

# ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ КАДРОВЫХ АГЕНТСТВ: НЕЙРО-РАБОТНИКИ И ПЕРСОНАЛ КАК УСЛУГА

## DIGITAL TRANSFORMATION OF RECRUITING AGENCIES: NEURO- WORKERS AND PERSONNEL AS A SERVICE

*D. Zhdanova  
S. Barykin*

*Summary.* The paper contains a description of the main trends in the transformation of the labor market. The paper demonstrates that the traditional model of recruiting agencies' services does not correspond to these trends or the needs of employers. Recommendations are formulated for the digital transformation of recruiting agencies, which include the provision of neuro-workers along with regular employees, and the transition to the «personnel as a service» model. The concept of a comprehensive personnel service product is proposed.

*Keywords:* recruiting agencies, labor market, digital transformation, personnel as a service, neuro-workers.

**Жданова Дарья Александровна**

*Соискатель, Санкт-Петербургский политехнический  
университет Петра Великого  
rinczhdanova@yandex.ru*

**Барыкин Сергей Евгеньевич**

*доктор экономических наук, профессор,  
Санкт-Петербургский политехнический  
университет Петра Великого  
sbe@list.ru*

*Аннотация.* В статье описаны основные тенденции трансформации рынка труда. Показано, что исторически сложившаяся модель предоставления услуг кадровых агентств не соответствует как этим тенденциям, так и потребностям работодателей. Сформулированы рекомендации по проведению цифровой трансформации кадровых агентств, которые включают предоставление, наряду с обычными сотрудниками, также нейро-работников, и переход к модели «персонал как услуга». Предложена концепция комплексного кадрового сервисного продукта.

*Ключевые слова:* кадровые агентства, рынок труда, цифровая трансформация, персонал как услуга, нейро-работники.

**Р**ынок труда в настоящее время характеризуется тектоническими изменениями, которые привели к глубокой трансформации природы спроса на рабочую силу и отношений работников и работодателей [5]. Существует большое количество исследований, в которых рассматриваются проблемы, связанные с этими изменениями, прежде всего, с дальнейшим углублением автоматизации, которая может привести к технологической безработице, а также с распространением гибких форм занятости (прежде всего платформенной занятости), следствием которой может стать существенное ухудшение положения работников (прекаризация занятости) [11, 12]. По этой причине бизнес, экспертное сообщество и государство ведут активную работу по изучению этих проблем с целью повысить выгоду для всех стейкхолдеров от происходящих изменений и минимизировать связанные с ними негативные последствия (в частности, путем использования безусловного базового дохода) [13].

Однако в существующих исследованиях, насколько нам известно, не рассматривается то, как эта трансформация повлияет на одну из ключевых групп его стейкхолдеров — агентства по подбору персонала (кадровые агентства). В настоящее время их роль неуклонно снижается (в т.ч. благодаря широкому распространению профильных цифровых платформ по поиску сотрудников), и для того, чтобы сохраниться на рынке, эти компании должны адаптироваться к происходящим изменениям,

т.е. сформулировать для себя свою новую миссию в условиях цифровой экономики.

Цель данного исследования заключается в выявлении перспективных направлений трансформации услуг рекрутинговых компаний (далее в тексте такие термины как кадровое агентство, агентство по подбору персонала и рекрутинговая компания будут использоваться в качестве синонимов).

Исторически сложившаяся модель работы кадровых агентств предполагала выполнение ими следующих задач в интересах заказчиков:

- подбор персонала в соответствии с требованиями работодателя. В этом случае речь идет об аутсорсинге первичных функций по поиску персонала (размещение объявлений, формирование личного дела, начальное собеседование и т.д.), после чего информация о лицах, прошедших первоначальный отбор, передавалась заказчику, который в дальнейшем самостоятельно взаимодействовал с ними и принимал решение о заключении трудового договора;
- хедхантинг, т.е. подбор (или даже переманивание) высококвалифицированных работников в интересах заказчика;
- предоставление временного персонала (этот вид деятельности в разных источниках называется

аутсорсинг персонала, лизинг персонала или аутстаффинг). Кадровое агентство в этом случае выступает для работников в качестве формального работодателя, передающего свой персонал на временной основе заказчику (фактическому работодателю) для выполнения определенных задач. Как правило, по этой модели привлекается персонал сравнительно низкой квалификации.

Кроме того, кадровое агентство может проводить обучение персонала, его оценку, предоставлять услуги по тимбилдингу и т.д.

Происходящая в настоящее время трансформация рынка труда (и трудовых отношений) включает в себя следующие тенденции:

- существенное упрощение взаимодействия работодателей и работников благодаря использованию платформ по подбору персонала. Эти платформы снижают транзакционные издержки подбора сотрудников и снижают потребность в сотрудничестве работодателей с кадровыми агентствами;
- распространение автоматизации, в силу чего спрос на ряд профессий сокращается, поскольку работодатели предпочитают заменять сотрудников различными средствами автоматизации. Наиболее наглядным примером служит широкое использование разнообразных чатботов в службах клиентской поддержки. Благодаря этой тенденции даже возник термин «нейро-работник», который используется для описания нейронной сети, выполняющей функции, которые ранее поручались человеку [15];
- незаинтересованность работодателей в привлечении определенных категорий работников на постоянной основе, поскольку потребность в них является временной (например, разработчиков программного обеспечения), а также потому, что компания-наниматель не желает брать на себя риски, связанные с предоставлением работникам фиксированной заработной платы,

социального пакета и т. д., и предпочитает, чтобы оплата сотрудника зависела от величины той выручки, которую он приносит. Именно на этом основана получившая широкое распространение модель платформенной занятости (примером которой является транспортная компания Uber);

- при потребности в реализации определенного проекта компании стремятся не поручить соответствующий заказа стороннему провайдеру, а привлечь (на временной основе) специализированную команду, которая, находясь под непосредственным контролем заказчика, сможет выполнить этот заказ. Иными словами, компаниям необходим не аутсорсинг определенных функций стороннему исполнителю, а временный наем высококвалифицированных команд, контролируемых заказчиком;
- ограничения, связанные с пандемией Covid-19, а также изменившиеся требования работников к балансу рабочего и свободного времени стали причиной того, что в ряде случаев работодатели предлагают своим работникам дистанционную занятость. Это создает большие вызовы в области организации управления удаленными работниками как единым трудовым коллективом [7, 21].

Легко убедиться в том, что состав традиционных услуг кадровых агентств соответствует текущим потребностям предприятий только частично (речь идет о временном персонале), при этом базовая услуга (подбор сотрудников) становится все менее востребованной из-за роста популярности платформ. Таким образом, необходима трансформация деятельности кадровых агентств и изменение содержания предоставляемых ими услуг, чтобы обеспечить наличие спроса на них со стороны работодателей [22, 23, 24, 26].

Перечисленные выше тенденции изменения рынка труда можно разбить на две группы (см. рис. 1).

Отметим, что временный доступ к активам, необходимым для деятельности предприятия) является одним



Рис. 1

из основным признаков цифровой экономики. Фирмы стремятся минимизировать затраты и риски, связанные с постоянным владением производственными активами, и предпочитают привлекать их на временной основе [14]. Это относится и к человеческим ресурсам. По этой причине мы относим привлечение временного персонала к цифровой трансформации рынка труда.

Наличие потребностей, обусловленных цифровой трансформацией, у потенциальных заказчиков услуг кадровых агентств, указывает на необходимость проведения цифровой трансформации рекрутинговых компаний [25]. Интересно отметить, что в существующей литературе подход к решению этой задачи отличается неполнотой. Авторы преимущественно рассматривают внедрение цифровых технологий во внутренние бизнес-процессы кадровых агентств [1, 8, 10, 16] (в первую очередь, технологий искусственного интеллекта [2, 19]), но при этом не анализируют перспективные направления цифровой трансформации взаимодействий рекрутинговых компаний со своими заказчиками.

Рис. 1 указывает на специфику цифровой трансформации кадровых агентств: им надо не только внедрять цифровые инструменты в своих внутренних бизнес-процессах, но и оцифровывать тот продукт, который они предлагают своим клиентам. Фактически речь идет о том, что заказчикам, в зависимости от их потребностей, будет на временной основе предоставляться киберфизическая система, включающая в себя работника и его цифровое сопровождение (структура этой киберфизической системы может быть различной, см. табл. 1).

Таблица 1.

Тип сотрудника	Традиционный работник	Киберфизический работник	Нейро-работник
Человеческая составляющая	Работник	Работник	Отсутствует
Цифровая составляющая	Отсутствует (или представляет собой личное дело работника в цифровом формате)	Совокупность цифровых алгоритмов, контролирующих и регламентирующих деятельность работника	Нейросеть, обученная под запросы конкретного заказчика

Акцент при этом надо делать не на подборе персонала, а на его временном предоставлении. Иными словами, кадровые агентства должны формировать свой штат сотрудников для последующей передачи их заказчикам. При этом данный штат должен включать в себя разные типы сервисных продуктов: от отдельных работников до сформированных профессиональных команд, способных квалифицированно выполнить определенный заказ.

Это означает, что ключевыми направлениями развития услуг кадровых агентств должны стать:

- цифровая трансформация предлагаемого ими продукта, т. е. наличие у рекрутинговой компании возможности предложить своим заказчикам не только обычных сотрудников, но и сотрудников с цифровым сопровождением (киберфизических работников) и нейро-работников;
- переход от услуг по подбору персонала к концепции персонала как услуги, т.е. к созданию для своих заказчиков возможности привлечь персонал (в т.ч. и нейро-работников) на временной основе. Такой подход соответствует современной тенденции трансформации товаров в услугу. Примером может быть мобильность как услуга (англ. *mobility as a service*), которая предполагает замещение владения автомобилем его временной арендой по мере возникновения потребности (например, на основе каршеринга [3]). Еще одним примером может быть модель «программное обеспечение как услуга» (*software as a service*), получившая широкое распространение на рынке облачных сервисов (легко убедиться в том, что эта модель полностью соответствует временному предоставлению нейро-работников заказчикам). На рынке кадровых услуг используется понятие *team as a service* (команда как услуга), в рамках которой заказчику предоставляется возможность самостоятельно работать с предоставленной ему командой (как правило, разработчиков программного обеспечения) [27, 28]. Наша рекомендация заключается в том, чтобы объединить существующие в настоящее время разрозненные практики временного предоставления персонала в рамках единой интегральной концепции «персонал как услуга».

Отметим, что переход к концепции «персонал как услуга» не означает, что кадровые агентства перестанут предоставлять свою традиционную услугу по подбору сотрудников. У работодателей должен быть выбор относительно того, в какой форме они хотят привлекать сотрудников — на основе долгосрочных контрактов или временного найма. Таким образом, сотрудничество с кадровыми агентствами должно предполагать возможность использования их компетенций и для привлечения персонала на постоянной основе. Интересно отметить, что в настоящее время в России спрос на постоянных работников стабильно растет, что связано с дефицитом рабочей силы на рынке труда [17, 18].

Таким образом, цифровая трансформация деятельности кадровых агентств предполагает не только внедрение передовых цифровых технологий при их взаимодействии со своими заказчиками, но и организационную трансформацию этих взаимодействий.

Важно отметить еще один момент: кадровым агентствам может быть целесообразно не выполнять разовые заказы, а сотрудничать с заказчиками на долгосрочной основе, становясь их аутсорсерами в области кадрового менеджмента. При этом речь идет о комплексном аутсорсинге, в рамках которого рекрутинговая компания берет на себя не только подбор персонала, его обучение и ведение кадровой документации, но и выступает в качестве формального работодателя, освобождая своего заказчика от всех транзакционных издержек, связанных с организацией взаимодействия с персоналом [9]. Заказчик лишь использует предоставленные ему трудовые ресурсы для максимизации создаваемой им ценности (что соответствует современным тенденциям трансформации фирмы [14]).

Это позволяет говорить о том, что в настоящее время на рынке рекрутинга востребованными могут стать комплексные кадровые сервисные продукты, адаптированные под потребности конкретных заказчиков. Элементами этих продуктов являются:

- работники;
- цифровое сопровождение работников;
- система взаимосвязей между работниками (что очень важно при предоставлении команд [4, 6, 20]);

— сопровождение процессов взаимодействия работников и фактических работодателей.

Наши выводы:

- традиционная модель работы кадровых агентств не соответствует текущим потребностям работодателей и особенностям рынка труда в условиях цифровой трансформации, что отрицательно сказывается на перспективах их развития;
- цифровая трансформация кадровых агентств должна включать в себя не только внедрение передовых технологий в их внутренние бизнес-процессы, но и цифровую трансформацию предлагаемого ими сервисного продукта;
- рекрутинговым компаниям необходим переход к концепции «персонал как услуга», предполагающей возможность работодателей привлекать персонал на временной основе по мере возникновения потребности в нем, а кадровое агентство выполняет все процессы, связанные с взаимодействием работника и фактического работодателя. При этом кадровые агентства не ограничиваются предоставлением отдельных работников, а формируют комплексные кадровые сервисные продукты, адаптированные под потребности отдельных заказчиков (например, команды).

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Воронова, И.В. Информационные технологии в управлении талантами / И.В. Воронова, О.А. Рассказова // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. — 2022. — № 2. — С. 70–75. — DOI 10.51692/1994-3776-2022-2-70-75. — EDN SWNRLH.
2. Воронова, И.В. Искусственный интеллект для управления персоналом / И.В. Воронова, О.А. Рассказова // Путеводитель предпринимателя. — 2024. — Т. 17, № 3. — С. 82–89. — DOI 10.24182/2073-9885-2023-17-3-82-89. — EDN SGXEPZ.
3. Дарбинян, С.В. Совместное использование автомобилей или каршеринг в России / С.В. Дарбинян, В.В. Бахарев // Неделя науки СПбПУ: Материалы научной конференции с международным участием. Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли. В 3-х частях, Санкт-Петербург, 18–23 ноября 2019 года. Том Часть 3. — Санкт-Петербург: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого», 2019. — С. 140–142. — EDN GRYSVS.
4. Десфонтейнес, Л.Г. Механизм создания эффективной команды в сфере сервиса / Л.Г. Десфонтейнес, А.Е. Карманова // Общество: социология, психология, педагогика. — 2017. — № 12. — С. 129–132. — DOI 10.24158/spp.2017.12.27. — EDN YLFQXY.
5. Десфонтейнес, Л.Г. Рынок труда в России: особенности возрастной и гендерной структуры / Л.Г. Десфонтейнес, Е.В. Корчагина // Журнал правовых и экономических исследований. — 2019. — № 3. — С. 233–237. — DOI 10.26163/GIEF.69.25.040. — EDN BRVKRZ.
6. Десфонтейнес, Л.Г. Формирование команды как фактор повышения эффективности деятельности предприятия общественного питания / Л.Г. Десфонтейнес, Ю.Е. Семенова // Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли: Сборник трудов научной и учебно-практической конференции. В 3-х частях, Санкт-Петербург, 06–07 июня 2017 года. Том Часть 3. — Санкт-Петербург: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого», 2017. — С. 370–376. — EDN YSUQNJ.
7. Десфонтейнес, Л.Г. Особенности дистанционного подбора персонала в сфере сервиса / Л.Г. Десфонтейнес, Т.С. Хныкина, А.Е. Карманова // Экономика и предпринимательство. — 2021. — № 4(129). — С. 1424–1428. — DOI 10.34925/EIP.2021.129.4.287. — EDN GRUSDI.
8. Джуманова, А.Ж. Особенности цифровизации бизнес-процессов крьюинг-менеджмента / А.Ж. Джуманова, Н.П. Ганюкова // Наука и творчество: вклад молодежи: Сборник материалов всероссийской молодежной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых, Махачкала, 10–11 ноября 2022 года. — Махачкала: Типография ФОРМАТ, 2022. — С. 294–298. — EDN XJAQWP.
9. Долженко, С.Б. Новая роль «бизнес-партнер в области управления персоналом» на рынке труда России / С.Б. Долженко, Р.А. Долженко, Д.Ю. Галенковский // *Ars Administrandi* (Искусство управления). — 2024. — Т. 16, № 1. — С. 124–147. — DOI 10.17072/2218-9173-2024-1-124-147. — EDN VLISJM.
10. Корж, Н.В. Влияние цифровых технологий на рекрутинг персонала / Н.В. Корж, К.А. Султанова // Экономика образования. — 2024. — № 2(141). — С. 95–104. — EDN INGETR.
11. Котляров, И.Д. Аутсорсинг персонала и аутстаффинг как инструменты усиления отчуждения труда / И.Д. Котляров // Вестник Ивановского государственного университета. Серия: Экономика. — 2012. — № 1(16). — С. 44–46. — EDN OZHIGJ.

12. Котляров, И.Д. Проблемы регулирования нестандартных форм занятости / И.Д. Котляров // *Journal of Economic Regulation*. — 2015. — Т. 6, № 1. — С. 55–66. — DOI 10.17835/2078-5429.2015.6.1.055-066. — EDN TNPPYX.
13. Котляров, И.Д. Нестандартные формы занятости: позитивные, негативные, нейтральные / И.Д. Котляров // *Journal of Economic Regulation*. — 2015. — Т. 6, № 4. — С. 28–36. — DOI 10.17835/2078-5429.2015.6.4.028-036. — EDN VIKMVR.
14. Котляров, И.Д. Трансформация фирмы: переход к «облачной» системе создания и присвоения стоимости / И.Д. Котляров // *Журнал экономической теории*. — 2019. — Т. 16, № 3. — С. 454–467. — DOI 10.31063/2073-6517/2019.16-3.13. — EDN FZNMUX.
15. Лавринюк, Ю.Н. Нейро-сотрудники как средство решения проблемы текучести кадров на предприятиях — производителях минеральных удобрений / Ю.Н. Лавринюк, М.М. Хайкин, С.Е. Барыкин // *Интеллектуальная инженерная экономика и Индустрия 5.0 (ИНПРОМ-2024) : Сборник трудов X Международной научно-практической конференции*. В 2-х томах, Санкт-Петербург, 25–28 апреля 2024 года. — Санкт-Петербург: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2024. — С. 128–132. — DOI 10.18720/IEP/2024.2/28. — EDN NZWEXY.
16. Ляпунцова, Е.В. Цифровые технологии в подборе и отборе кандидатов / Е.В. Ляпунцова, А.Н. Семенюта // *Известия Тульского государственного университета. Технические науки*. — 2024. — № 3. — С. 507–509. — DOI 10.24412/2071-6168-2024-3-507-508. — EDN MEHNDM.
17. Мануйлова А. Полтриллиона за работника // *Коммерсант*, 23.09.2024. Доступно онлайн по адресу: <https://www.kommersant.ru/doc/7180700>. Проверено 15.12.2024.
18. Марин, К.Е. Развитие персонала и командообразование в период кадрового «голода» / К.Е. Марин // *Управление развитием персонала*. — 2023. — № 2. — С. 128–137. — DOI 10.36627/2619-144X-2023-2-2-128-137. — EDN NALOEK.
19. Применение искусственного интеллекта для оптимизации бизнес-процесса рекрутинга / Ю.А. Анищенко, А.В. Кабинов, Д.О. Сычев [и др.] // *Естественные и технические науки*. — 2024. — № 4(191). — С. 15–17. — EDN GJFZOB.
20. Рассказова, В.В. Командообразование в инновационных стартап-проектах / В.В. Рассказова // *Научное обозрение. Педагогические науки*. — 2019. — № 2-3. — С. 66–68. — EDN JMTBYL.
21. Русских, Е.А. Управление дистанционными работниками / Е.А. Русских // *Управление развитием персонала*. — 2023. — № 2. — С. 146–153. — DOI 10.36627/2619-144X-2023-2-2-146-153. — EDN XWRSBQ.
22. Самойлова Е., Задворнова А. Как меняется рекрутинг: 5 трендов этого года, о которых вам нужно знать // *Подарок в квадрате*, 05.03.2024. Доступно онлайн по адресу: <https://prostodar.ru/blog/recruiting-5-trends/>. Проверено 15.12.2024.
23. Самохвалова Е. 5 главных тенденций в эйчаре и рекрутменте 2024 года // *Журнал Хантфлоу*, 26.04.2024. Доступно онлайн по адресу: <https://huntflow.media/hr-trendy-2024/>. Проверено 15.12.2024.
24. Семякина, А.А. Повышение кадрового потенциала предприятий для обеспечения их устойчивого развития / А.А. Семякина, Б.М. Лямин // *Экономические науки*. — 2022. — № 216. — С. 412–417. — DOI 10.14451/1.216.833. — EDN HIPDSI.
25. Суворова, С.Д. Цифровая трансформация бизнеса / С.Д. Суворова, О.М. Куликова // *Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования*. — 2022. — № 2(60). — С. 54–59. — DOI 10.47581/2022/IE.2.60.10. — EDN OVPLOR.
26. Юрченко Т. Тренды 2024 года в сфере найма персонала // *Бизнес-секреты*, 13.05.2024. Доступно онлайн по адресу: <https://secrets.tinkoff.ru/blogi-kompanij/pajme-personala-trendy/>. Проверено 15.12.2024.
27. IT-команда следует за требованиями бизнеса // *Effective Technologies*. Доступно онлайн по адресу: <https://www.effective-group.ru/solutions/TAAS.html>. Проверено 12.12.2024.
28. Team as a Service (TaaS): why businesses are turning to this hiring model? // *RST*. Available online at: <https://www.rst.software/blog/team-as-a-service>. Accessed 12.12.2024.