

Секция «Технологии искусственного интеллекта в предоставлении государственных и муниципальных услуг»

## Искусственный интеллект в области HR

Научный руководитель – Пушкарь Галина

*Лозовик Анна Сергеевна*

*Выпускник (магистр)*

Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова, Москва, Россия

*E-mail: lozovikanna@mail.ru*

Лозовик Анна Сергеевна, магистрант 2 курса, Высшая школа государственного администрирования, МГУ имени М.В.Ломоносова, г. Москва, e-mail: lozovikanna@mail.com

Искусственный интеллект в области HR Аннотация: Множественные опросы показывают, что сегодняшние директора по кадрам осведомлены о способности искусственного интеллекта улучшать ключевые функции управления персоналом, включая операции, привлечение талантов, обучение и развитие. Многие уже внедрили ИИ, и многие планируют сделать это в ближайшие два-три года. По мере того как все больше компаний интегрируют платформы искусственного интеллекта в свою повседневную практику, реальные ощутимые преимущества для автоматизации транзакционных задач, повышения производительности труда и получения ценной информации о кандидатах и сотрудниках становятся все более очевидными. Ключевые слова: искусственный интеллект, HR. Lozovik Anna Sergeevna, postgraduate student (2nd year), Graduate School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, e-mail: lozovikanna@mail.com

Artificial Intelligence in HR Annotation: Multiple surveys show that today's Chief Human Resource Officers are aware of AI's power to improve key HR functions, including operations, talent acquisition, training and development. Many have already adopted AI and many more plan to do so in the next two to three years. As more companies integrate AI platforms into their everyday practices, the real-life tangible benefits are becoming clearer for automating transactional tasks, enhancing employee productivity and gaining valuable insights about candidates and employees. Key words: artificial intelligence, HR.

В сегодняшней конкурентной среде найм и удержание лучших талантов требует серьезной поддержки со стороны HR-команд. HR должен предоставлять сотрудникам и кандидатам отличный опыт при найме, обучении и операциях, обеспечивая скорость, точность и персонализацию. Это сложная задача, но правильно реализованный искусственный интеллект может очень помочь. Рассмотрим ключевые способы:

- Доступность 24/7. Чат-боты, дружественная к клиентам функция мощных закулисных алгоритмов, теперь могут очень хорошо имитировать личный разговор. Доступные в любое время на любом устройстве, чат-боты предлагают немедленное время ответа, которое ожидают сегодняшние пользователи, когда у них возникают вопросы по найму, проблемы с преимуществами или проблемы с обучением.
- Автоматизация. Думайте об искусственном интеллекте, как об умном партнере для ваших кадровых специалистов. Поскольку большинство команд пытается делать больше с меньшими затратами, платформы ИИ могут поддержать сотрудников, автоматизируя транзакционную и повторяющуюся работу, высвобождая их время, чтобы сосредоточиться на других, более человеческих задачах, которые повышают ценность функции.
- Персонализированное общение. Благодаря персонализированному опыту, к которому мы привыкли в нашей повседневной жизни, ожидания бизнес-пользователей также выше, чем когда-либо. И кандидаты, и сотрудники ожидают доступа в режиме реального времени к кадровым ресурсам, актуальных предупреждений и расширенных коммуникаций, таких как персонализированная информация на основе их местоположения и предпочтений.
- Данные в реальном

времени. Ничто не сравнится с аналитикой, когда дело доходит до быстрого выявления возникающих тенденций и проблем. Если значительное количество ваших кандидатов или сотрудников задают одни и те же вопросы или выражают схожие опасения, можно быстро узнать и действовать, чтобы воспользоваться возможностями и решить проблемы до того, как они обострятся. Искусственный интеллект также поддерживает и другие положительные изменения в HR-функциях. Благодаря правильным решениям и технологическому партнерству ИИ может улучшить набор персонала, брендинг работодателя, найм и развитие, а также позволит лучше и быстрее нацеливать и адаптировать охват потенциальных клиентов, делая его более актуальным и плодотворным как для кандидатов, так и для HR-команды. Кроме того, благодаря более глубокому пониманию своей аудитории можно продвигать культуру и ценности компании аутентичными и увлекательными способами, независимо от того, кого пытаетесь охватить. ИИ также может существенно сэкономить время при первоначальном просмотре резюме. Сегодняшние возможности искусственного интеллекта повышают эффективность и позволяют оценить соответствие кандидата на основе потенциала, а не прошлых результатов. То же самое и в отношении развития сотрудников и их карьерного роста. Аналитика может оценить предыдущий опыт работы и производительность сотрудника, а затем предложить оптимальные возможности развития и потенциальные пути продвижения. Систематизация HR в IT. Рассмотрим, насколько каждая из областей подходит для компаний различного масштаба бизнеса: Рекрутинг. Неважно, какого масштаба бизнес, без HR-CRM системы не обойтись. На рынке предложено множество облачных вариантов (E-Staff, Huntflow, Talantix и т.д.), которые вполне подойдут для стартапов. А вот большие и средние компании не могут позволить себе даже незначительный риск утечки самого ценного в HR. Поэтому им стоит рассматривать использование on-premise систем. Кадровое планирование должно учитывать органичный рост команд. Без этого можно испортить даже хорошего специалиста, погрузив в команду, у которой в текущий момент нет ресурсов на его обучение. Для поиска кандидатов всегда необходимо формировать четкий профиль, чтобы не тратить время как рекрутера, так и технических специалистов на заведомо неподходящих кандидатов. Важно обучить HR-специалиста стеку и взаимозаменяемым технологиям для того, чтобы не пропустить полезных специалистов. Отучить рекрутеров от применения речевых модулей, т.к. шаблонные фразы создают негативный эффект. Наём — классическая сделка. Навыки рекрутера должны включать исследование потребностей, работу с возражениями и продажу HR-бренда. Узнаваемость. Если это стартап, то заниматься HR-брендингом не имеет смысла, разве что это какой-нибудь «фантастический единорог». Но тогда название и так у всех на слуху. У средних компаний возможности достаточно ограничены. Если не хотите потеряться на фоне остальных игроков локального рынка, необходимо проведение митапов, хакатонов и других активностей, включая выступления на профильных конференциях, создание электронных курсов обучения, работу с представителями местных ИТ-сообществ и пр. Стратегическое управление. Слова Total Rewards, формирование EVP и планирование ресурсов HR-департамента не пустой звук. Но стоит обратить внимание, что с ростом численности выстроенные процессы всегда ломаются и требуют преобразований. Для этого есть множество практик по управлению корпоративными изменениями. Например, методологии Хиагта, Бекхарда и Харриса, Адизеса и прочие. Безопасность. Ошибки в этой области дорогие, а работа по объему не самая большая. Для стартапа на начальном этапе стоит привлечь аутсорсера. В распределенных командах добавляет сложности удаленное подписание кадровых документов. С появлением в Трудовом кодексе ст.312.2 у этого явления появилась правовая база. Про защиту персональных данных не стоит даже рассуждать. Это то, что беспокоит всех айтишников на земле. Развитие персонала. Новичок, попав в компанию, чувствует себя неуверенно. Ему надо понять, к

кому он может обратиться с любым вопросом (кто официальный и неофициальный лидер, где поесть, где взять канцелярку, как принято общаться в коллективе и пр.). А также суметь доказать, что с ним стоит считаться. По-хорошему, нужно аккуратно провести экскурсию через все эти вехи погружения в «новый мир». Но у технического персонала чаще всего на все это нет времени. У всех свои заботы и дедлайны. Ключевое правило, если не хотите испортить новичка, разработайте программу онбординга и сформируйте культуру наставничества. С новичком должен работать один наставник, у которого имеется выделенный бюджет в рабочем календаре. В план обучения должно быть включено достаточное количество лекторов из своего и смежных отделов. Для некоторых позиций обучение и погружение длится 3-6 месяцев — это вполне реальная история, а не сжигание ресурсов. К тому же наставников тоже нужно учить, сами по себе педагогические таланты проявляются не у всех. После вхождения в роль у сотрудника должна быть понятная модель развития по внутренним грейдам компании, с регулярными оценками эффективности (минимум полугодовыми) и развития. Если к этому процессу не приложить усилий, можно демотивировать сотрудника и потерять контроль над кадровым резервом. Завершение сотрудничества Для малого и среднего бизнеса «возвращенцы» редкость. Все усилия нужно направить только на получение фидбека для исследования собственных ошибок и снижение потенциального негатива. Тут можно использовать выходное интервью и незначительные по стоимости бенефиты для сопровождения покинувшего компанию сотрудника (сувениры на ДР, подписки на сервисы и т.д.). Крупным же компаниям нужно выстраивать систему отслеживания карьеры для возможного возобновления контакта после 2-3 годичного перерыва. Стимулирующая мотивация Стимулирующая мотивация состоит из: бенефиты (корпоративные мероприятия, ДМС, поддержка в тяжелых жизненных ситуациях и пр.); компенсации (размер зарплат, бонусов, возможность роста, прозрачность); баланс (обратная связь, ощущение своей ответственности, разнообразие в работе, график работы, команда, автономия, офис и пр.); управление эффективностью (ежедневные задачи, коммуникации, понимание сотрудником смысла своей работы, атмосфера в офисе и пр.). Все перечисленное выше формирует ценностное предложение (EVP), которое делает вашу компанию привлекательной для потенциальных кандидатов. Исходя из возможностей бизнеса можно выбрать наиболее приемлемые варианты. Ограничивающая мотивация В программистской среде редко встретишь перепалку или драку, так как персонал в основном — интроверты. Кажется, что в такой среде нет места проявлениям чувств или склокам. Но то, что можно прочитать в рецензировании кода, услышать на проектировании/планировании спринта, ретроспективе и есть реальная «буря чувств и негодований». Если все оставить как есть, периодически будут выпадать наиболее ранимые. Самый простой способ нивелировать такую ситуацию — разработать, согласовать со всеми и внедрить кодекс поведения (Code of Conduct) в компании. Про дайверсити и харрасмент рассуждать в нашей стране не принято. Но, если открыт офис в Европе или США, про эти риски нужно помнить. Они могут обернуться для вас иском на кругленькую сумму или непоправимым уроном для репутации. В продуктивном менеджменте «разнообразие персонала», действительно позволяет учитывать интересы всей многогранной аудитории. Эффективность Эффективность HR-департамента по вопросам найма складывается из грамотного управления накопленными знаниями и soft-скилами сотрудников. Кроме внутренней эффективности, своими решениями мы влияем на эффективность компании в целом. Как HR может повлиять на эффективность? Ведь для этого есть продуктивные и технические менеджеры. Но зачастую, во взаимодействиях внутри команд и на их стыках, огромные области тьмы, за которые никто не хочет отвечать. Кроме того, у каждой команды свой микроклимат и темперамент. Поэтому важно, до того как новый человек придет в команду, задуматься о психологической

совместимости и включить в исходные требования по подбору позиции. Вовлеченность и лояльность тимбилдингами не поднять. Безусловно, корпоративные мероприятия — это обязательный минимум любой нормальной компании. Но самое основное, что мы можем сделать — это обеспечить исполнение правила: команда будет дружной и эффективной, только если в ней 50% + 1 «правильных сотрудников». Дальше они сами справятся. Аналитика В условиях стартапа единственный способ привлечь кандидатов — платить выше рынка, привлекать свободой выбора технологий и управленческой гибкостью. Анализ конкурентов и кадрового рынка не принесут существенных результатов. Для всех остальных составление знания о состоянии всех конкурентов и их EVP обязательное требование. На каждую компанию со схожим технологическим стеком можно вести досье, мониторить их успехи и неудачи. Отслеживать тренды в ЗП в разрезе необходимых специалистов. Обязательной практикой стоит ввести опросы 360°, ретроспективы качества фидбека руководителей сотрудникам на перформанс-ревью, регулярные оценки удовлетворенности условиями работы, процессами и технологиями (анонимные опросы, тет-а-тет беседы). В случае распределенной команды часто встречаются использование тайм-трекинг-систем и почасовая оплата. Это вызывает негатив у большинства сотрудников. Даже если у вас выстроена культура agile-разработки и высокий уровень вовлеченности, нужно иметь способы выявления сотрудников, выпавших из процесса для избежания необоснованных трат. Для этого можно использовать множество косвенных признаков, в том числе данные учетных и информационных систем. Логика выбора информационной системы поддержки управления человеческими ресурсами. Внедрение программного решения поддержки управления человеческими ресурсами влечет за собой эффект «гуманизации» и «дегуманизации»: • гуманный эффект автоматизации — возможность избавиться от рутинных работ и сосредоточиться на интеллектуально насыщенных видах деятельности; • антигуманный эффект — сведение функций человека к операциям робота («обесчеловечивание операционной деятельности»), сокращение числа рабочих мест, тотальный контроль над деятельностью и поведением. В автоматизации управления человеческими ресурсами следует применять непреложное правило современной автоматизации: главное не «что», а «зачем». Руководителей должны заботить не характеристики конкретных ИТ-систем, а их функционально-целевое назначение. Руководители должны понимать смысл автоматизации и логику постановки задач перед ИТ-специалистами. Логика действий по выбору ИТ-систем: • анализ изменений требований (выявление опасностей и точек роста); • трансформация системы управления компанией (новые стратегические, административные и операционные контуры деятельности); • выбор ИТ-систем. Содержание изменившихся требований: Требования к взаимодействию во внутренней и внешней среде: - усиление горизонтального взаимодействия; - создание внутренних рынков; Требования к управлению бизнес-процессами: - реинжиниринг бизнес-процессов; - командное управление бизнес-процессами; Требования к информации: - информационная открытость. Эти требования должны быть учтены при разработке технического задания на автоматизацию. Кейс с применением ИИ в области HR Система обучения сотрудников существует уже много лет. Но до сих пор основным инструментом измерения эффективности обучения являются анкеты обратной связи, их используют 91% компаний (Surgue & Rivera, 2005). Если тренер был веселым и не особо мучил — сотрудники ставят высокие оценки. Был нудным и «грузил» — поставят низкие. Компании вкладывают огромные деньги в обучение, а на выходе получают только оценку, довольны сотрудники или нет (то же исследование показало, что влияние на бизнес-результат считают только 8% компаний). Одна ИТ-компания в США провела обучение, а потом оценила эффективность сотрудников. Оказалось, что большая часть программ обучения неэффективна, один особенно популярный тренинг негативно влиял на результативность: те, кто его проходили, в следующем квартале ухудшали свои

показатели. Обеспечение широкой поддержки изменений Поскольку пандемия уже усиливает существующие тенденции в области ИИ и автоматизации, скорее всего, вопрос в том, когда, а не в том, примет ли их компания. И, как с любой новой технологией, сбой неизбежен. Итак, как лучше всего подготовить свою компанию и отдел кадров к надвигающимся изменениям? Он требует многостороннего подхода, учитывающего изменения, влияющие на ваши технологии, людей и процессы. Как всегда, важны сообщения и контекст. Понятно, что многие сотрудники опасаются, что технологии могут сделать их роли излишними. Важно помочь им понять, что ИИ призван поддерживать их, а не заменять. Дело в том, что человеческие ресурсы всегда требуют индивидуального подхода. Автоматизируя рутинные задачи, ИИ может освободить время ваших сотрудников для наиболее важных индивидуальных взаимодействий. В современном мире гибридной работы и в условиях массового повторного найма ИИ помогает перегруженным командам управлять постоянно расширяющимся кругом потребностей кандидатов и сотрудников, с которыми они сталкиваются каждый день. Уточнение этих различий и преимуществ имеет важное значение при построении продуманной стратегии управления изменениями. Сначала проанализировав, какие рабочие процессы, задачи и процессы будут автоматизированы с помощью ИИ, можно помочь сотрудникам подготовиться к изменениям их ролей и повседневной работы. Чтобы реализовать потенциал ИИ, его необходимо использовать во всех отделах и функциях. Поддержка платформ искусственного интеллекта, от ИТ до набора персонала, может привести к созданию более успешного и эффективного рабочего места, сочетающего в себе лучшие человеческие и цифровые возможности. ИИ - это мощная технология, которая может помочь HR улучшить методы набора, найма, измерения, оплаты и развития людей. Но поиск и найм по-прежнему потребуют очень человеческих навыков, от построения отношений до поддержки сотрудников и управления ими. Руководители отдела кадров могут наилучшим образом поддержать свои организации, если они обладают необходимыми знаниями для построения стратегий роста, согласованных с целями компании, за счет получения нужных талантов с нужными навыками на нужных ролях. Это означает приветствовать полезные технологии и быть открытым для новых способов мышления и работы каждый день. Успешное внедрение ИИ позволяет HR-командам уделять больше времени «человеческой» части человеческих ресурсов - прислушиваться к голосам сотрудников и поддерживать их благополучие - выигрышная ситуация для всех.

Список литературы: 1. <https://clck.ru/ZRqd4> 2. <https://www.ecopsy.ru/insights/kak-iskusstvennyy-intellekt-menyayet-hr/>