

Социально-ориентированная модель автоматизации процессов управления персоналом

П.В. Харитонов

Братский государственный университет, ул. Макаренко, 40, Братск, Россия

hvp83@mail.ru,

<https://orcid.org/0009-0009-3661-0410>

Статья поступила 17.02.2026, принята 17.03.2026

В статье проанализированы современные тенденции и выявлены ключевые социально-этические риски автоматизации процессов управления персоналом. Доказано, что традиционные подходы к автоматизации HR ориентированы преимущественно на повышение операционной эффективности, не учитывая социальные последствия, что требует уточнения или разработки новой парадигмы, интегрирующей гуманистические ценности в архитектуру автоматизированных систем. На основе критического анализа современных подходов к автоматизации HR выявлено ключевое противоречие между ростом операционной эффективности и рисками дегуманизации трудовых отношений, латентной дискриминации и снижения организационного доверия. Разработана модель социально-ориентированной автоматизации HR, интегрирующая интеллектуальные системы управления персоналом с психологическим климатом в организации. Модель измеряет не только экономический, но и социально-психологический эффект от внедрения автоматизации в деятельность организации. Автором предложена оригинальная концепция «социально-ориентированной автоматизации», в рамках которой технологии рассматриваются как агент реализации внутренней политики, и включает пять взаимосвязанных блоков: этическое целеполагание, техно-социальное проектирование, мониторинг, коррекцию на основе обратной связи, ценность и обучение. Предложен прототип этического дашборда – инструмента визуализации и коррекции алгоритмических смещений на принципах искусственного интеллекта. Практическое применение модели рассмотрено на примере процесса автоматизации распределения студентов университета на производственную практику. Статья служит теоретической базой для дальнейших исследований и применения на практике HR-специалистами, учёными в данном научном направлении и всеми заинтересованными лицами для проектирования систем автоматизации, обеспечивающих синергию прибыльности и социального благополучия, а также при разработке внутрикорпоративных практик ответственного использования искусственного интеллекта в управлении персоналом.

Ключевые слова: автоматизация; HR-цифровизация; модель автоматизации HR; социально-психологический климат; корпоративная социальная ответственность; этический дашборд; управление персоналом.

Socially-oriented model of HR process automation

P.V. Kharitonova

Bratsk State University; 40, Makarenko St., Bratsk, Russia

hvp83@mail.ru

<https://orcid.org/0009-0009-3661-0410>

Received 17.02.2026, accepted 17.03.2026

The article analyzes current trends and identifies key socio-ethical risks of HR automation. It proves that traditional approaches to HR automation are primarily focused on improving operational efficiency without considering the social consequences, which requires refinement or development of a new paradigm that integrates humanistic values into the architecture of automated systems. Based on a critical analysis of current approaches to HR automation, a key contradiction between increased operational efficiency and the risks of dehumanization of labor relations, latent discrimination, and reduced organizational trust is identified. A model of socially-oriented HR automation has been developed, integrating intelligent HR management systems into the corporate social responsibility strategy to optimize the socio-psychological climate in the organization. The model measures not only the economic, but also the socio-psychological effect of introducing automation into the organization's activities. An original concept of «socially-oriented automation» is proposed in which technologies are viewed as an agent for implementing internal social policies and includes five interconnected blocks: ethical goal-setting, techno-social design, monitoring, feedback-based correction, value, and learning. A prototype of an ethical dashboard, a tool for visualizing and correcting algorithmic biases based on artificial intelligence principles, is proposed. The practical application of the model is considered on the example of the process of automation of the distribution of university students for work experience. The article serves as a theoretical basis for further research and practical application by HR specialists, scientists in this field, and all stakeholders in the design of automation systems that ensure synergy between profitability and social well-being, as well as in the development of internal corporate practices for the responsible use of artificial intelligence in human resources management.

Keywords: automation; HR digitalization; HR automation model; socio-psychological climate; corporate social responsibility; ethical dashboard; HR management.

Введение. Цифровая трансформация управления персоналом перешла из фазы инструментальной автоматизации рутины в фазу глубокой интеллектуализации. Но в условиях цифровой трансформации бизнеса автоматизация в любой сфере деятельности зачастую воспринимается работниками как инструмент контроля. Часто это ведёт к росту сопротивления изменениям. Возникает противоречие между операционной эффективностью и климатом в коллективе.

Современные исследователи в области автоматизации HR (Human Resources – человеческие ресурсы) делают акцент на смещение фокуса внимания с простой цифровизации кадрового дела на сложные интеллектуальные системы, которые находят свою актуальность в рамках IV промышленной революции, наблюдаемой нами в настоящее время. В основном, изменения связаны с ИИ (искусственным интеллектом), машинным обучением и анализом больших данных. Современные HR-решения, такие как системы предиктивной аналитики текучести персонала, алгоритмический скрининг резюме, чат-боты для адаптации и цифровые тренажеры, обещают беспрецедентный рост эффективности, объективности и масштабируемости кадровых процес-

сов. Помимо сопротивления изменениям в академической и деловой среде выявляются системные противоречия (рис. 1):

1) несмотря на заявляемую персонализацию и повышение справедливости при принятии управленческих решений, на практике наблюдается алгоритмический редукционизм, при котором многомерный человеческий капитал сводится к набору цифровых алгоритмов и лишь некоторых субъективных метрик для анализа;

2) как следствие, возникает «латентная дискриминация» – воспроизводство или усиление алгоритмами автоматизации существующих исторических данных. Например, не намеренные действия разработчиков, а исторически сложившиеся предубеждения (если компания десятилетиями нанимала на руководящие должности мужчин, алгоритм «выучит», что именно они лучшие кандидаты на подобные вакантные позиции);

3) у работников вместо повышения эффективности трудовой деятельности, возникает ощущение тотального контроля, усиление стресса от всеобщей роботизации, сокращения в этой связи персонала и ухудшение общего социально-психологического климата в коллективе, которое может грозить далее формируемым чувством ненужности и отчуждения от организации.

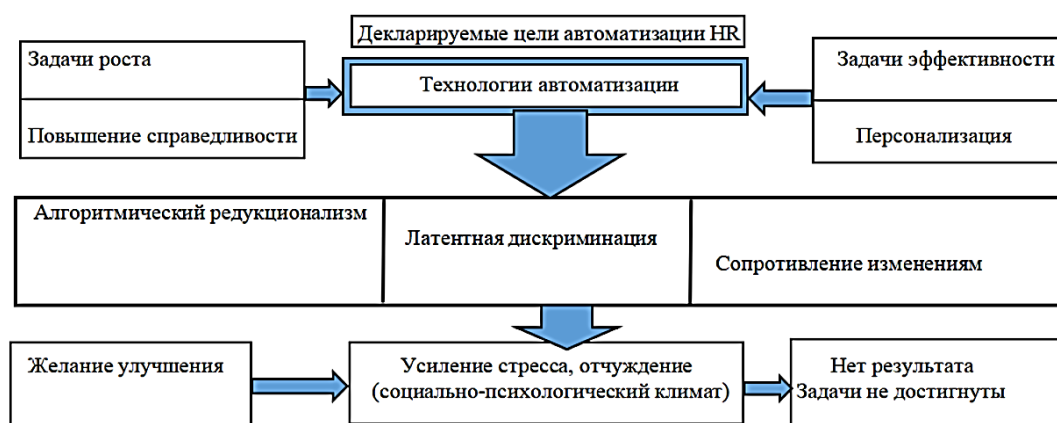


Рис. 1. Алгоритм проблем цифровизации HR

Таким образом, формируется ключевое научно-практическое противоречие: между объективной необходимостью внедрения интеллектуальных систем в процессы HR для повышения конкурентоспособности бизнеса, минимизации рутинных задач и субъективными рисками дегуманизации трудовых отношений, подрывающих организационную культуру и социальную стабильность коллектива.

Как представляется, разрешение данного противоречия невозможно в рамках традиционных подходов к автоматизации, сфокусированных исключительно на операционной эффективности. Требуется принципиально новая парадигма, интегрирующая технологические решения в гуманитарную стратегию организации, ядром которой выступает корпоративная социальная ответственность (КСО).

Под термином КСО в цифровую эпоху будем понимать стратегическую ориентацию организации на добровольное и системное выстраивание этических и гуманистических императивов во все уровни управления,

включая системы автоматизации HR, с целью обеспечения не только экономической эффективности, но и устойчивого воспроизводства человеческого капитала, доверия и благополучия у тех, чьи интересы опосредованы цифровыми интерфейсами. Отметим, что в настоящее время в научной литературе наблюдается дефицит исследований, посвящённых синергетическому эффекту от интеграции автоматизированных HR-практик в систему КСО и их влиянию на формирование социально-психологического климата (СПК) в коллективе.

Степень разработанности проблемы. Проблема автоматизации HR представлена во многих трудах: как зарубежных [1, 2, 3], так и отечественных исследователей. В России можно выделить несколько ключевых направлений:

1. Технократическое. Его представителями являются С.И. Спивак, А.В. Петров, акцентирующие внимание на архитектуру HR-экосистем и интеграцию данных [4, С. 55–69].

2. Правовое. Отметим исследования Ю.Д. Коршунова, М.В. Лушниковой [5, С. 8–12; 6, С. 67–78], анализирующих нормативные границы применения биометрии, систем мониторинга и алгоритмического управления.

3. Социально-психологическое. Е.В. Шершенева, Т.Ю. Базаров [7, 8] изучили изменение коммуникаций и СПК в цифровой среде.

4. Управленческое. Л.М. Иванова, Н.К. Сидорова [9, С. 45–52; 10, С. 101–124] рассматривают автоматизацию как инструмент повышения эффективности HR-службы.

Концепция КСО в российской науке также глубоко проработана, к примеру С.Е. Литовченко [11] и А.С. Шмаковой [12, С. 112–135], однако её связь с цифровизацией внутренних HR-процессов нуждается в уточнении. Преобладают работы, где КСО и автоматизация рассматриваются как параллельные реальности. Поэтому возникает необходимость построения целостной модели, где интеллектуальные HR-системы проектируются и оцениваются не только экономически выгодными метриками, но и по их вкладу в реализацию социальных целей организации и укреплению человеческого капитала.

Эволюция развития автоматизации в области HR. Для более полного анализа сущности автоматизации управления персоналом рассмотрим историческое становление подходов в данном направлении.

Первый этап начался в 2000-х гг. и продолжался ориентировочно десятилетие. Цифровизация документооборота стала стартовым событием в автоматизации HR. Теоретической основой выступали концепции реинжиниринга бизнес-процессов. Фокус внимания был смещён на повышение скорости и точности обработки кадровых данных (учёт персонала, расчёт заработной платы и др.). В отечественной литературе этот период отражён в работах по внедрению HRM-модулей [13–15].

Второй этап с 2010 по 2020 гг. можно охарактеризовать «Автоматизация как аналитика и самообслуживание». В основе были теории управления человеческим капиталом и управления талантами. Автоматизация здесь затронула рекрутинг, обучение и оценку персонала. Исследования были ориентированы на роль больших данных, которые часто носят описательный характер, не затрагивая глубинных социальных последствий [16–20].

В настоящее время мы наблюдаем третий этап автоматизации HR с доминированием технологий ИИ. Теоретическая база также заметно расширяется, появляются концепции «информационной асимметрии», «труда по требованию», «надзорного капитализма». Но представляется, что современная теория требует рассмотрения автоматизации HR не как нейтральный технический инструмент, а как социальный институт, формирующий новые отношения к власти, контролю и справедливости в организации. Это создаст теоретический мост с понятиями КСО и СПК.

Корпоративная социальная ответственность и психологический климат в коллективе как индикаторы качества трудовых отношений. Анализ эволюции концепции КСО показал её смещение от филантропной модели («ответственность перед обществом») к интегративной и стратегической, когда социальные цели лежат в основе деятельности организации. Особое внимание

уделяется концепции внутренней КСО, предполагающей справедливые условия труда для работников, равные возможности, заботу о здоровье и благополучии, развитие человеческого капитала. В таком случае инвестиции организации в благополучие работников формируют норму взаимности, повышают лояльность, ответственность, сопричастность общему делу.

Но вот отечественная специфика в отношении КСО исторически тяготеет к патерналистской модели, унаследованной от советских предприятий, что делает вопрос внутренней социальной политики особенно чувствительным и проблемным.

Таким образом, современная стратегическая КСО, особенно её внутренний аспект, является естественной концептуальной рамкой для оценки и направления процессов автоматизации HR. Если КСО провозглашает ценность человека, то автоматизация должна эту ценность усиливать, а не нивелировать. Поэтому управленцам по персоналу необходимо повышать квалификацию в области автоматизации кадровых процессов, устранению рутины с целью прокачки своих лучших профессиональных компетенций для совершенно других функций в работе с персоналом.

Рассмотрим также и социально-психологический климат в коллективе, который оказывает невидимое, но весомое воздействие на успехи всей организации. СПК – это интегральное, динамическое, эмоционально-оценочное состояние коллектива, формирующееся на основе межличностных взаимоотношений, стиля управления и условий труда. Модели цифрового благополучия на рабочем месте находят свое отражение в новом направлении – Wellbeing (благополучие).

На основе вышесказанного формируется интегральная исследовательская рамка (рис. 2).

Данный подход включает рассмотрение трёх факторов, каждый из которых связан между собой:

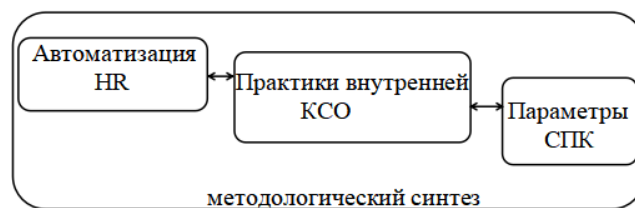


Рис. 2. Авторский подход к построению интегральной исследовательской рамки

1. Автоматизация HR традиционно анализируется через скрининги, оценки, мониторинг, а также ясность и прозрачность для пользователя используемых программ и технологий.

2. Практики внутренней КСО предлагается оценивать через программу wellbeing, этические кодексы в сфере ИИ, инвестиции в развитие персонала.

3. Параметры СПК необходимо анализировать через индекс организационного доверия, показатели «цифрового стресса», лояльность в организации среди персонала.

Разработка авторской модели СОА-HR. В большинстве отечественных и зарубежных работ автоматизация HR рассматривается преимущественно с позиций

оптимизации и рационализации через аналитику метрик: ускорение рекрутинга, снижение издержек, минимизация рутинных процессов, время закрытия вакансии, удовлетворённость HR-менеджеров и др. Как представляется, в настоящее время «сухая» автоматизация процессов не приводит к тем результатам, которые заведомо ожидаются. Необходима социально-ориентированная автоматизация (COA) HR. Назовём её «COA-HR».

Предлагаемая концепция вводит принципиально новую парадигму, где автоматизация становится инструментом для реализации социальной миссии организации в рамках её КСО. То есть технологии должны быть направлены не только на извлечение экономической выгоды, но и на усиление организационной справедливости, сопричастности общему делу, благополучия работников и развития при этом социального капитала организации.

В отличие от исследований, где КСО и автоматизация HR рассматриваются параллельно, авторское видение предлагает их синергетическую интеграцию. Например, алгоритм подбора персонала не просто ищет наиболее квалифицированного работника на вакантную позицию, но и специальным образом сортирует список претендентов в зависимости от установленных метрик, что является прямой целью социальной политики организации.

Многие работы отечественных исследователей [6], носят по анализируемой тематике ограничительно-предупредительный характер. Это выражается в том, чего нельзя делать, чтобы не нарушать законы и как правильно внедрять цифровизацию в HR. Но рассматривать такой подход необходимо с проактивно-созидательной позиции, т. е. как с помощью технологии можно сделать рабочую среду более справедливой и поддерживающей.

Предлагаемая модель представляется как замкнутый круг (циркуляция ценности), состоящий из пяти взаимосвязанных блоков, где выход каждого является входом для следующего. Модель предполагает линейный подход «От внедрения технологии до получения экономического эффекта» (рис. 3).



Рис. 3. Модель «Цикл социально-ориентированной автоматизации HR»

Рассмотрим подробнее каждый блок модели.

Блок 1 – цели и принципы (стратегический фундамент). В качестве входящей информации выступает стратегия организации, её ценностные ориентации, политика КСО (внутренний аспект). Необходимо на данном этапе определиться с императивами для всей автоматизации:

- принцип «сначала – этика»: любой автоматизированный HR-проект начинается с аудита этических и социальных рисков, а не с оценки эффективности (ROI);

- принцип дополнения, а не замены: алгоритмы для автоматизации предназначены для усиления, а не замещения человека (необходим мониторинг увольнений, конфликтов, карьерный коучинг);

- принцип прозрачности и объяснимости: работники и кандидаты на вакантные должности в организации имеют право на ясное понимание принимаемых решений, затрагивающих их профессиональную деятельность;

- принцип цифрового благополучия: системы автоматизации обязаны минимизировать рутинные процессы, нагрузку работников кадровых служб, приводящие к «профессиональному выгоранию».

Таким образом, итогом работы над первым блоком модели может быть уникальный организационный этический чек-лист и набор показателей KPI (key performance indicators – ключевые показатели эффективности) для проекта автоматизации.

Блок 2 – дизайн и внедрение (техно-социальное проектирование). Данный блок основывается на разработанном ранее чек-листе с конкретной бизнес-задачей (к примеру, автоматизация скрининга). Технические требования уже сопрягаются с социальными:

- создание мультидисциплинарной команды. Помимо HR-аналитиков и разработчиков в проекте могут участвовать специалисты по этике ИИ, организационный психолог, представители профсоюза и т. д.;

- анализ обучающих датасетов на предмет исторических предупреждений (к примеру, гендерное перераспределение в данных об успешных менеджерах или обязанность руководителя быть авторитарным для эффективности его власти в глазах окружающих);

- внедрение «гуманитарных интерфейсов». Например, алгоритм автоматизации в рекрутинге не просто отклоняет кандидата на вакантную позицию, а предлагает HR-менеджеру следующее: «Кандидат А не прошёл по баллам X, Y, но имеет уникальный опыт Z, который не был учтён. Рекомендуется ручная проверка». Для претендента на должность система мониторинга проектной нагрузки не просто фиксирует дедлайны, а рекомендует: «Ваша нагрузка на 30 % выше среднего по команде. Предлагается обсудить приоритеты с руководителем». Такая технология, подкреплённая «социальным интерфейсом», позволит выявить особо значимых работников и удержать их в компании.

Блок 3 – Мониторинг и диагностика (этический дашборд). После предыдущего блока в наличии есть метрики вовлечённости работников, результаты опросов. Теперь необходима работа интегральной оценочной модели технологического вклада в социальный капитал. Предлагается построение совместно с IT-специалистом дашборда (инфопанели или визуализации

данных). Данный дашборд может содержать актуальные для HR-руководителя метрики. Например:

- эффективность (стандартный набор KPI: время закрытия вакансий, процент релевантных кандидатов);
- справедливость (карта смещений): различия в прохождении этапов для разных групп по полу, возрасту, рейтингу оконченного высшего учебного заведения, уровню образования и др.;
- благополучие: динамика анонимных показателей стресса в командах, использующих автоматизированную систему, рекомендации по wellbeing, субъективная оценка справедливости алгоритмов из периодических микро-опросов.

Таким образом, получаем диагностическую карту, выявляющую не только сбои в процессе, но и социальные «трения» (например, алгоритм стабильно понижает кандидатов старше 50 лет на 20 %).

Блок 4 – Коррекция и обратная связь (замкнутый контур управления). В результате работы в рамках третьего блока в наличии имеется диагностическая карта. Теперь наступает пора ключевого блока, отличающего модель от традиционной. Выявленные социальные риски запускают автоматизированные или инициированные человеком корректирующие действия в рамках КСО:

- автокоррекция: система автоматически регулирует веса в алгоритме для снижения выявленного смещения;
- социальная обратная связь: если дашборд фиксирует рост цифрового стресса в отделе, менеджер получает уведомление с рекомендацией: «Команда А показывает признаки перегрузки. В рамках программы wellbeing необходимо запланировать сессию с психологом на [дата]» (необходима интеграция с календарем);
- диалог с работниками: результаты мониторинга (в агрегированном, обезличенном виде) обсуждаются на совещаниях. Работники привлекаются к со-дизайну улучшений. В итоге параметры системы в рамках блока 2 корректируются и в результате получаем конкретные социальные инициативы, качественные отзывы (обучение, поддержка, изменение политики и др.).

Блок 5 – Ценность и обучение (формирование организационных знаний). Только на данном этапе переходим к тому, что традиционно рассматривается в начале

- оценка итогового ROI:

- динамика индекса доверия к технологиям и руководству;
- изменение показателей удержания в пилотных группах;
- кейсы успешного предотвращения профессионального выгорания или конфликтов.

Таким образом, формируется библиотека успешных алгоритмов автоматизации, доказательная база эффективности модели, обученные кадры, уточнённые принципы из блока 1 для следующего цикла внедрения. Происходит институционализация практики.

Предлагаемая модель напрямую связывает с операциями автоматизации HR внутреннюю КСО, превращая её из набора программ в систему управления социальными эффектами технологий. Укрепление СПК достигается за счёт повышения прозрачности (снижения тревожности), справедливости (рост доверия) и проактив-

ной заботы о благополучии работников. Предполагается, что целенаправленная интеграция автоматизированных HR-решений в стратегию КСО снижает цифровое сопротивление персонала. Прозрачность и ясность алгоритмов, используемых в HR, положительно коррелирует с восприятием организационной справедливости. Использование аналитики для выявления рисков профессионального выгорания и предложение персонализированных программ wellbeing является эффективным инструментом КСО, улучшающим СПК в коллективе.

Возможное применение авторской модели «Социально-ориентированной автоматизации HR» в среде университета. Университет как площадка для апробации модели обладает рядом уникальных характеристик: многосубъектность, ротация среди выпускников и абитуриентов, цифровизация образования, миссия воспроизводства человеческого капитала.

В табл. 1 для сравнения представим ключевые метрики для исследования в рамках организации и университета.

Таблица 1. Ключевые метрики модели

Метрика	В организационном контексте	В контексте университета
HR-процессы	Подбор, оценка, обучение, мотивация, увольнение персонала	Приёмная кампания, отбор на программы, назначение стипендий, отчисление
Работники	Наёмный персонал	Студенты
КСО (внутренняя)	Забота о благополучии, равные возможности, развитие персонала	Равный доступ к образованию, психологическое благополучие, поддержка талантов
СПК	Климат в трудовом коллективе	Климат в студенческих группах, на курсе, факультете
HR-автоматизация	ATS, HRM, LMS для работников	Системы приёма, распределения, назначения стипендий, заселение в общежития

Для апробации выбран процесс автоматизированного распределения студентов старших курсов на производственную практику. Этот процесс обладает всеми признаками HR-процесса:

- наличие отбора;
 - оценка компетенций;
 - принятие решений, влияющих на развитие;
 - высокий эмоциональный фон;
 - потенциал для алгоритмической дискриминации.
- В качестве участников эксперимента могут быть:
- экспериментальная группа факультета А;
 - контрольная группа факультета Б, где используется стандартная система распределения;
 - руководители практик от университета;
 - работодатели-партнёры, предоставляющие места практик.

Перед началом исследования проведён аудит существующей системы распределения, выявивший истори-

ческие смещения: систематическое направление девушек в педагогические, экономические учреждения, юношей – на технические заводы, в IT-сферу. Проведён опрос студентов и руководителей практик от университета о восприятии справедливости текущей системы.

Необходимо разработать адаптированный этический дашборд для университета с возможностью обновления при помощи IT-специалиста:

- понятный интерфейс студентам и руководителям практик от университета;
- метрики: гендерный баланс, распределение по успеваемости, учёт социального статуса, территориальная доступность места практики;
- модуль объяснимости: «Почему предложено это место для практики?».

Работа в группе факультета А. Студенты подают заявки с указанием предпочтений (3 варианта места практики). Алгоритм автоматизации предполагает проверку на соответствие компетенций требованиям работодателя, успеваемость (средний балл), наличие дополнительных достижений, стремление к гендерному балансу, учёт территориальных границ, льготные категории.

Этический дашборд предупредит руководителей практик от университета, если какая-то группа (например, студенты из малообеспеченных семей) систематически вытесняется в менее престижные места. По клику на назначение руководитель видит, почему именно этот студент получил данное место для практики. Руководители, в свою очередь, имеют право вето и ручной корректировки с обязательным обоснованием в системе. А студенты получают уведомления о результате с кратким объяснением: «Вы направлены на практику в компанию X, так как ваши навыки N наиболее востребованы там, и вы указали это место приоритетным».

Для сравнения работа в группе факультета Б. Распределение производится по стандартной схеме (руководители практик от университета вручную распределяют студентов на основе заявок работодателя, личных предпочтений студентов с использованием простой сортировки без анализа среднего балла, компетенций и других метрик, что может повлечь неудовлетворенность студентов результатами производственной практики.

Далее необходимо провести опрос обеих групп студентов с анализом:

- шкалы воспринимаемой справедливости процесса распределения;
- удовлетворенности полученных мест практики;
- уровня доверия к научному руководителю от университета;
- эмоционального состояния (шкала тревожности, связанная с распределением).

Далее проводится опрос всех участников исследования (возможно тоже при помощи автоматизации, например, чат-бота).

Опрос руководителей практик от университета позволит выявить воспринимаемую новую нагрузку в связи с автоматизацией такого процесса HR, уверенность в справедливости принятого решения, отношение к автоматизации в целом.

Опрос работодателя позволит оценить удовлетворенность качеством направленных на практику студентов, соответствие ожиданиям.

В заключении также необходим анализ предупреждений в системе автоматизации, количества ручных корректировок руководителем практик от университета, изменений распределения в сравнении с историческими данными. Чем масштабнее университет, т. е. больше выборка исследования, тем более обоснованным представляется внедрение предлагаемого процесса автоматизации.

Внедрение «социально-ориентированной автоматизации» (прозрачность, учёт, справедливость, обратная связь) позволяет добиться статистически значимого улучшения всех измеряемых параметров СПК среди студентов (доверие, удовлетворенность, снижение тревожности) и руководителей практик от университета (уверенность в принятии решения). Добавляется возможность видеть обоснование решений и контролировать смещения, что приводит к росту как субъективной, так и объективной справедливости распределения. А учёт индивидуальных обстоятельств (территориальная близость, социальный статус, пол) через настройки алгоритма, позволяют повлиять на благополучие в уязвимых группах (молодые матери, иногородние, малообеспеченные студенты).

Такая реализация миссии равенства и партнерства может быть не только декларацией, а встроенным свойством цифровой системы управления, что меняет представление о роли IT в образовании: от инструмента административного контроля к инструменту реализации ценностей. Представляется, что подобная автоматизация существенно улучшит социально-психологический климат в университете в части решения вопросов назначения повышенных стипендий, распределения в общежития, отбор на зарубежные практики и другое.

Заключение. Предложенная в статье проблема для исследования находится на стыке технических, управленческих и психологических наук. Такой междисциплинарный подход, а также фокус внимания на социально-этическом измерении технологий, редко встречается в отечественных публикациях. Поэтому, как представляется, обеспечивает теоретическую значимость для научного сообщества и бизнес-практики.

Научная новизна предлагаемого исследования заключается в преодолении традиционной бинарной оппозиции «технологическая эффективность» vs «человеческие отношения» в HR-менеджменте и системном переосмыслении роли автоматизации в управлении персоналом.

На практике HR-специалисты и руководители, даже осознавая риски алгоритмов автоматизации процессов, не имеют удобных инструментов для их мониторинга и коррекции. Этический дашборд – это инструмент визуализации и управления социальными рисками автоматизации, встроенный в интерфейс HRM-системы. В отличие от зарубежных разработок инструментов аудита алгоритмов автоматизации от IBM или Microsoft, предлагаемый дашборд изначально проектируется с учётом российской правовой и культурной спецификации. В отличие от просто аналитических систем, это инструмент активного управления, напрямую связывающий диагностику проблем с конкретными рекомендациями в русле политики КСО.

Внедрение интеллектуальных систем в HR не должно быть технократическим проектом. Это проект

трансформации организационной культуры. Предложенная модель задаёт вектор такой трансформации – в сторону гуманистической цифровизации, где технологии служат не только экономическим целям, но и стано-

вятся фундаментом для построения более справедливой, доверительной и психологически безопасной рабочей среды. Это и есть суть социально ответственного бизнеса в цифровую эпоху.

Литература

1. Cappelli P. Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges / P. Cappelli // *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2014. Vol. 1, No. 1. P. 305–331.
2. Kellogg K.C. Algorithms at Work: The New Contested Terrain of Control // *Academy of Management Annals*. 2020. Vol. 14, No. 1. P. 366–410.
3. Tambe P. Artificial Intelligence on Human Resources Management: A review and Research Agenda / P. Tambe, P. Cappelli, V. Yakubovich // *Academy of Management Discoveries*. 2019. Vol. 5, No. 4. P. 357–377.
4. Петров А.В. HR-экосистема как этап эволюции HRM-систем в цифровой экономике // *Бизнес-информатика*. 2022. Т. 16, № 1. С. 55–69.
5. Лушникова М.В. Правовое регулирование цифровых технологий в сфере труда / М.В. Лушникова // *Трудовое право в России и за рубежом*. 2020. № 3. С. 8–12.
6. Коршунов Ю.Д. Правовые границы цифровизации: биометрия и алгоритмическое управление трудом // *Трудовое право*. 2020. № 10. С. 67–78.
7. Шершнева Е.В. Социально-психологический климат в организации в условиях цифровой трансформации. М. : ИНФРА-М, 2022. 187 с.
8. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом: теория и практика: учебник для вузов. М. : Юрайт, 2021. 386 с.
9. Иванова Л.М. Цифровые ассистенты в управлении персоналом: возможности и риски // *Управление человеческими ресурсами: проблемы и перспективы*. 2021. № 4. С. 45–52.
10. Сидорова Н.К. Управление талантами на основе больших данных: кейс российских корпораций // *Российский журнал менеджмента*. 2023. Т. 21, № 1. С. 101–124.
11. Литовченко С.Е. Корпоративная социальная ответственность: общественные ожидания. М. : Ассоциация менеджеров России, 2003. 124 с.
12. Шмакова А.С. Эволюция концепции корпоративной социальной ответственности в России // *Экономическая социология*. 2020. Т. 21, № 4. С. 112–135.
13. Володина О.А. HR-менеджмент в цифровой экономике: монография / О.А. Володина, Е.В. Маслов. - Москва: ИНФРА-М, 2019. 245 с.
14. Колосов В.А. Организационная культура. – М. : Юрайт. 2023. 344 с.
15. Никитина А.С., Чевтаева Н.Г. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении. М. : Юрайт. 2024. 188 с.
16. Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами / Под ред. С.А. Баркова, В.И. Зубкова. М. : Юрайт. 2024. 186 с.
17. Водопьянова Н.Е., Старченкова Е.С. Психология управления персоналом. Психическое выгорание. М. : Юрайт. 2024. 300 с.
18. Управление человеческими ресурсами / Под ред. И.А. Максимцева, Н.А. Горелова. М. : Юрайт. 2023. 468 с.
19. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / Под ред. С.Ю. Трапицына. М. : Юрайт. 2024. 363 с.
20. Пугачев В.П. Управление персоналом организации. М. : Юрайт. 2024. 524 с.

References

1. Cappelli P. Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges // *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2014. Vol. 1, No. 1. P. 305–331.
2. Kellogg K.C. Algorithms at Work: The New Contested Terrain of Control // *Academy of Management Annals*. 2020. Vol. 14, No. 1. P. 366–410.
3. Tambe P. Artificial Intelligence on Human Resources Management: A review and Research Agenda // *Academy of Management Discoveries*. 2019. Vol. 5, No. 4. P. 357–377.
4. Petrov A.V. HR-ecosystem as a stage of evolution of HRM-systems in the digital economy // *Business Informatics*. 2022. Vol. 16, No. 1. Pp. 55–69.
5. Lushnikova M.V. Legal regulation of digital technologies in the field of labor // *Labor Law in Russia and Abroad*. 2020. No. 3. Pp. 8–12.
6. Korshunov Yu.D. Legal Borders of Digitalization: Biometrics and Algorithmic Labor Management // *Labor Law*. 2020. No. 10. Pp. 67–78.
7. Shersheva E.V. Social and psychological climate in the organization and in the conditions of digital transformation. M. : INFRA-M, 2022. 187 p.
8. Bazarov T.Yu. Psychology of personnel management: theory and practice: textbook for universities / T.Yu. Bazarov. Moscow: Yurayt, 2021. 386 p.
9. Ivanova L.M. Digital Assistants in Human Resource Management: Opportunities and Risks // *Human Resource Management: Problems and Prospects*. 2021. No. 4. Pp. 45–52.
10. Sidorova N.K. Talent Management Based on Big Data: A Case Study of Russian Corporations.
11. Litovchenko S.E. Corporate Social Responsibility: Public Expectations / S.E. Litovchenko, M.I. Korsakova. Moscow: Association of Russian Managers, 2003. 124 p.
12. Shmakova A.S. Evolution of the Concept of Corporate Social Responsibility in Russia / A.S. Shmakova // *Economic Sociology*. 2020. Vol. 21, No. 4. Pp. 112–135.
13. Volodina O.A. HR-management in the digital economy: monograph / O.A. Volodina, E.V. Maslov. Moscow : INFRA-M, 2019. 245 p.
14. Kolosov V.A. Organizational Culture. Moscow : Yurayt. 2023. 344 p.
15. Nikitina A.S., Chevtayeva N. G. Human Resource Management in Public and Municipal Administration. Moscow : Yurayt. 2024. 188 p.
16. Current Issues in Human Resource Management / Edited by S.A. Barkov and V.I. Zubkov. Moscow : Yurayt, 2024. 186 p.
17. Vodopyanova N.E. and Starchenkova E.S. Psychology of Human Resource Management. Mental Burnout. Moscow : Yurayt, 2024. 300 p.
18. Human Resource Management / Edited by I.A. Maksimtsev and N.A. Gorelov. Moscow : Yurayt, 2023. 468 p.
19. Motivation and Incentives for Labor Activities. / Edited by S.Yu. Trapitsyn. Moscow : Yurayt, 2024. 363 p.
20. Pugachev V.P. Human Resource Management in Organizations. Moscow : Yurayt, 2024. 524 p.