

УДК 331.108.45

Цифровые технологии в практике подбора персонала

Качалин Фёдор Максимович

fed7970@mail.ru

Научный руководитель:

Оплетина Надежда Витальевна^(*)

opletinanv@mail.ru

МГТУ им. Н.Э. Баумана, Москва, Россия

Аннотация. Рассмотрены особенности внедрения цифровых технологий в процессы подбора персонала. Проанализированы основные направления цифровизации HR-сферы: использование систем искусственного интеллекта, аналитики больших данных и автоматизированных инструментов оценки кандидатов. Показано, что цифровизация рекрутинга изменяет профессиональные роли, стандарты коммуникации и структуру доверия в организации. Особое внимание уделено этическим и социокультурным рискам, связанным с алгоритмическими решениями. Проведен сравнительный анализ с аналогичным исследованием. Сделаны выводы о необходимости развития цифровой грамотности HR-специалистов и внедрения этических стандартов в управлении персоналом.

Ключевые слова: цифровизация, подбор персонала, HR-технологии, искусственный интеллект, социокультурные риски

Digital technologies in personnel recruitment practice

Kachalin Fyodor Maximovich

fed7970@mail.ru

Scientific supervisor:

Opletina Nadezhda Vitalievna^(*)

opletinanv@mail.ru

BMSTU, Moscow, Russia

Abstract. The article examines the introduction of digital technologies in personnel recruitment. It analyzes the main directions of HR digitalization, including artificial intelligence systems, big data analytics, and automated candidate assessment tools. The study shows that digital transformation of recruiting changes professional roles, communication standards, and the structure of trust within organizations. Particular attention is paid to ethical and sociocultural risks associated with algorithmic decisions. A comparative analysis was conducted with a similar study. Conclusions are drawn about the need to improve HR digital literacy and introduce ethical standards in human resource management.

Keywords: digitalization, recruitment, HR technologies, artificial intelligence, sociocultural risks

Введение. Современная цифровая экономика формирует качественно новые подходы к взаимодействию между работодателем и кандидатом. Традиционные формы подбора персонала, основанные на личных интервью и ручной обработке данных, все чаще заменяются интеллектуальными системами, ис-

пользующимися методы машинного обучения, предиктивной аналитики и искусственного интеллекта. Это позволяет не только ускорить процессы найма, но и повысить их точность, обеспечивая подбор кандидатов, максимально соответствующих требованиям компании и корпоративной культуре. Тем не менее, активная цифровизация сопровождается рядом вызовов. Среди них — вопросы этической ответственности, проблема защиты персональных данных, риски алгоритмической дискриминации и снижение уровня доверия в коммуникациях между людьми [1]. Сложность проблемы заключается в том, что внедрение цифровых решений в HR-сфере требует не только технологической готовности, но и переосмысления социокультурных и управленческих аспектов. Цель данной работы заключается в исследовании влияния цифровых технологий на процессы подбора персонала, в определении преимуществ и рисков цифровизации, а также в разработке подходов к формированию этически устойчивых моделей рекрутинга. Исследование основано на анализе практических кейсов и теоретических концепций, отражающих текущее состояние и тенденции развития HR-Tech [2, 3].

Материалы и методы. В работе применены методы сравнительного анализа, систематизации и контент-анализа практик цифрового рекрутинга. Эмпирической базой послужили аналитические отчеты HeadHunter (2024) [4], OECD (2024) [5], LinkedIn (2023) [6], а также публикации в Human Resource Management Review [7] и Harvard Business Review [8]. Сопоставление данных позволило определить тенденции цифровизации HR-процессов в России и за рубежом.

Результаты. На основе систематизации источников и анализа практик цифрового рекрутинга были получены развернутые результаты, которые целесообразно сгруппировать по пяти блокам.

1. Автоматизация отбора и коммуникаций: внедрение ATS-систем и модулей AI позволяет формировать короткие списки кандидатов, фильтруя резюме по компетенциям и опыту, а также автоматически назначать интервью и отправлять уведомления. По данным отраслевых обзоров и эмпирических кейсов, зафиксировано сокращение времени закрытия вакансий и снижение операционных издержек рекрутинга при сохранении или росте качества найма [9, 10].

2. Аналитика больших данных и предиктивные модели: платформы на основе Big Data позволяют строить прогностические профили успешности — от соответствия корпоративным ценностям до вероятности прохождения испытательного срока. Эти модели обеспечивают перенос фокуса с формальных признаков резюме на поведенческие индикаторы и сигналы профессиональных сетей, тем самым способствуя более точной сегментации рынка труда [4, 5, 7].

3. Цифровая оценка и дистанционный ассессмент: видеособеседования и онлайн-оценки с элементами AI-анализа речи и невербальных сигналов поддерживают масштабируемость процесса, стандартность процедур и воспроизводимость результатов. Вместе с тем верификация валидности таких

инструментов требует методического контроля и сопоставления с классическими методами оценки [7, 8].

4. Интеграция HR-экосистем: связка ATS, корпоративных LMS/HRIS и аналитических панелей создает сквозные контуры данных от воронки найма до адаптации и развития сотрудников. Это повышает управляемость кадровых решений и позволяет проводить пост-анализ эффективности рекрутинга (quality of hire, retention), что подтверждается результатами практических внедрений [4, 5, 10].

5. Выявленные риски и ограничения: результаты фиксируют ключевые зоны уязвимости — воспроизводство исторических предвзятостей в обучающих выборках, непрозрачность алгоритмов и снижение доверия у кандидатов. Известные кейсы корпоративных систем показывают, что при некорректной настройке модели могут неосознанно дискриминировать отдельные группы соискателей; необходимость аудита и регулярной переоценки моделей является устойчивым выводом исследования [8, 11].

Обсуждение полученных результатов. Обобщая, результаты указывают на двойственную динамику: технологические эффекты эффективности сочетаются с социальными рисками, что задает повестку для управленческих и этических решений в организациях, требуют осмысления с позиций организационного дизайна, этики ИИ и рынка труда.

Во-первых, цифровизация меняет компетентностную модель HR-подразделений: растет роль аналитики данных, экспериментального дизайна и управления жизненным циклом моделей (MLOps) в рекрутинге. Рекрутер выступает как медиатор между алгоритмами и людьми, отвечая за интерпретацию результатов и предотвращение ошибок второго рода (исключение подходящих кандидатов).

Во-вторых, необходимы механизмы алгоритмической подотчетности: документация данных и признаков, ручные проверки пограничных кейсов, регулярный мониторинг метрик дрейфа и предвзятости, а также внедрение процедур «право на объяснение» для кандидатов. Эти практики повышают доверие к процессам и снижают правовые риски организаций.

В-третьих, обсуждение подтверждает, что вопросы справедливости и инклюзивности не могут быть делегированы исключительно технологиям: требуются междисциплинарные команды (HR, дата-сайентисты, юристы, специалисты по этике) и локальные этические комитеты, определяющие рамки применения инструментов в зависимости от контекста вакансий и регионального регулирования.

В-четвертых, сопоставление с работой Н.В. Оплетиной, П.С. Вознесенской подчеркивает связку между трансформацией рекрутинга и развитием компетенций инженерно-технических специалистов: рост требований к цифровой грамотности соискателей усиливает значение программ переобучения и переподготовки, а также кооперации университетов и бизнеса [10].

Наконец, важен управленческий вывод: цифровой рекрутинг эффективен, когда встроен в корпоративную систему управления знаниями и поддержан

внутренними регламентами качества — от чек-листов вакансионного профиля до протоколов аудита моделей. Комбинация технологических и процедурных мер позволяет превратить цифровизацию из источника точечных выгод в устойчивое преимущество, совместимое с принципами справедливости и уважения к кандидату.

Заключение. Проведенное исследование подтверждает, что цифровизация подбора персонала является неизбежным и необходимым этапом развития современной экономики знаний. Использование технологий искусственного интеллекта, больших данных и автоматизированных аналитических систем открывает перед компаниями широкие возможности для повышения эффективности HR-процессов. Однако технологический прогресс должен сопровождаться формированием новых этических стандартов, направленных на обеспечение прозрачности, справедливости и доверия в цифровой среде. Цифровая трансформация требует не только обновления инструментов, но и подготовки специалистов нового поколения, способных сочетать технические компетенции с пониманием социальных и гуманитарных аспектов труда. Практическая значимость работы заключается в том, что результаты исследования могут быть использованы при разработке образовательных программ для HR-специалистов, а также при формировании нормативных рекомендаций по внедрению цифровых решений в сфере управления персоналом. В дальнейшем целесообразно продолжить изучение влияния искусственного интеллекта на процессы самоорганизации трудовых коллективов, а также разработать модели оценки социального эффекта от внедрения цифровых технологий в HR-практику. Тем самым создается основа для формирования ответственного и этически обоснованного цифрового общества, в котором инновации служат человеку, а не подменяют его роль.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

- [1] Моторина И.Е., Субочева О.Н., Яковлева Е.А. Отношение работников к внедрению техники и цифровых технологий: опыт эмпирического исследования. *Социология*, 2021, № 6, с. 93–98.
- [2] Бакланов А.Н. Цифровая экономика и рынок труда. *Социологические исследования*, 2023, № 4, с. 52–60.
- [3] Лукьянова М.Н., Карасева Л.А. Трансформация HR-практик под воздействием цифровизации. *Российский журнал менеджмента*, 2022, т. 20, № 3, с. 45–59.
- [4] HeadHunter Group. *HR-Tech в России: Обзор рынка 2024 года*. Москва, 2024.
- [5] OECD. *AI and the Future of Work*. Paris, OECD Publishing, 2024.
- [6] LinkedIn Talent Solutions. *Global Recruiting Trends Report*. California, 2023.
- [7] Cappelli P., Tambe P., Yakubovich V. Artificial Intelligence in Human Resources Management: Challenges and a Path Forward. *SSRN Electronic Journal*, 2018. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3263878>.
- [8] Technology Insights: Harvard Business Review's Report on Automation in Talent Acquisition URL: <https://www.heimilo.ai/blog/technology-insights-harvard-business-reviews-report-on-automation-in-talent-acquisition> (дата обращения 21.09.2025).

- [9] Forbes Russia. *HR-технологии и искусственный интеллект на рынке труда*. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/552424-deficit-navykov-ii-i-udalenka-hh-ru-podvel-itogi-goda-na-rossijskom-gynke-truda> (дата обращения 10.09.2025).
- [10] Оплетина Н.В., Вознесенская П.С. Компетентностный профиль востребованного специалиста технической сферы и его адаптация к рынку труда. *Гуманитарный вестник*, 2021, № 6. <https://doi.org/10.18698/2306-84-77-2021-6-755>
- [11] Bogen M., Rieke A. Help Wanted: An Examination of Hiring Algorithms, Equity, and Bias. Upturn Report. Washington, 2018. URL: <https://www.upturn.org/reports/2018/hiring-algorithms/> (accessed 10.09.2025).