

**ВЫЗОВЫ И УГРОЗЫ В ПРИМЕНЕНИИ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ
ПРИ ПОДБОРЕ ПЕРСОНАЛА**

КОНОВАЛОВ Максим Анатольевич,
аспирант, Московский государственный
университет им. М.В. Ломоносова,
факультет государственного управления,
кафедра управления персоналом,
адрес 119991, Россия, г. Москва, Ломо-
носовский просп., 27 к. 4, e-mail:
konovalov-maksim-2014@mail.ru.

Аннотация. Тенденция цифровизации
управленческих процессов в организации
способствует появлению ряда проблем в
практике подбора персонала. Нельзя не
заметить сложности, возникающие при
использовании цифровых инструментов в
управлении. В этой связи приобретает ак-
туальность изучение проблем, с которыми
сталкиваются компании, цифровизируя
процесс подбора персонала. **Цель работы:**
определение вызовов и угроз применения
цифровых технологий при подборе персо-
нала, с предложением вариантов по их
решению. **Методология исследования:**
анализ актуальной исследовательской ли-
тературы по данному вопросу, а также
обобщение имеющихся в открытом досту-
пе эмпирических исследований. **В резуль-
тате** выявлены наиболее заметные вызовы
и угрозы процесса цифровизации подбора
персонала, сформулированы рекоменда-
ции по их преодолению. Выделены две
категории факторов, влияющие на возник-
новление проблем применения цифровых
технологий при подборе персонала. В ре-
зультате исследования делается вывод, что
современные организации в условиях циф-
ровизации испытывают ряд трудностей при
подборе персонала, выход из которых воз-
можен путём тщательного анализа причин
их возникновения и принятия соответ-
ствующих мер по их недопущению.

Ключевые слова: цифровизация, под-
бор персонала, человеческие ресурсы,
управление персоналом, организация.

Для цит.: Коновалов М. А. Вызовы и угрозы в применении цифровых технологий при подборе персонала//Среднерусский вестник общественных наук. 2022.- Том 17.-№2: р.104-122.

**CHALLENGES AND THREATS IN USING DIGITAL TECHNOLOGIES
IN PERSONNEL RECRUITMENT**

KONOVALOV M. A., Postgraduate student,
Lomonosov Moscow State University, Faculty
of Public Administration, Department
of Personnel Management (Russian Fed-
eration, Moscow), e-mail: konovalov-
maksim-2014@mail.ru.

Abstract. The trend of digitalization of management processes in the institution contributes to the emergence of a number of problems in the practice of personnel recruitment. It is impossible not to notice the difficulties that arise when using digital tools in management. In this regard, it becomes relevant to study the problems that companies face when digitalizing the recruitment process. The purpose of the work: to identify the challenges and threats in using digital technologies in the personnel recruitment, with the proposal of options for their solution. Research methodology: analysis of current research literature on this issue, as well as synthesis of publicly available empirical studies. As a result, the most noticeable challenges and threats to the recruitment digitalization process were identified, and recommendations were formulated for overcoming them. Two categories of factors influencing the emergence of problems of using digital technologies in the selection of personnel are identified. As a result of the study, it is concluded that modern organizations in the context of digitalization are experiencing a number of difficulties in the personnel recruitment, the way out of which is careful analyzing the causes of their occurrence and taking appropriate measures to prevent them.

Keywords: digitalization, recruitment, human resources, human resource management, institution.

For citations: Konovalov, M. A. (2022) *Challenges and threats in using digital technologies in personnel recruitment// Central Russian Journal of Social Sciences. Volume 17, Issue 1. P.104-122*

Введение

Подбор персонала является сложным и многоступенчатым процессом, который необходим современной организации. Значимость подбора персонала выражается в перспективах развития компании, поскольку кадровый состав организации способен вывести её на новый конкурентный уровень. От того, насколько целенаправленно и качественно производится подбор персонала, будет зависеть степень успешности деятельности компании. Следует сказать, что потребность в специалистах высокой квалификации наблюдается вне зависимости от степени развитости и масштабности организации. Рассматривая долгосрочный период существования организации, необходимо учитывать, что для достижения высоких результатов важно планомерное и непрерывное накопление и развитие человеческого капитала.

Особенностью процесса подбора персонала на современном этапе развития общества является активное внедрение цифровых технологий. Мы наблюдаем тенденцию к цифровизации данного процесса, начиная от задач определения потребности в персонале и заканчивая процедурами отбора. Различные программные продукты с элементами искусственного интеллекта расширяют границы доступных управлеченческих решений вплоть до отслеживания эмоционального состояния работников [16, С. 354–360].

Использование цифровых технологий при подборе персонала позволяет быстрее решать ряд рутинных задач, с которыми раньше приходилось справляться специалисту по подбору персонала вручную. К примеру, работа с однотипной информацией и документацией, которая не только занимает весомую часть рабочего времени рекрутера, но и не позволяет продвинуться дальше в работе с кандидатами без предварительного изучения присланных резюме и документов, с внедрением цифровых технологий осуществляется быстрее. Или публикация объявлений об открытых вакансиях, переписка с кандидатами, обсуждение времени и места собеседования, а также предоставление обратной связи кандидатам и последующее составление отчётности. По мнению А. Ф. Денисова и Д. С. Кардаш, цифровизация рекрутинга позволяет оптимизировать однотипные повторяющиеся процессы и значительно сократить временные затраты на сортировку резюме и предварительное общение с кандидатами [4, С. 26–37]. Кроме того, помимо существенного сокращения времени цифровизация процессов подбора с очевидностью экономит затрачиваемые ресурсы [5].

Однако, несмотря на многочисленные позитивные изменения, сопровождающие цифровизацию подбора кандидатов, организации сталкиваются с новыми проблемами и вызовами, которые требуют своего осмыслиения и проработки. В результате обобщения как научно-исследовательских, так и практико ориентированных публикаций, нам удалось выделить наиболее значимые вызовы и угрозы, которые создает переход к оцифровке основных процессов в рекрутменте.

Актуальные вызовы в применении цифровых технологий в подборе персонала

Под вызовами в применении цифровых технологий мы рассматриваем возникающие сложности и проблемы при подборе персонала с применением цифровых технологий, которые требуют учёта и осмысливания в практике применения. Благодаря обработке значительного числа исследований, удалось выделить следующие основные вызовы, которые создает цифровизация процессов рекрутмента:

- высокая стоимость программного обеспечения;
- некомпетентность персонала в использовании цифровых технологий;
- технические сбои в работе программного обеспечения.

Рассмотрим эти пункты более подробно. Одним из основных вызовов, с которым сталкивается организация при внедрении цифровых технологий в процесс рекрутинга, является высокая стоимость программного обеспечения. Даже несмотря на понимание быстрой окупаемости подобных программных решений, их высокая стоимость существенно сужает целевую аудиторию пользователей. Поэтому, как отмечают исследователи, цифровые технологии в подборе и найме персонала в настоящие дни используют преимущественно крупные корпорации и кадровые агентства [4, С. 26–37]. В данном случае речь идёт о российском рынке, где малый и средний бизнес не обладает достаточными финансовыми ресурсами для покупки, а в дальнейшем для обслуживания автоматизированных систем в рекрутинге. В некоторых источниках указывалось на наличие вариантов частичной автоматизации процесса подбора персонала для малого и среднего бизнеса. Однако, в силу низкой скорости и качества работы подобных продуктов, на наш взгляд, они пока не получили широкого распространения. Возможным вариантом решения данной проблемы может являться привлечение средств из фондов поддержки малого бизнеса либо расширение государственных программ поддержки малого бизнеса.

Помимо финансовых трудностей, с которыми может столкнуться компания при использовании цифровых инструментов в подборе персонала, следует обратить внимание на сложности, связанные с отсутствием достаточной квалификации у рекрутеров в использовании программного обеспечения. Как пишут исследователи, менеджеры по персоналу часто не имеют достаточного уровня подготовки для работы с современными цифровыми технологиями, а также в области аналитики с использованием технологий BigData [1, С. 9–22]. Возможно, выходом из данной ситуации может стать проведение своевременных мероприятий по повышению квалификации рекрутеров, а также их обучение использованию цифровых возможностей в процессе работы. Как пишет М. С. Романов, цифровая трансформация отраслей резко повышает востребованность профессионалов в области данных [12, С. 63–70]. На крупнейших работных сайтах, к примеру, hh.ru, rabota.ru, superjob.ru регулярно добавляются вакансии, в которых обозначаются компетенции будущего работника в сфере подбора

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

персонала как «уверенный пользователь» определённых программных продуктов. Здесь речь не идёт о том, что рекрутер должен быть программистом, задача состоит в обладании необходимыми знаниями и навыками для работы с использованием современных цифровых технологий.

Проведённое В. Н. Мининой и О. Б. Чижовой эмпирическое исследование [10] позволяет выделить ещё одну общую сложность использования цифровых технологий в подборе соискателей, а именно технические ограничения, связанные как с несовершенством самих программных продуктов, так и с их совместимостью с другими техническими решениями. В эмпирическом исследовании была рассмотрена технология Skillaz как инструмент для работы рекрутера. Технология Skillaz, по описанию её разработчиков, позволяет находить, оценивать и нанимать лучших сотрудников¹. Соответственно, принимаемое в организации решение об использовании возможностей технологии Skillaz направлено на оптимизацию работы службы по подбору персонала. Несмотря на явные преимущества использования данной технологии, были выявлены также некоторые технические проблемы. Как замечают авторы исследования, специалисты по подбору персонала испытывали сложности из-за технических неполадок в работе Skillaz, дублирования кандидатов, а также ограничений в синхронизации с работными сайтами и телефонией [10].

Возникновение подобных проблем способствует появлению стрессовых ситуаций, как у соискателей, так и у сотрудников организации. В итоге эмоциональная неудовлетворенность технологиями вызывает недоверие к ним, нежелание с ними работать и, как следствие, сопротивление дальнейшей цифровизации и автоматизации процесса [10]. На наш взгляд, ответом компании на данный вызов являются своевременные мероприятия, связанные с повышением квалификации сотрудников. Кроме этого, немаловажное значение имеют мероприятия по обеспечению стажировок для рекрутеров в компаниях-разработчиках, в процессе которых не только усваивается специфика использования соответствующих цифровых инструментов, но и предоставляется обратная связь для внесения изменений и усовершенствования программных продуктов.

Угрозы, возникающие в применении цифровых технологий в подборе персонала

В отличие от вызовов, которые не создают непреодолимых проблем для организаций, угрозы могут приводить к существенным сбоям в её работе, а также наносить иной урон её деятельности. Поэтому выделение и осмысление угроз важно для своевременного принятия мер по их купированию и преодолению. Под угрозами в применении цифровых технологий в данной статье мы подразумеваем в первую очередь ошибки, которые возникают в результате цифровизации подбора персонала. Для рас-

¹ Skillaz.ru – <https://skillaz.ru/productinformation> (дата обращения: 28.02.2022).

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

смотрения наиболее значимых угроз мы использовали модель «воронка подбора».

Современные методы подбора персонала позволяют работать с аналитическими данными практически независимо от их объёма. Отчасти это объясняет, почему цифровые инструменты столь привлекательны для организаций. Одним из наиболее распространенных способов структурирования аналитических данных в процессе рекрутмента аналитики является модель «воронка подбора». Расчет воронки подбора предполагает учет количества кандидатов на различных этапах подбора на конкретную позицию – от числа откликнувшихся на вакансию соискателей до финального выбора из нескольких кандидатов [14]. С помощью воронки подбора представляется возможным обнаружить ряд возникающих ошибок в процессе подбора персонала на различных его этапах. Считается, что стандартная линейная воронка представляет собой подсчёт количества кандидатов в работе на каждом этапе [15, С. 953–966]. Кроме этого, воронка подбора наглядно демонстрирует реальные объёмы работ, осуществляемые в процессе рекрутмента [14]. На представленном ниже примере выявлены основные этапы подбора соискателей и отмечены трудозатраты рекрутера в процентном отношении к общему объему выполненных работ (рис. 1).

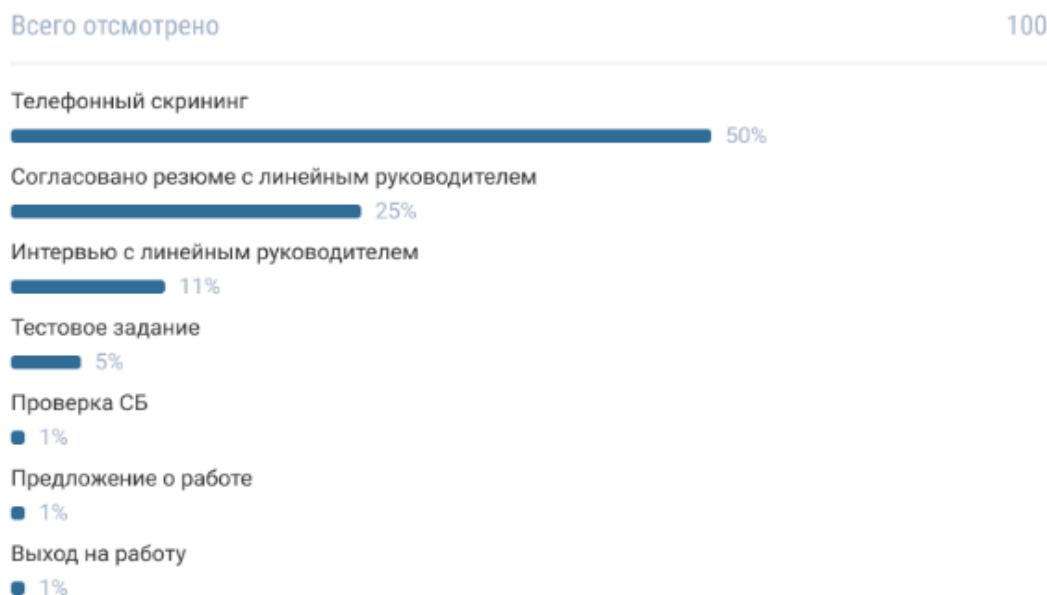


Рисунок 1 – Воронка и конверсия подбора персонала на вакантную позицию в организации.

Figure 1 - Funnel and conversion of recruitment for a vacancy in the organization

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

Как видно из приведённого рисунка-иллюстрации, конверсионные данные иллюстрируют процент перехода кандидатов на каждый следующий уровень этапов воронки подбора. Вороночный отбор кандидатов – неотъемлемая часть процесса подбора персонала. Для специалиста по подбору персонала это важные показатели, поскольку он заинтересован в нахождении достойного кандидата на должность с наименьшими трудозатратами. Снижение процентного показателя с каждым последующим этапом воронки показывает сколько кандидатов не проходят на следующий этап. Причинами отсея при правильном проведении отбора являются, как правило, различия в компетенциях и навыках, а также важные работодателю профессиональные качества кандидата, его способность стать частью организационной команды.

Однако в некоторых ситуациях конверсионные данные меняются из-за ошибок в системе, из-за сбоев в программном обеспечении или в результате потери данных в системе. Следовательно, рекрутерам необходимо отслеживать процентные показатели воронки подбора для своевременного выявления и устранения сбоев, чтобы предпринять необходимые меры по их исправлению. В противном случае компания останется без нужного работника, а все средства, потраченные на подбор, будут израсходованы напрасно. Таким образом, применение цифровых технологий формирует новую реальность работы рекрутера, в которой нужно не только выявлять ошибки в содержательной обработке данных, но и быть готовым к исправлению программного сбоя или просчёта.

Обобщения исследовательских данных позволило нам выявить следующие наиболее значимые области, в которых возникает множество ошибок при использовании цифровых технологий в подборе персонала:

- ошибки в «машинной» обработке резюме;
- последствия применения чат-ботов;
- ошибки при дистанционном тестировании кандидатов.

Рассмотрим эти области и возникающие в них ошибки более подробно.

Ошибки при «машинной» обработке резюме

Обработка резюме является одним из важных этапов подбора персонала, который, согласно воронке подбора, следует сразу за размещением рекламной информации о вакансии и отклике кандидатов. Поскольку в резюме содержатся персональные данные будущего работника, необходимо учитывать порядок обработки и хранения персональных данных. Если речь идёт о применении цифровых технологий в процессе обработки поступающих резюме, анализ и сохранение данных становятся актуальны как никогда. Нами были выделены следующие угрозы, которые возникают при «машинной» обработке резюме:

- непредвиденные последствия работы алгоритмов;
- «поверхностность» анализа данных при цифровой обработке резюме;
- неоднородность алгоритмов.

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

На сегодня существует множество как отечественных, так и зарубежных программных продуктов, которые организации могут использовать в процессе подбора персонала для обработки большого количества резюме. К наиболее распространённым относятся такие программы, как E-Staff, Experium, «Рекрутер». Работа подобного программного обеспечения базируется на определённых алгоритмах, которые сам рекрутер полностью контролировать не может. Применение плохо отлаженных и своевременно не обновлённых алгоритмов может иметь побочные эффекты и непредвиденные последствия и чревато неожиданными и не всегда предсказуемыми результатами [8, С. 171–192].

Из-за неверно заданных параметров отбора, а в данном случае каждая цифра, указанная в программе, имеет значение, либо из-за ограничений в системных возможностях программы возникают ошибки при обработке резюме кандидатов. Допустим, что среди критериев отбора претендентов на должность в описании вакансии указан опыт работы от 5 лет, соответственно, кандидатов, у которых опыт работы «недотягивает» нескольких месяцев, программа «не пропустит» на следующий этап. Рекрутер, рассматривая подобное резюме, обратит внимание на наличие фактических навыков и компетенций и «пропустит» кандидата на следующий этап, несмотря на формальное несоответствие требованиям к опыту работы, выраженным в количестве лет.

Следовательно, избежать «машинного формализма» при обработке резюме, на наш взгляд, возможно только в случае комбинированного изучения поступающих резюме машиной и человеком. Предполагается, что не только программа фильтрует базу резюме, но и специалист по подбору персонала принимает активное участие в данной работе.

Также при подборе персонала неоправданно ограничиваться анализом только формальных данных кандидатов, так как эффективность их профессиональной деятельности во многом зависит от сформированности личностных компетенций и так называемых гибких навыков [1, С. 9–22]. Соответственно, принятие решения о приёме на работу в некоторых случаях требует дополнительных трудозатрат со стороны рекрутера. Следует предположить, что дальнейшее расширение возможностей программного обеспечения способно нивелировать данный недостаток. Но какие тогда ещё возможности открываются в дальнейшем перед программой, которая сможет принимать подобные решения? Алгоритмы достаточно неоднородны во всех смыслах, а потому возникает необходимость постоянного мониторинга их деятельности для своевременного выявления ошибок, а также подробного анализа того, как именно они учатся действовать, что лежит в основе их решений и как формируются их выводы на основе полученных ими данных [8, С. 171–192].

Вариантом решения данной угрозы является изучение работы алгоритмов в схожих ситуациях. Наблюдение позволит установить, каким образом происходит работа программы, а также что влияет на итоговый результат.

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

Интерес к изучению данного процесса становится всё более актуальным, поскольку исследователи считают, что алгоритмы продуцируют искусственную коммуникацию [8, С. 171–192].

Последствия использования чат-ботов

Активное внедрение чат-ботов в сферу управления персоналом обусловлено тем, что они являются удобным вспомогательным инструментом рекрутера. Под чат-ботами мы понимаем программы, способные выстраивать диалог с человеком в режиме реального времени, используя при этом устную или письменную речь. Практика использования чат-ботов показывает, что они могут не только отвечать на односложные вопросы, но и решать другие задачи, например рассыпать сообщения в мессенджерах. Нами были выделены следующие угрозы при использовании чат-ботов:

- возникновение «непредсказуемых» ситуаций при подборе персонала, которые не могут быть разрешены чат-ботом без участия рекрутера;
- возможность обмана при оценке кандидата с помощью чат-ботов;
- трансформация профессиональных компетенций рекрутера.

Как показали исследования, использование чат-ботов в организации в целом положительно влияет на интерес к компании со стороны соискателей [18]. Технические возможности чат-ботов позволяют проводить телефонные интервью с потенциальными кандидатами, причём количество интервью в течение дня в разы превышает показатели работы специалиста-рекрутера. Кроме этого, расширяются возможности охвата целевой аудитории [6, С. 423–430]. Один из первых чат-ботов, который появился на российском рынке, получил название «робот Вера». Разработчики программного обеспечения робота «Вера» считают, что их основная задача – научить «Веру» анализировать резюме, проводить и обрабатывать результаты собеседований, понимать, как сделать меньше звонков, как отобрать наиболее подходящих кандидатов, то есть проделать всю подготовительную работу для рекрутера и подобрать наиболее подходящего кандидата с помощью искусственного интеллекта [2].

Несмотря на ряд преимуществ использования ботов в подборе персонала, мы замечаем некоторые недостатки, а также угрозы использования искусственного интеллекта в такой форме. Например, будет ли «готов» чат-бот, в программе которого невозможно прописать всё многообразие альтернатив ответа, к внезапному вопросу или реакции со стороны собеседника? На наш взгляд, «непредсказуемыми» для бота могут стать все вопросы, которые выходят за рамки формальных характеристик организации или рабочего места. Например, вопросы об особенностях социально-психологического климата в коллективе, личностных характеристиках будущего руководителя, традициях и неписанных правилах в коллективе и т. п. Как считает В. Н. Минина, возможности современных чат-ботов пока сильно ограничены, они играют роль помощника и зависят от квалификации команды, которая их создает и обслуживает [9]. Получается, что бот в работе рекрутера выступает в качестве вспомогательного инструмента, который,

как и любой другой инструмент, рассматривается с положительных и отрицательных сторон. По мнению Н. Яни, чат-бот облегчает решение части задач рекрутера, позволяя уйти от рутины и сосредоточиться на стратегических вопросах [17].

Вариантом решения данной угрозы является оперативное добавление в программное обеспечение чат-ботов новых команд с учётом потребностей во взаимодействии с персоналом. Необходимость работы над совершенствованием внутреннего «наполнения» программы чат-ботов, изменение форм ответов позволит решить проблему «непредсказуемых» вопросов [19, С. 4215–4931].

Когда чат-боты только стали внедряться в практику рекрутской деятельности, их создатели высказывали предположение, что алгоритмизация процесса общения с кандидатами позволит повысить объективность и точность в их оценке. Однако последующие исследования показали, что это не совсем так. По мнению В. Н. Мининой, не следует ожидать, что боты смогут устраниć субъективизм при отборе персонала и преградить вхождение в компанию неподходящих кандидатов [9]. Так или иначе, по мере внедрения ботов происходит адаптация соискателей к вопросам и заданиям, которые будут предлагаться искусственным интеллектом во время первичного интервью. В интернете уже получили распространение инструкции, как вести себя с чат-ботом, чтобы он пропустил кандидата на следующий этап отбора. Соискатели при желании могут корректировать подачу информации о себе искусственному интеллекту, чтобы повлиять на результат отбора [11].

Еще одной важной угрозой использования ботов, которую следует рассмотреть, является проблема трансформации профессиональных компетенций рекрутера. Как замечают исследователи данной проблемы, внедрение чат-ботов, с одной стороны, требует от специалистов по подбору персонала владения такими компетенциями, как работа в межфункциональной проектной команде (прежде всего с ИТ-специалистами), развитие дополнительных аналитических навыков (определение HR-метрик, работа с большими данными), цифровые компетенции (работа с облачными решениями и технологиями, цифровыми инструментами) [9]. С другой стороны, происходит постепенная утрата навыков, которые ранее считались классическими в наборе компетенций специалистов по подбору: умения быстро налаживать коммуникативный контакт и проводить диагностику кандидата в процессе непосредственного общения, эмоциональный интеллект и т. д. Угасание этих компетенций происходит из-за снижения интенсивности и объемов живого общения с кандидатами.

Вариантом решения данной угрозы является сбалансированное применение чат-ботов в процессе отбора. С учетом вышеуказанных угроз, связанных с возможностями обмана алгоритмизированных решений и машинного формализма в оценке данных, представляется разумным дозированное, а не сплошное внедрение чат-ботов в практику рекрутства.

Дистанционное тестирование при подборе персонала

Оценка кандидатов при приёме на работу является сложным процессом. Необходимо с разных сторон оценить претендента, при этом избежать субъективных выводов. Тестирование является удобным инструментом для проведения данного этапа подбора персонала. В зависимости от направленности теста есть возможность оценивать когнитивные способности кандидата, психомоторные, личностные, профессиональные, а также социальные и психологические характеристики. Сегодня рынок предлагает значительное количество тестовых методик частично или даже полностью автоматизированных. Это создает предпосылки для проведения удаленного (дистанционного) тестирования кандидатов без живого контакта с ними. Как и во всех ранее рассмотренных вариантах применения цифровых технологий, удаленное тестирование позволяет экономить время и ресурсы компании, повышает скорость и объемы обрабатываемых данных.

В то же время при использовании дистанционного тестирования соискателей создаются и дополнительные угрозы. Обзор литературы позволил выделить следующие угрозы применения удаленного тестирования при приеме на работу:

- упрощение алгоритмами атрибутов, присущих человеку;
- возникновение цифрового неравенства из-за различия в навыках использования цифровых инструментов;
- фальсификация результатов тестирования.

Оценка компетенций кандидата с помощью тестовых заданий не является чем-то новым в процессе подбора персонала. Уникальностью для современных организаций является возможность проведения онлайн-тестирования соискателей, без их непосредственного присутствия. В таком случае как никогда важно, чтобы результаты тестирования отражали реальные навыки и компетенции персонала, а не становились бы формальной частью процесса подбора.

Современные тесты, которые используются в рекрутменте, разрабатываются компаниями SHL, Talent Q, Saville, KENEXA и др. Формы тестирования представлены числовыми, верbalными, логическими и психометрическими проверками навыков и возможностей кандидатов. В недавнее время также появились принципиально новые сервисы, основанные на применении достижений нейронаук. К ним, в частности, относится разработка, получившая название Pymetrics. Проявление особого интереса к Pymetrics обусловлено тем, что он позволяет прогнозировать поведение человека в разных ситуациях на основе обработки данных выполнения специальных игровых заданий [13, С. 83–89].

Поскольку мы говорим об угрозах дистанционного тестирования при подборе персонала, справедливо заметить, что проконтролировать процесс выполнения теста не представляется возможным. В таком случае на результаты тестирования могут повлиять вспомогательные инструменты, которые тестируемый способен задействовать в ходе теста. Получается, что

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

объективность результатов оценки кандидатов, которая ожидается от использования тестов, ставится под угрозу.

При рассмотрении процесса компьютерного тестирования не следует забывать, что при подготовке компьютерной версии теста сам тест подвергается упрощению и алгоритмизации. Как считают исследователи, при использовании алгоритмов для подбора персонала возникает вопрос о допустимости подобного схематизированного отбора [8, С. 171–192]. Этот вопрос, по их мнению, обусловлен искусственным упрощением алгоритмами разнообразия атрибутов, присущих человеку. Формализованные данные об особенностях соискателя могут расходиться с реально имеющимися у него чертами характера, способностями и навыками.

Также обобщение исследований позволяет назвать и другие причины, которые ведут к упрощению или искажению алгоритмами дистанционного тестирования атрибутов, присущих человеку: некачественный перевод зарубежных методик на русский язык, невозможность проконтролировать соблюдение инструкции при выполнении тестирования, действие отвлекающих факторов, использование единого алгоритма для оценки кандидатов на разные по своим характеристикам должности.

На наш взгляд, логичным преодолением данной угрозы является мониторинг работы алгоритмов тестирования специалистом по подбору персонала. При обнаружении сбоев в системе тестирования либо при подозрительно низком проценте прохождения кандидатов на следующий этап рекруттер принимает меры по ликвидации возникших проблем.

Еще одна проблема, которая появляется из-за применения дистанционного тестирования при отборе на работу, получила название «цифровое неравенство». В частности, работодатели, применяющие дистанционное тестирование при подборе персонала, начали замечать, что соискатели с опытом работы демонстрируют результаты на порядок ниже, чем выпускники учебных заведений. Дальнейшие исследования показали, что причина кроется в опыте использования цифровых технологий. Было выявлено, что молодёжь привыкает к дистанционному тестированию и экзаменам во время обучения в университете, что влияет на успешное прохождение испытаний при приёме на работу [3]. Кроме этого, «вчерашним студентам» проще использовать возможности цифровых технологий для поиска информации, записи видеоответов на вопросы, создания электронных отчётов. Принимая во внимание данные аспекты, мы можем сделать вывод, что объективность результатов цифрового тестирования ставится под угрозу в случае отсутствия навыков прохождения онлайн-тестирования у соискателей. Вариантом решения данной угрозы является создание демоверсий онлайн-тестов с целью предоставления кандидатам равных возможностей в подготовке к тестированию.

Наконец, еще одной значимой угрозой применения дистанционного тестирования соискателей являются более широкие возможности по фальсификации данных по сравнению с очным тестированием. Поскольку

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

профессиональная карьера для человека является важной и неотъемлемой частью жизни, желание получить перспективное место работы велико. Вслед за спросом возникает предложение – появляется множество сервисов, которые помогают обмануть дистанционные тесты и завысить свои результаты: есть сервисы по платному обучению успешному тестированию, в сеть выкладываются примеры тестовых заданий, в некоторых случаях ответы на вопросы можно напрямую купить за деньги¹.

Конечно, невозможно полностью проконтролировать процесс прохождения дистанционного тестирования. Ограничения времени тестирования, обязательное использование веб-камеры в процессе ответов на вопросы, конечно, способствуют повышению объективности результатов, но лишь частично. Способы обхода «системы» стабильно совершенствуются, появляются новые возможности для гарантий успешного прохождения тестирования. Одним из вариантов преодоления данной угрозы является составление заданий для проведения тестирования в несколько этапов согласно уровням сложности. Данный способ даст возможность постепенно «отсеивать» некомпетентных соискателей, что позволит объективнее взглянуть на конкуренцию за рабочее место.

Этические угрозы применения цифровых технологий

В завершение нашего анализа хотелось бы обратить внимание на этические проблемы, которые создает применение цифровых технологий. Как мы заметили, использование цифровых технологий при подборе персонала имеет множество преимуществ. Однако не стоит забывать о том, что цифровые технологии способны вызвать совершенно новые этические проблемы в отношениях между соискателями и организацией. Выделены следующие этические угрозы применения цифровых технологий в процессе подбора:

- дискриминация (в особенности при использовании лицевого анализа);
- нарушение неприкосновенности частной жизни кандидатов;
- разглашение личных данных [20].

Проявление различных форм дискриминации не только противоречит не только моральным, но и правовым нормам. Дискриминацией считается неравное отношение в определённой ситуации к участникам общественных отношений. Речь идёт о том, что на основании социальных критериев одно лицо оказывается в неблагоприятной ситуации по отношению к другому. В законодательстве большинства стран мира прямо указывается на запрещение проявления дискриминации по отношению к человеку. Создание ограничений по гендерным, национальным, идеологическим, психологическим, физическим и другим основаниям является проявлением дискриминации.

¹ К примеру, существует такой вариант для желающих успешно пройти тестирование при приеме на работу. – <https://testvsem.com> (дата обращения: 08.03.2022).

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

При подборе кандидатов работодатель в первую очередь учитывает компетенции будущего сотрудника. Следует заметить, что работодатель, по мнению исследователей, не должен расспрашивать кандидата про личную жизнь, семейное положение, физические и психические заболевания [20]. На наш взгляд, использование подобной информации при сравнении кандидатов приведёт к проявлению дискриминации. Кроме этого, использование алгоритмов, программного обеспечения, распознавающего лица, для анализа верbalного и неверbalного поведения, темперамента, эмоций подрывает основы подбора персонала, а также вызывает вопросы к точности определения таких характеристик человека [20].

При личной встрече на собеседовании работодатель из этических соображений, скорее всего, не станет акцентировать внимание на физических особенностях кандидата, на его эмоциональном состоянии, его голосе. Но когда используются цифровые инструменты для первичного подбора персонала, необходимость указывать на какие-то личностные недостатки при общении с кандидатом отпадает. Достаточно написать программу чат-боту, и в алгоритмах запустится процесс фильтрации кандидатов на основании заданных параметров. Кандидат, сам того не подозревая, становится в неравное положение по отношению к другим соискателям, а работодатель напрямую не сообщает причину отказа при приёме на работу, аргументируя тем, что первичный отбор не пройден. Но является ли этичным отсев кандидата на основании критериев, на которые он не может повлиять, поскольку это связано с его физиологией? На наш взгляд, подобные проявления дискриминации кандидатов противоречат гуманным принципам отношения к человеку. Отказ в принятии на работу на основании физических или психических недостатков невозможно корректно обосновать. Решением данной проблемы может быть контроль над результатами первичного этапа подбора персонала для своевременного обнаружения проявлений различного рода дискриминации.

Исследователи считают, что развитие современных вычислительных программ позволяет искусственноому интеллекту вырабатывать самостоятельные цифровые решения [7, С. 20–28]. Однако гарантии соблюдения неприкосновенности частной жизни кандидатов в таком случае находятся под угрозой. К примеру, на основании собранной информации о кандидате в социальных сетях алгоритмы смогут использовать данные для ранжирования списков кандидатов на должность.

Публикую информацию на личных страницах в социальных сетях, будущий сотрудник организации не рассчитывает на то, что это будет использовано при трудоустройстве. Увлечения, интересы, хобби, предпочтения – это лишь малая часть личной жизни человека, которая не должна ставиться наравне с его компетенциями, уровнем образования, а соответственно, и с выполнением должностных обязанностей. На наш взгляд, несправедливо отказывать в работе на основании каких-либо фактов частной жизни

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

кандидата. Решением подобного рода проблем может быть отказ от использования данных персональных страниц в социальных сетях кандидатов при принятии решения о трудоустройстве. Как замечают исследователи, компания может понести юридические последствия на основании использования личной информации о кандидате, в частности о его принадлежности к конфессиональным, расовым, территориальным группам [20].

Проблема разглашения личных данных в условиях цифровизации, на наш взгляд, является как никогда актуальной. Устраиваясь на работу, потенциальный сотрудник не ожидает, что его личные данные окажутся под угрозой. Современная реальность такова, что приватность сотрудников в эпоху больших данных становится неопределенной [20]. Работодатель, используя возможности искусственного интеллекта, способен добраться до личной информации кандидата задолго до встречи на очном собеседовании. Полученную информацию он может передавать в подразделения организации. Использование личных данных кандидата без его согласия является нэтичным по отношению к нему, кроме того, разглашение ряда личных данных может рассматриваться как нарушение прав человека.

С другой стороны, пользователь, размещая информацию о себе в социальных сетях, добавляя фотографии, отмечая места на карте, в какой-то степени сам предоставляет возможность потенциальному работодателю проникать в его личную жизнь. Одним из решений данной проблемы, на наш взгляд, является внимательное отношение к загрузке личной информации на интернет-сайты, то есть фильтрация публикуемого личного контента, а также применение настроек приватности, в противном случае безопасность личных данных ставится под угрозу.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Применение цифровых технологий при подборе персонала в современных организациях становится частью механизма функционирования компаний. Наряду с преимуществами цифровизации существуют вызовы и угрозы применения цифровых технологий в подборе персонала. На наш взгляд, проблемы, возникающие при использовании цифровых технологий, следует разделить на две категории. С одной стороны, существуют проблемы, вызванные техническими неполадками в программном обеспечении, с другой стороны – вызванные влиянием человека на цифровые системы. Таким образом, одна категория проблем связывается с цифровыми факторами, а другая – с человеческими факторами.

Нами рассмотрены такие вызовы в применении цифровых технологий, как высокая стоимость внедрения программного обеспечения, несоответствие темпам цифровизации имеющихся компетенций у сотрудников, а также технические сложности использования цифровых инструментов и возникающие из этого последствия. Технические неполадки в работе программного обеспечения в данном случае рассматриваются как вызовы, зависящие от цифрового фактора, а экономические трудности и компетенции

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

персонала связываются с вызовами, зависящими от человеческого фактора.

Также в нашем исследовании рассмотрены угрозы применения цифровых технологий в подборе персонала. Мы рассмотрели на основании воронки подбора персонала несколько этапов подбора, в которых возникает ряд угроз, влияющих на окончательное решение о приёме на работу сотрудника. Рассмотренные угрозы, на наш взгляд, могут быть последствием как цифровых, человеческих, так и комбинированных факторов. Процесс обработки резюме, взаимодействие чат-бота с соискателем, дистанционное тестирование персонала, этические вопросы необходимо рассматривать с разных сторон при определении угроз. Данная особенность обусловлена широким спектром применения цифровых технологий при подборе персонала. В зависимости от этапа подбора персонала роль цифрового и человеческого фактора может существенно отличаться. К примеру, частично автоматизированный процесс обработки резюме в некоторых случаях требует вмешательства специалиста по подбору персонала, следовательно, объяснить возникшие угрозы только цифровым или только человеческим фактором не получается. В статье нами были предложены возможные варианты преодоления данных угроз.

Таким образом, исследование показало, что современные организации в условиях цифровизации подбора персонала испытывают ряд трудностей в процессе поиска квалифицированных кадров. В свою очередь соискатели также сталкиваются с вызовами и угрозами процесса цифровизации подбора персонала. Появление вызовов и угроз в процессе подбора персонала является следствием тенденции цифровизации подбора персонала. От того, насколько быстро произойдёт адаптация участников трудовых отношений к цифровым нововведениям, будет зависеть решение возникших проблем, а также возможность повышения эффективности применения цифровых технологий при подборе персонала.

Библиография / References:

1. Архипова Н.И., Седова О.Л. Применение digital-инструментов в подборе и отборе персонала в организации // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». – 2018. – № 2 (12). – С. 9-22.
2. Бевза Д. Робот Вера принимает на работу. Как научить искусственный интеллект заниматься подбором сотрудников. – URL: <https://tass.ru/spec/stafory> (дата обращения: 07.03.2022).
3. Горелова Е. Как вчерашним студентам удаётся перехитрить тесты при трудоустройстве. – URL: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2017/03/09/680391-studentam-udaetsya> (дата обращения: 08.03.2022).
4. Денисов А.Ф., Кардаш Д.С. Анализ практик применения цифровых технологий в отборе персонала // Экономика и управление. – 2018. – № 6 (152). – С. 26-37.

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

5. Косенко И.В. Деструктивные эффекты иллюзорности рынка труда, возникающие при воздействии информационно-коммуникационных технологий на процесс подбора персонала. Часть первая: описание вакансий на онлайн-платформе // Российское предпринимательство. – 2018. – № 4.
 6. Лебедева Т.Е., Егоров Е.Е. HR: тенденции развития в цифровой экономике // Московский экономический журнал. – 2018. – № 5 (3). – С. 423-430.
 7. Лобачёва А.С., Соболь О.В. Этика применения искусственного интеллекта в управлении персоналом // E-Management. – 2021. – Т. 4. – № 1. – С. 20-28.
 8. Мартыненко Т.С., Добринская Д.Е. Социальное неравенство в эпоху искусственного интеллекта: от цифрового к алгоритмическому разрыву // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. – 2021. – № 1. – С. 171-192.
 9. Минина В.Н. HR-боты в управлении человеческими ресурсами организации // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2019. – № 3.
 10. Минина В.Н., Чижова О.Б. Оценка социальной эффективности цифровых технологий рекрутмента: опыт эмпирического исследования // Социально-трудовые исследования. – 2021. – № 1 (42).
 11. Робот Вера: подбор персонала на автопилоте // HR-директор. – 2022. – № 3. – Робот Вера: подбор персонала (hr-director.ru) (дата обращения: 20.03.2022).
 12. Романов М.С. Методологические аспекты управления персоналом в рамках цифровизации // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2021. – № 2. – С. 63-70.
 13. Стрельникова Л.А., Лембrikova M.M. Актуализация цифровых технологий в управлении процессом подбора персонала // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2019. – № 1. – С. 83-89.
 14. Тихонов А.И. Основные задачи российских компаний, решаемые с помощью HR-аналитики // Естественно-гуманитарные исследования. – 2020. – № 2 (28).
 15. Шарапова Н.В., Шарапова В.М., Швецова Д.М. Digital-технологии подбора персонала // Креативная экономика. – 2017. – Т. 11. – № 9. – С. 953-966.
 16. Шевелева А.В., Шевелёв В.С. Практика применения искусственного интеллекта в сфере управления персоналом нефтегазовых компаний // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. – 2019. – Т. 4. – № 3. – С. 354-360.
 17. Jani N. (2018) How HR chat bots are creating the employer brand for an enterprise? – URL: <https://chatbotsjournal.com/how-hr-chatbots-are-creating-the-employer-brand-for-an-enterprise-4a3ac1191335> (дата обращения 05.03.2022).
-

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

18.Nawaz N., Gomes A.M. (2019) Artificial intelligence chatbots are new recruiters // IJACSA International Journal of Advanced Computer Science and Applications. – T. 10. – №. 9.

19.Neff N. Neff, G., Nagy, P. (2016) Talking to bots: symbiotic agency and the case of tay //International Journal of Communication. – T. 10. – P. 4215-4931.

20.Tomas Chamorro-Premuzic, Richard Buchband, Lucinda Schettler. The Legal and Ethical Implications of Using AI in Hiring // Harvard Business Review. 15, 2019.

1. Arhipova N.I., Sedova O.L. (2018) Primenenie digital-instrumentov v podbore i otbore personala v organizacii [The use of digital tools in the recruitment and selection of personnel in the organization] // Vestnik RGGU Serija «Jekonomika. Upravlenie. Pravo» [RGGU Bulletin “Eurasian studies. History. Political science. International relations”]. – № 2 (12). – P. 9-22. (In Russ.)

2. Bevza D. Robot Vera prinimaet na rabotu. Kak nauchit' iskusstvennyj intellekt zanimat'sja podborom sotrudnikov [Robot Vera takes on a job. How to teach artificial intelligence to engage in employee recruitment]. – URL: <https://tass.ru/spec/stafory> (data obrashhenija 07.03.22). (In Russ.)

3. Gorelova E. Kak vcherashnim studentam udajotsja perehitrit' testy pri trudoustrojstve [How yesterday's students manage to outsmart the employment tests]. – URL: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2017/03/09/680391-studentam-udaetsya> (data obrashhenija 08.03.22). (In Russ.)

4. Denisov A.F., Kardash D S. (2018) Analiz praktik primenenija cifrovyh tehnologij v otbore personala [Analysis of the practices of using digital technologies in personnel selection] // Jekonomika i upravlenie [Economics and Management] – № 6 (152). – P. 26-37. (In Russ.)

5. Kosenko I.V. (2018) Destruktivnye jeffekty illuzornosti rynka truda, voznikajushchie pri vozdejstvii informacionno-kommunikacionnyh tehnologij na process podbora personala. Chast' pervaja: opisanie vakansij na onlajn-platforme [Destructive effects of the illusory nature of the labor market arising from the impact of information and communication technologies on the recruitment process. Part one: describing vacancies on the online platform] // Rossijskoe predprinimatel'stvo [Russian Journal of Entrepreneurship]. – № 4. (In Russ.)

6. Lebedeva T E., Egorov E E. (2018) HR: tendencii razvitiya v cifrovoj jekonomike [HR: development trends in the digital economy] // Moskovskij jekonomicheskij zhurnal [Moscow journal]. – № 5 (3). – P. 423-430. (In Russ.)

7. Lobachjova A.S., Sobol' O.V. (2021) Jetika primenenija iskusstvennogo intellekta v upravlenii personalom [The ethics of using artificial intelligence in personnel management] //E-Management. – T. 4. – № 1. – P. 20-28. (In Russ.)

8. Martynenko T.C., Dobrinskaja D.E. Social'noe neravenstvo v jepohu iskusstvennogo intellekta: ot cifrovogo k algoritmicheskому razryvu [Social Inequality in the Age of Artificial Intelligence: From Digital to Algorithmic Divide] //

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

Monitoring obshhestvennogo mnenija: jekonomicheskie i social'nye peremeny [Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes]. – № 1. – P. 171-192. (In Russ.)

9. Minina V.N. (2019) HR-boty v upravlenii chelovecheskimi resursami organizacii [HR bots in human resource management of an organization] // Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment [Vestnik of Saint Petersburg University. Management]. – № 3. (In Russ.)

10. Minina V.N., Chizhova O.B. (2021) Ocenka social'noj effektivnosti cifrovych tehnologij rekrutmenta: opyt jempiricheskogo issledovaniya [Assessing the Social Efficiency of Digital Recruitment Technologies: Empirical Research Experience] // Social'no-trudovye issledovaniya [Social & labour research]. – № 1 (42). (In Russ.)

11. Robot Vera: podbor personala na autopilote [Robot Vera: recruitment on autopilot] // HR-direktor [HR Director], № 3, 2022 (data obrashhenija: 20.03.2022). (In Russ.)

12. Romanov M.S. (2021) Metodologicheskie aspekty upravlenija personalom v ramkah cifrovizacii [Methodological aspects of personnel management in the framework of digitalization] // Gosudarstvennoe i municipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski [State and Municipal Management. Scholar Notes]. – № 2. – P. 63-70. (In Russ.)

13. Strel'nikova L.A., Lembrikova M.M. (2019) Aktualizacija cifrovych tehnologij v upravlenii processom podbora personala [Actualization of digital technologies in the management of the recruitment process] // Gosudarstvennoe i municipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski [State and Municipal Management. Scholar Notes]. – № 1. – P. 83-89. (In Russ.)

14. Tihonov A.I. (2020) Osnovnye zadachi rossijskih kompanij, reshaemye s pomoshch'ju HR-analitiki [The main tasks of Russian companies solved with the help of HR analytics] // Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya [Natural humanitarian studies]. – № 2 (28). (In Russ.)

15. Sharapova N.V., Sharapova V.M., Shvecova D.M. (2017) Digital-tehnologii podbora personala [Digital recruitment technologies] // Kreativnaja jekonomika [Kreativnaya ekonomika]. – T. 11. – № 9. – P. 953-966. (In Russ.)

16. Sheveleva A.V., Sheveliov V.S. (2019) Praktika primenenija iskusstvennogo intellekta v sfere upravlenija personalom neftegazovyh kompanij [The practice of using artificial intelligence in the field of personnel management of oil and gas companies] // Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Serija: Politicheskie, sociologicheskie i jekonomicheskie nauki [Bulletin of Kemerovo State University. Series: Political, Sociological and Economic sciences]. – T. 4. – № 3. – P. 354-360. (In Russ.)