

УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ В ЭПОХУ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ: ОТ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ К РАЗВИТИЮ СИСТЕМНОГО ИНТЕЛЛЕКТА

Цифровая трансформация экономики ставит перед системами управления персоналом принципиально новые вызовы. Если ранее управление талантами фокусировалось на поиске, развитии и удержании индивидуумов с выдающимися способностями, то сегодня контекст радикально меняется. Технологии искусственного интеллекта (ИИ), автоматизация и предиктивная аналитика не просто дополняют HR-функции, но фундаментально изменяют природу труда и требования к компетенциям сотрудников.

Цифровая эпоха вносит коррективы в само понимание того, кого следует считать талантливым сотрудником. Традиционные модели, оценивающие преимущественно исполнительские качества и узкопрофессиональные навыки, уступают место более сложным конструкциям.

Ключевой особенностью «цифрового таланта» становится не столько владение конкретными технологическими инструментами (поскольку они устаревают крайне быстро), сколько способность к непрерывному обучению, системному мышлению и эффективному взаимодействию с интеллектуальными системами. Как подчеркивается в современной литературе, на смену «массовому человеку» индустриальной эпохи приходит «интеллектуальный лидер» – субъект, способный создавать инновационные инструменты и технологии, менять границы профессиональных полей и выстраивать новые форматы кооперации.

Особого внимания заслуживает феномен «оркестраторов» – сотрудников, чья ценность определяется не объемом лично выполненной работы, а способностью выстраивать эффективные системы человеко-машинного взаимодействия. Как справедливо отмечается в зарубежных исследованиях, в новой реальности ключевым становится вопрос не «Что сотрудник сделал?», а «Что он сделал возможным для других?». Такие специалисты проектируют промпты, выстраивают рабочий процесс, обучают коллег стратегическому мышлению, делая всю систему эффективнее. Традиционные матрицы оценки талантов, построенные на осях «производительность – потенциал», оказываются слепы к этой новой реальности, фиксируя лишь выполнение задач, но не системное влияние.

Внедрение цифровых инструментов в управление талантами сопровождается рядом существенных противоречий, которые требуют осмысленного разрешения. Алгоритмизация кадровых решений несет в себе риски дискриминации и несправедливости. Системы ИИ, обучаемые на исторических данных, могут воспроизводить и усиливать существующие предубеждения. Зафиксированы случаи, когда алгоритмы подбора персонала демонстрировали гендерную или расовую предвзятость, а предиктивные модели текучести давали неточные результаты, приводили к ошибочным управленческим решениям. Проблема усугубляется «непрозрачностью» многих алгоритмов, неспособных объяснить логику своих рекомендаций. Цифровизация HR создает напряжение между стремлением к эффективности, масштабируемости и оптимизации, с одной стороны, необходимостью сохранить эмпатию, личностный контакт и человеческое суждение – с другой. Риск заключается в сведении человеческого капитала к набору данных, что может подорвать фундамент доверия и вовлеченности, лежащий в основе организационной культуры. Успешная цифровая трансформация требует осознанного управления этим напряжением. Исследования показывают, что 65% организаций, полагающихся на внешних вендоров в вопросах цифровой трансформации, сталкиваются с частыми сбоями проектов из-за нестабильности кадров. Это симптом более глубокой проблемы: технологии закупаются, но управление талантами не адаптируется под новые реалии. Компании пытаются встроить ИИ в старые организационные схемы, что ведет к фрагментации усилий и неэффективности инвестиций.

Для выработки взвешенной стратегии важно понимать различные формы совместной деятельности человека и технологий. В современной литературе выделяется четыре типа «совмещенной агентности»:

– Базовое усиление (Foundational Support). Технология выступает инструментом, полностью подконтрольным человеку (например, платформы для поиска кандидатов).

– Обусловленная автоматизация (Preconditioned Augmentation). Технология самостоятельно принимает решения при наступлении заданных условий (автоматический отбор резюме, не соответствующих формальным критериям).

– Направляющее усиление (Guided Augmentation). Технология анализирует данные и предлагает рекомендации, но окончательное решение остается за человеком (предиктивная аналитика успешности кандидатов).

– Чистая автоматизация (Pure Automation). Технология самостоятельно создает контент и выбирает действия, непрерывно обучаясь (системы планирования преемственности, иницирующие кампании по подбору) [1].

Ключевая задача менеджмента – найти баланс между этими формами. Чрезмерный крен в сторону автоматизации стратегических процессов может привести к потере уникальности и конкурентных преимуществ, тогда как недостаточное использование аналитики – к «близорукости» в оценке глобального кадрового потенциала.

Решение выявленных проблем требует системного пересмотра подходов к управлению талантами. Необходимо обновление моделей компетенций, включение в них AI-грамотности, способности к коучингу и системному проектированию как базовых элементов. Критерии оценки должны смещаться с отслеживания «активности» и «усилий» к измерению «включенности» и «усиления» (amplification) – эффекта, который сотрудник создает для работы команды. Это требует внедрения новых метрик: время, сэкономленное командой, количество развернутых повторяемых рабочих процессов, масштаб влияния на результаты других. Цифровая трансформация предъявляет новые требования к руководителям. Они должны стать не просто администраторами, а наставниками и фасилитаторами, способными интегрировать технологические инновации с пониманием психологии. Особую важность приобретает развитие «мягких навыков» (эмоциональный интеллект, критическое мышление, адаптивность), которые сложно автоматизировать и которые становятся ключевыми в управлении сложными проектами. Внедрение ИИ должно сопровождаться разработкой четких этических принципов и механизмов контроля. Это включает обеспечение прозрачности алгоритмов, соответствие регуляторным нормам (GDPR и аналоги), а также создание процедур для выявления и смягчения алгоритмических смещений. Важно вовлекать сотрудников в процесс внедрения технологий, объясняя логику их работы и учитывая культурные различия в отношении к ИИ. В условиях, когда срок существования навыков сокращается, организации должны перейти от эпизодического обучения к созданию экосистем непрерывного развития. Это предполагает формирование внутренних академий, кросс-функциональных проектов и партнерств с образовательными институтами. Обучение должно быть встроено в повседневную деятельность и персонализировано под индивидуальные траектории развития.

Управление талантами в эпоху цифровой трансформации перестает быть исключительно HR-функцией и становится стратегическим приоритетом бизнеса.

Будущее принадлежит не самым технологичным компаниям, а тем, кто сумеет выстроить культуру, в которой технологии усиливают человеческий потенциал, а не подавляют его. Это требует от менеджмента нового мышления – системного, этического и ориентированного на долгосрочное развитие.

Список использованной литературы

1. **Кривоусков, В. В.** Управление талантами: особенности и преимущества для организации в условиях цифровизации / В. В. Кривоусков, М. Ф. Алиев // Цифровая социология. – 2024. – № 3. – С. 62–68.