1. — С. 04–11.

REFERENCES

- Bersin J. HR Technology 2023: What's Hot? What's Not? Available At: // <https://joshbersin.com/2023/01/hr-technology-for-2023-whats-hot-whats-not/> (accessed: 21.06.2023).
- Chang J. 7 HR Software Trends for 2022/2023 Explained: top predictions according to experts. Available At: https://financesonline.com/hr-software-trends/?roistat_visit=259549 (accessed: 16.06.2023).
- Fraij J., Laszlo V. A Literature Review: Artificial Intelligence Impact on the Recruitment Process // International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS). — 2021. — Vol. 1. — № 1. — S. 109–119. DOI: 10.21791/IJEMS.2021.1.10.108.
- HR Tech Survey. Available at: // <https://data.tedo.ru/people-and-organisation/hrt-survey-results.pdf> (accessed: 19.06.2023).
- McKinsey. HR's new operating model. Available at: // <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/hrs-new-operating-model> (accessed: 22.06.2023).
- McKinsey. The-people-power-of-transformations., Available at: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/the%20people%20power%20of%20transformations/the-people-power-of-transformations.pdf> (accessed: 16.06.2023).
- Van Esch P., Black S.J. Factors that influence new generation candidates to engage with and complete digital, AI-enabled recruiting // Business Horizons. — 2019. — Vol. 62. — № 6. — P. 729–739.
- Zavyalova E., Sokolov D., Kucherov D., Lisovskaya A. The Digitalization of Human Resource Management: Present and Future. Foresight and STI Governance. — 2022. — № 16 (2). — P. 42–51. DOI: 10.17323/2500-2597.2022.2.42.51.
- Arens Yu.A., Katkova N.A., Xalimon E.A., Brikoshina I.S. Pyataya promy'shlennaya revolyuciya — innovacii v oblasti bioteknologij i nejrosetej // E-Management. — 2021. — T. 4. — № 3. — P. 11–19.
- Axverdyan A. Kak cifrovoy sled izmenit rabotu po poisku personala? Available at: <https://www.forbes.ru/tehnologii/340241-kak-cifrovoy-sled-izmenit-rabotu-po-poisku-personala> (accessed: 21.06.2023).
- Zaxarov D.K., Kashtanova E.V. Cifrovizaciya upravleniya personalom: rossijskaya i zarubezhnaya praktika // Upravlenie personalom i intellektual'ny'mi resursami v Rossii. — 2022. — № 1 (58). — P. 42–46.
- Kalinovskaya I.N. Cifrovoy rekruting s ispol'zovaniem intellektual'ny'x dialogovy'x sistem, postroenny'x na principax mashinnogo obucheniya // Cifrovaya transformaciya. — 2021. — № 1 (14). — P. 24–34.
- Kratkij obzor ry'nka truda za maj 2023 goda. Available at: // <https://hhcdn.ru/icms/10286635.pdf> (accessed: 20.06.2023).
- OOO «SAP SNG» Umny'j HR: kak intellektual'ny'e tehnologii sovershayut revolyuciyu v kadrovom voprose. Available at: <https://www.vedomosti.ru/salesdepartment/2019/03/20/umnii-hr-kak-intellektualnie-tehnologii-sovershayut-revolyuciyu-v-kadrovom-voprose> (accessed: 17.06.2023).
- Oficial'ny'j sayt kompanii POTOK. Available at: // <https://potok.io/blog/hr-cases/> (accessed: 22.06.2023).
- Panova E.A., Oparina N.N., Bondareva L.V. Upravlenie talantami: zadachi i vy'zovy «cifrovogo» zavtra // Upravlenie personalom i intellektual'ny'mi resursami v Rossii. — 2021. — T. 10. — № 3. — P. 49–55. DOI: 10.12737/2305-7807-2021-10-3-49-55.
- Perelomny'j moment. Kak rossijskie kompanii spravilis' s HR-vy'zovami 2022 goda. Issledovanie OOO «Severgrupp-TT». Available at: <https://potok.io/blog/hr-research/hr-strategy-2022-2023/> (accessed: 16.06.2023).
- Rozhkov R. Umnicy xantinga: kak izmenilsya rossijskij ry'nok HR Tech v 2022 godu. Available at: // <https://www.forbes.ru/tehnologii/487673-umnicy-hantinga-kak-izmenilsya-rossijskij-rynok-hr-tech-v-2022-godu> (accessed: 19.06.2023).
- S 2023 goda otbor kandidatov v gossluzhashhie budet provodit' iskusstvenny'j intellekt. Available at: <https://cdo2day.ru/cifrovoy-analiz/s-2023-goda-otbor-kandidatov-v-gossluzhashhie-budet-provodit'-iskusstvennyj-intellekt/> (accessed: 22.06.2023).
- Svistunov V.M., Lobachev V.V. HR Tech i sovremenny'j vzglyad na model' e'ffektivnogo upravleniya personalom kompanii // Upravlenie personalom i intellektual'ny'mi resursami v Rossii. — 2023. — № 1 (64). — P. 5–9.
- Strel'nikova L.A., Lembrikova M.M. Avtomatizaciya cifrovoy'x tehnologij v upravlenii processom podbora personala // Gosudarstvennoe i municipal'noe upravlenie. Ucheny'e zapiski. — 2019. — № 1. — P. 83–89.
- Umny'j HR: kak intellektual'ny'e tehnologii sovershayut revolyuciyu v kadrovom voprose. Available at <https://www.vedomosti.ru/salesdepartment/2019/03/20/umnii-hr-kak-intellektualnie-tehnologii-sovershayut-revolyuciyu-v-kadrovom-voprose> (accessed: 21.06.2023).
- Fossen F., Zоргner A. Budushhee truda: destruktivny'e i transformacionny'e e'ffekty' cifrovizacii. Forsajt. 2019. — № 13 (2). — P. 10–18. DOI: 10.17323/2500-2597.2019.2.10.18.
- Fraj X. Hello World. Kak by't' chelovekom v e'poxu mashin. — M.: Izdatel'stvo AST: CORPUS, 2021.
- Cifrovaya transformaciya HR. Opy't rossijskix kompanij. Rezul'taty issledovaniya SAP i Deloitte, predstavleny'e na SAP Forum 2019. Available at: https://obzory.hr-media.ru/cifrovaya_transformaciya_hr_russia (accessed: 16.06.2023).
- Shestakova E.V. Cifrovye tehnologii v sfere HR // Shag v nauku. — 2022. — № 1. — P. 04–11.