

ВОЗМОЖНОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

Тарасова Ольга Валерьевна

Старший преподаватель, Приволжский государственный университет путей сообщения
Tarasova-olga62@inbox.ru

POSSIBILITIES AND PROSPECTS OF USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN PERSONNEL MANAGEMENT

O. Tarasova

Summary. In recent years, artificial intelligence has become an integral part of many business processes of the enterprise, including personnel management. Modern technologies provide unique opportunities to optimize HR management processes, improve employee interaction and improve the efficiency of organizations as a whole. This article examines the relevance of the study of the possibilities of using artificial intelligence in personnel management, the main directions and examples of its use in personnel management using the example of large Russian companies (Sberbank and Yandex): automation of the recruitment process, staff analysis and interviews, motivation and support of personnel, training and development of employees. The article also identifies problems and challenges in the use of artificial intelligence for personnel management: ethical and legal issues, lack of qualified specialists, resistance to change, subjectivity of decision-making. Based on this, relevant recommendations are proposed and the prospects for using this technology to improve the efficiency of managerial personnel processes are considered. The author concludes that artificial intelligence, for various reasons, cannot replace a personnel management specialist, but only serves as an assistant to improve the effectiveness of decisions made.

Keywords: human resources management, artificial intelligence, AI, digitalization, innovation, organization management.

Аннотация. В последние годы искусственный интеллект стал неотъемлемой частью многих бизнес-процессов предприятия, включая управление персоналом. Современные технологии предоставляют уникальные возможности для оптимизации процессов управления персоналом, улучшения взаимодействия с сотрудниками и повышения эффективности работы организаций в целом. В данной статье рассмотрена актуальность исследования возможностей использования искусственного интеллекта в управлении персоналом, основные направления и примеры его использования в управлении персоналом на примере крупных российских компаний: автоматизация процесса найма, аналитика персонала и проведение собеседований, мотивация и поддержка кадров, обучение и развитие сотрудников. Также в статье выявлены проблемы и вызовы в использовании искусственного интеллекта для управления персоналом: этические и правовые вопросы, недостаток квалифицированных специалистов, сопротивление изменениям, субъективность принятия решений. На основании этого предложены соответствующие рекомендации и рассмотрены перспективы применения данной технологии для повышения эффективности управленческих кадровых процессов. Автор приходит к выводу, что искусственный интеллект в силу различных причин не может заменить специалиста по управлению персоналом, а только служит надежным помощником для повышения эффективности принятых решений.

Ключевые слова: управление персоналом, искусственный интеллект, ИИ, цифровизация, инновации, управление организацией.

Введение

В последние годы использование искусственного интеллекта (ИИ) в управлении персоналом становится все более популярным, открывая новые возможности для оптимизации процессов и повышения эффективности. Интерес к данной технологии обусловлен теми преимуществами, которые она дает в результате внедрения в различные бизнес-процессы, в том числе в управление персоналом. Согласно исследованию «Яков и Партнёры» 2023 года, проверка документов и автоматический скоринг интервью в массовом найме сотрудников входит в число 5 наиболее популярных бизнес-кейсов использования ИИ [4]. Однако внедрение и использование ИИ в управлении персоналом сталкивается с различными вызовами, требующими внимания и разработки способов устранения, что обусловило актуальность темы исследования.

Материалы и методы исследования

Статья написана на материалах российских и зарубежных исследователей в области внедрения искусственного интеллекта в управление персоналом в организации. К методам исследования при этом относятся метод сравнения, аналогии, сопоставления, логики, систематизации и обобщения.

Результаты и обсуждения

В условиях быстрого развития технологий и изменения рынка труда компании сталкиваются с рядом вызовов, таких как поиск и удержание талантов, анализ больших объемов данных о сотрудниках и оптимизация HR-процессов. Искусственный интеллект предлагает решения, помогающие автоматизировать рутинные задачи, улучшить качество принятия решений и предоста-

вить персонализированный подход к каждому сотруднику.

По определению исследовательской компании Gartner, искусственный интеллект представляет собой «совокупность технологических решений, применяющих продвинутый анализ и методы логики, включая машинное обучение (ML), для интерпретации событий, осуществления поддержки и автоматизации принятия решений» [11].

В настоящее время достаточно много экономистов и экспертов посвящают свои исследования способам повышения эффективности управления персоналом в условиях внедрения инновационных цифровых технологий, в том числе искусственного интеллекта. Для обобщения исследованных источников в таблице 1 систематизированы главные направления применения ИИ в управлении персоналом современных компаний.

Каждое из указанных в таблице направлений способствует повышению эффективности HR-процессов (сокращает время на отбор кандидатов, обработку массивов информации, сокращает объем труда работников, что экономит затраты на оплату труда, повышает качество принятых решений в сфере найма, обучения и мотивации персонала и др.), а также формирует более персонализированный и ориентированный на сотрудников подход к управлению персоналом в современной организации [9].

В России технологии искусственного интеллекта постепенно внедряются в управление персоналом, хотя процесс этот идет медленнее, чем в некоторых западных странах. Важность и востребованность использования искусственного интеллекта в России подтверждается его примерами использования крупными компаниями.

Ярким примером может стать ПАО «Сбербанк России», который активно внедряет ИИ в свои HR-процессы.

Таблица 1.

Направления применения ИИ в управлении персоналом современных компаний

Направление	Функции	Характеристика процесса
Автоматизация процесса найма	Скрининг резюме	Быстрый и эффективный анализ резюме, отбор кандидатов, соответствующих заданным критериям.
	Чат-боты для кандидатов	Быстрые ответы на часто задаваемые вопросы кандидатов, помощь с заполнением форм и проведение предварительного интервью
	Анализ больших данных	Прогнозирование с помощью аналитики больших данных, какие кандидаты с большей вероятностью будут успешными на той или иной должности
Аналитика персонала и проведение собеседований	Анализ поведения	Анализ невербальных сигналов во время видеособеседований (например, тон голоса, выражение лица и язык тела) для оценки эмоционального состояния и честности кандидата
	Оценка соответствия	Сопоставление данных о навыках и опыте кандидата с требованиями должности для оценки его соответствия конкретной роли
	Предиктивная аналитика	Прогнозирование потребности в персонале и возможных проблем с удержанием сотрудников
Мотивация и поддержка кадров	Персонализация опыта сотрудников	Анализ предпочтений сотрудников и предложение индивидуальных программ мотивации и психологической поддержки
	Чат-боты для сотрудников	Обеспечение поддержки по вопросам HR, помощь с решением проблем и предоставление информации о корпоративных политиках
	Мониторинг удовлетворенности	Анализ отзывов и предложений сотрудников для улучшения корпоративной культуры и условий труда
Обучение и развитие сотрудников	Персональные программы обучения	Разработка индивидуальных планов обучения на основе анализа навыков и потребностей каждого сотрудника
	Виртуальные наставники	Создание виртуальных наставников, сопровождающих сотрудника в процессе обучения и развития
	Оценка эффективности обучения	Анализ данных об обучении и развитии для оценки эффективности программ и их влияния на производительность работника

Источник: составлено автором по данным [1, 2, 5, 7, 9]

Система собственной разработки «Сбер Подбор», основанная на ИИ, анализирует резюме кандидатов и проводит первичную оценку их соответствия требованиям вакансий. Это позволяет значительно сократить время на подбор персонала и улучшить качество найма. В текущем управлении персоналом используется собственная разработка банка «СберРост ПРО», основанная на ИИ. Она представляет собой интеллектуальную систему, которая помогает эффективнее управлять сотрудниками в компании [8]. Интеллектуальная система «СберРост ПРО» фокусирует внимание руководителя на наиболее значимых проблемах для решения следующих задач (рис. 1).

Следовательно, интеллектуальные алгоритмы системы «СберРост ПРО» анализируют множество метрик

работы сотрудников, определяют ключевые зоны роста для повышения эффективности управленческих процессов в сфере работы с персоналом.

Другим примером успешного использования ИИ в управлении персоналом может стать компания Авито. Компания использует ИИ для работы на следующих направлениях управления персоналом: привлечение кандидатов, адаптация сотрудников, прогнозные модели (рис. 2).

Компания Ростелеком также успешно применяет ИИ в своей деятельности по работе с персоналом (рис. 3).

По статистике компании Ростелеком, ИИ позволяет предсказывать около 80 % увольнений.

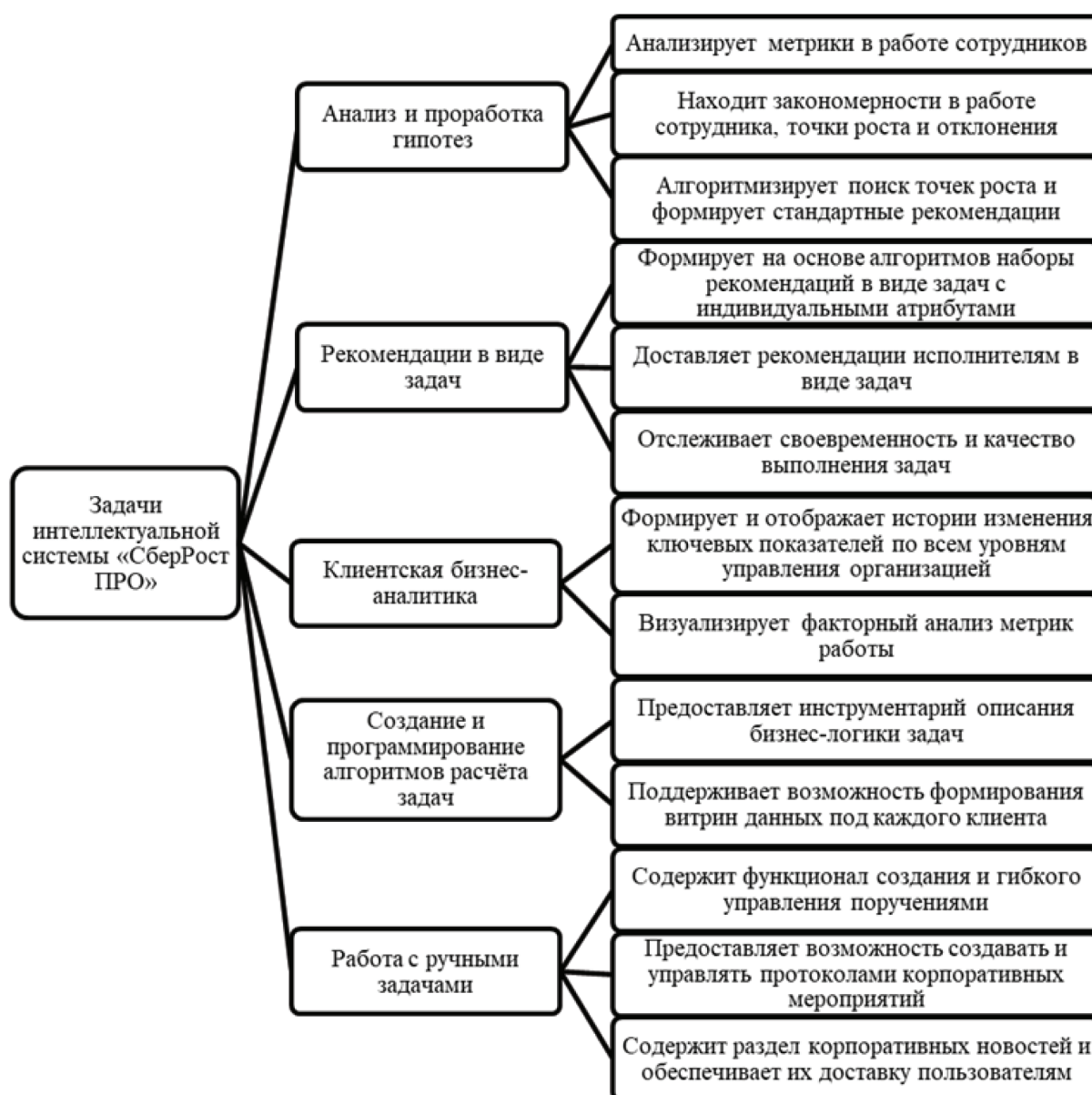


Рис. 1. Задачи интеллектуальной системы «СберРост ПРО» на базе ИИ от ПАО «Сбербанк»

Источник: составлено автором по данным [8]

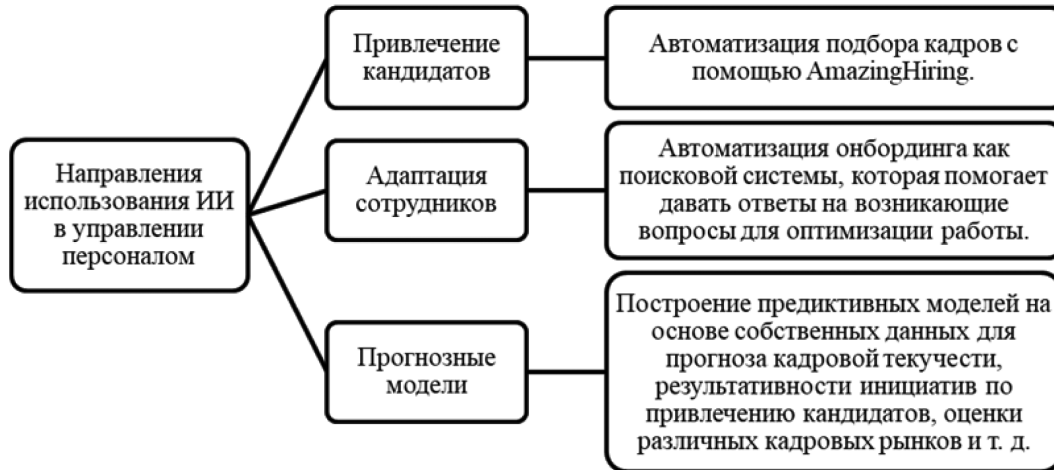


Рис. 2. Направления использования ИИ в управлении персоналом в компании Авито
 Источник: составлено автором по данным [3]

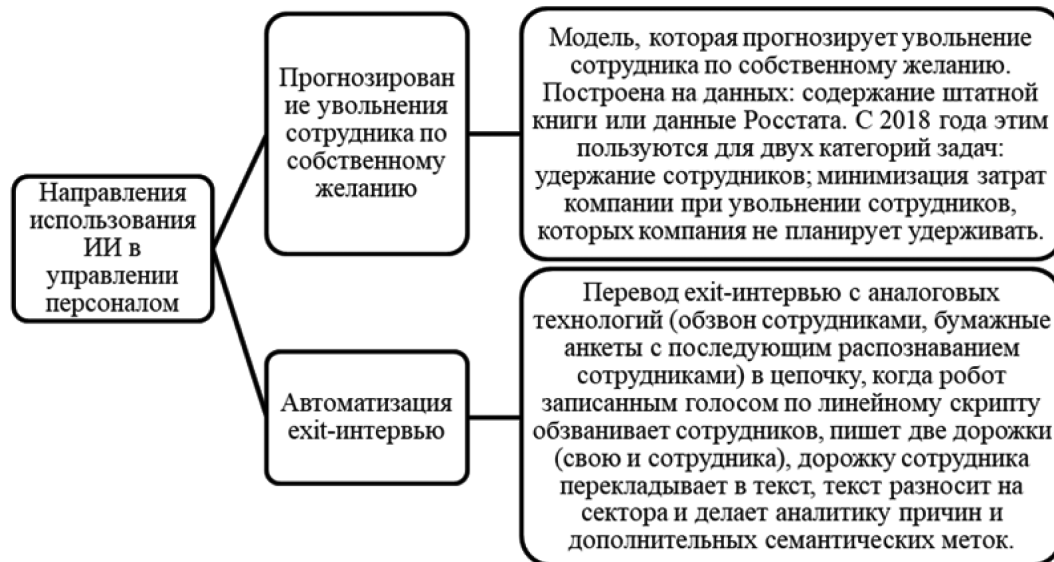


Рис. 3. Направления использования ИИ в управлении персоналом в компании Ростелеком
 Источник: составлено автором по данным [3]

Другие компании отмечают при практическом внедрении ИИ в HR-процессы следующие результаты: повышение эффективности HR-команды в части скорости обработки запросов — в 1,5 раза и роста числа новых кандидатов — на 17 % [9].

Несмотря на явные преимущества использования ИИ в управлении персоналом, реализация данных процессов на практике сталкивается с некоторыми проблемами и вызовами. Эксперты выделяют различные проблемы, которые систематизированы в таблице 2.

Наиболее сложной проблемой является субъективность принятия решений искусственным интеллектом. Так, при подборе персонала решение специалистом зачастую принимаются на основе интуиции. А искусственный интеллект, хоть и выглядит более объективным, так как не имеет эмоции, все же создает риски неверного решения. ИИ самостоятельно отбирает кандидатов

на первом этапе, где специалисту зачастую сложно понять, на основе чего он делает выводы, чтоб найти ошибку. И если специалист по управлению персоналом может пояснить свою логику, то обученная на определенном массиве данных система — не всегда. Сложность заключается в том, что в алгоритмы обучения может быть заложена необъективность их создателя, а данные, на которых училась система, могут содержать определенные стереотипы. Если изначально в системе обучения присутствовала предвзятость, то ИИ может закрепить это искажение. При этом ИИ не способен распознавать эмоции и зачастую понимать контекст — это сложная задача для роботов. Кроме того, эмоции могут быть субъективными и зависеть от индивидуального опыта и восприятия. Это делает задачу распознавания эмоций еще более сложной для роботов, которые не имеют личного опыта и могут иметь трудности с пониманием человеческого поведения [3, 9].

Таблица 2.

Проблемы использования ИИ в управлении персоналом

Проблема	Характеристика
Этические и правовые вопросы	Использование ИИ связано с вопросами конфиденциальности данных и соблюдения трудового законодательства
Недостаток квалифицированных специалистов	Для эффективного использования ИИ в HR необходимы специалисты, обладающие знаниями как в области управления персоналом, так и в области технологий. В России ощущается нехватка таких кадров
Сопротивление изменениям	Внедрение ИИ часто вызывает сопротивление со стороны сотрудников, опасющихся потери работы или изменения привычных процессов
Субъективность принятия решений	Принятие решений осуществляется на основе определенного массива данных (риск субъективизма и стереотипов), логика ИИ не ясна, поэтому сложно подвергается корректировке

Источник: составлено автором по данным [6, 7, 9, 10]

Пути решения указанных проблем лежат в развитии технологии ИИ (ее дальнейшем обучении) и развитии кадров (развитие профессиональных навыков работы с ИИ). Инвестиции в обучение сотрудников новым технологиям и развитие навыков работы с ИИ помогут преодолеть дефицит квалифицированных специалистов. Тогда как создание четких этических стандартов и инструкций по использованию ИИ в управлении персоналом позволит минимизировать риски нарушения прав сотрудников и конфиденциальности данных. В то же время именно постепенное внедрение ИИ в HR-процессы с учетом мнения сотрудников позволит снизить сопротивление изменениям и адаптироваться к новым условиям.

С внедрением цифровых технологий наблюдается значительное повышение эффективности работы сотрудников, что во многом обусловлено рациональным распределением задач внутри HR-отдела. Искусственный интеллект и автоматизированные системы не стремятся заменить специалистов в этой области, а наоборот, их главная задача заключается в том, чтобы стать надежными помощниками. Эти технологии берут на себя вы-

полнение рутинных и повторяющихся задач, которые обычно отнимают много времени у сотрудников. Это позволяет HR-специалистам сосредоточиться на более сложных и стратегически важных аспектах своей работы, таких как развитие персонала, улучшение корпоративной культуры и внедрение инновационных подходов к управлению кадровыми ресурсами. В результате, весь процесс управления человеческими ресурсами становится более эффективным и продуктивным.

В перспективе ИИ может стать важным инструментом для стратегического управления персоналом в России. Он способен не только оптимизировать текущие процессы, но и создавать новые возможности для развития и мотивации сотрудников. По оценке, полный экономический потенциал ИИ в России к 2028 г. составит 22–36 трлн руб. в номинальных ценах, а реализованный эффект к 2028 г. может достичь 4,2–6,9 трлн руб., что эквивалентно влиянию на ВВП до 4 % [4]. Компании, которые смогут эффективно интегрировать ИИ в свои HR-процессы, получат значительное конкурентное преимущество на рынке.

Выводы

Искусственный интеллект становится неотъемлемой частью различных аспектов бизнеса, среди которых управление персоналом не является исключением. В России компании стремятся использовать эту технологию для оптимизации HR-процессов, повышения эффективности работы сотрудников и улучшения корпоративной культуры. По результатам исследования были выявлены проблемы и вызовы в использовании ИИ для управления персоналом, на основании чего предложены соответствующие рекомендации и рассмотрены перспективы применения данной технологии для повышения эффективности управленческих кадровых процессов. Автор приходит к выводу, что искусственный интеллект в силу различных причин не может заменить специалиста по управлению персоналом, а только служит надежным помощником для повышения эффективности принятых решений. Вместе с тем необходимо, чтобы компании уделяли внимание не только технологическим аспектам, но и этическим вопросам, чтобы обеспечить справедливое и прозрачное использование ИИ в работе с персоналом.

ЛИТЕРАТУРА

1. Вахрушева, М.Ю., Лумбина К.В. Технологии искусственного интеллекта как фактор повышения эффективности управления персоналом // Труды Братского государственного университета. — 2023. — Т. 1, №3. — С. 67–73.
2. Долженко, Е.Р. Искусственный интеллект и нейронные сети в управлении персоналом // Управление развитием персонала. — 2023. — № 3. — С. 170–178. DOI 10.36627/2619-144X-2023-3-3-170-178.
3. Искусственный интеллект в HR. Кейсы российского рынка 2023. Совместное исследование «Технологий Доверия» и Knomar // Технологии доверия. — URL: <https://data.tedo.ru/publications/ai-in-hr.pdf> (дата обращения: 16.12.2024).
4. Искусственный интеллект в России — 2023: тренды и перспективы. Аналитический отчет // Компания «Яков и Партнёры». — URL: <https://yakovpartners.ru/publications/ai-future/> (дата обращения: 16.12.2024).
5. Курьян, С. ИИ для HR-специалиста: где может быть полезен и как используется // TAdviser. — URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Искусственный_интеллект_в_HR_\(найм,_мотивация_и_развитие_персонала\)?ysclid=m4r3loyeq1800286826](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Искусственный_интеллект_в_HR_(найм,_мотивация_и_развитие_персонала)?ysclid=m4r3loyeq1800286826) (дата обращения: 16.12.2024).
6. Лобачева А.С., Соболев О.В. Этика применения искусственного интеллекта в управлении персоналом // E-Management. — 2021. — Т. 4, № 1. — С. 20–28. DOI 10.26425/2658-3445-2021-4-1-20-28.
7. Овчинникова, О.П., Лебедева Д.В. Искусственный интеллект в управлении персоналом: возможности и угрозы // Вопросы управления. — 2024. — Т.18, №4. — С. 55–66.
8. СберРост ПРО // СберБизнес. — URL: https://www.sberbank.com/ru/s_m_business/nbs/sberrost-pro (дата обращения: 16.12.2024).
9. Титов, Д. Тренд автоматизации HR-процессов: как ИИ помогает кадровым специалистам // РБК Компании. — URL: <https://companies.rbc.ru/news/HCdKj6SxdS/trend-avtomatizatsii-hr-protsesov-kak-ii-pomogaet-kadrovym-spetsialistam/?ysclid=m4r3lie5pp511467053> (дата обращения: 16.12.2024).
10. Токарева, Ю.А. Интеграция технологий искусственного интеллекта в работу с персоналом в условиях цифровизации / Ю.А. Токарева, Н.Е. Воронович, А.С. Аристова // Цифровая трансформация общества, экономики, менеджмента и образования: материалы III Международной конференции, Екатеринбург, 11–12 ноября 2020 года. — Екатеринбург: Ústav personalistiky, 2020. — С. 11-20.
11. What Is Artificial Intelligence? // Gartner. — URL: <https://www.gartner.com/en/topics/artificial-intelligence> (date of application: 16.12.2024).

© Тарасова Ольга Валерьевна (Tarasova-olga62@inbox.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»