

*Кокурин Д.И.,
доктор экономических наук, профессор,
профессор кафедры экономики и управления
АНОВО "Московский международный университет",
Россия, г. Москва
Перетятко А.Г.,
студент,
3 курс, факультет «Менеджмента»
АНОВО "Московский международный университет",
Россия, г. Москва*

**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В
ПРОЦЕССЕ ОТБОРА И НАБОРА ПЕРСОНАЛА: ПРЕИМУЩЕСТВА,
РИСКИ И ПЕРСПЕКТИВ**

Аннотация: В статье исследуется применение искусственного интеллекта в процессах отбора и подбора персонала, раскрывая ключевые преимущества и потенциальные риски технологии. На примере кейсов российских компаний (Сбер, X5 Group) показано, как ИИ повышает эффективность рекрутинга через автоматизацию, прогнозную аналитику и объективную оценку кандидатов.

Ключевые слова: искусственный интеллект, кадровый менеджмент, персонал, подбор, отбор, текучесть кадров, эффективность.

*Kokurin D.I.,
Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Economics and Management
ANOVO "Moscow International University",
Russia, Moscow
Peretyatko A.G.,
Student,
3rd year, Faculty of Management
ANOVO "Moscow International University",
Russia, Moscow*

USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE SELECTION AND RECRUITMENT PROCESS: ADVANTAGES, RISKS, AND PROSPECTS

***Abstract:** The article explores the application of artificial intelligence in the selection and recruitment processes, revealing the key advantages and potential risks of the technology. Using the case studies of Russian companies (Sber, X5 Group), the article demonstrates how AI enhances the efficiency of recruitment through automation, predictive analytics, and objective candidate evaluation.*

***Keywords:** artificial intelligence, human resources management, personnel, recruitment, selection, staff turnover, and efficiency.*

Современные условия ведения бизнеса в нашей стране обусловлено рядом ограничений, среди которых как секционное давление со стороны недружественных стран, которое препятствует свободному движению товаров и ресурсов на мировых рынках, так и политическое обострение в целом, в том числе и за счет проведения нашей странной специальной военной операции, что привело к усложнению расчетов между странами, скачках на валютных рынках и т.д. В таких условиях руководители

организаций сталкиваются не только с проблемами дефицита ресурсов и усложнения логистических цепочек, но и с нехваткой персонала.

Кадровый дефицит в России проблема не новая, однако, ведущие специалисты рекрутинговых компаний и сайтов по поиску персонала отмечают также и снижение квалификации соискателей на отечественном рынке труда. В таких условиях, перед кадровыми службами предприятий остро стоит вопрос качественного отбора и набора сотрудников с целью снижения текучести кадров и повышения эффективности работы предприятий за счет качественных показателей трудового коллектива [1].

Таким образом, актуальность вопроса эффективной системы подбора персонала сегодня стоит достаточно остро и заключается в необходимости подбора индивидуальных инструментов отбора и набора кадров с учетом особенностей компаний и современных кадровых технологий, в том числе и искусственного интеллекта.

В современном бизнесе искусственный интеллект широко применяется в различных областях, трансформируя традиционные модели работы и открывая новые возможности для оптимизации процессов и повышения эффективности [2, с. 156].

HR-технологии стремительно развиваются, и искусственный интеллект играет ключевую роль в оптимизации кадровых процессов, в том числе подбора персонала. Автоматизация рутинных задач, анализ больших данных и прогнозирование успешности кандидатов позволяют компаниям сокращать время найма, снижать затраты и повышать качество рекрутинга. Подфункции и задачи HR, которые уже решает ИИ, представлены на рисунке 1.



Рисунок 1. Направления работы ИИ в кадровой политике организации [3, с. 80]

Развитие ИИ формирует новые методы и инструменты системы отбора кадров в организации, что способствует повышению эффективности данной составляющей политики управления. Кратко рассмотрим HR-инструментарий, появившийся вследствие развития искусственного интеллекта и интегрированного в системы управления персоналом организаций:

1. Искусственный интеллект и чат-боты имеет следующее применение:

- в рекрутинге выполняет такие функции как анализ резюме, опросы через чат-боты для первичного скрининга, оценка видео-интервью кандидатов на должность в срезе анализ мимики, речи, эмоций и др.

- прогнозная аналитика позволяет установить стратегическое и текущее состояние текучести кадров и оценить уровень вовлеченности сотрудников.

2. Big Data и People Analytics позволяет оптимизировать кадровый процесс, в том числе и функции подбора, установить факторы влияющие на увольнение нанятых работников.

3. ML-алгоритмы ранжирования кандидатов позволяют сформировать «образ идеального сотрудника» на конкретную должность.

4. Автоматизированные системы проверки рекомендаций позволяют провести проверку подлинности резюме за счет анализа шаблонности фраз, реальность организаций и людей, их подписавших.

Отметим, что внедрение таких инструментов как правило предполагает финансовые затраты как на сами программы ИИ, так и на обучение сотрудников, которые будут с ними работать.

Далее рассмотрим преимущества использования инструментов на базе искусственного интеллекта в сфере кадрового менеджмента (рис. 2).

Повышение эффективности и производительности труда, как сотрудников основного бизнеса, так и HR-специалистов. Сокращение объема рутинных операций может привести к переориентированию HR-специалистов на задачи более стратегического характера. Например, увеличение скорости и качества рекрутмента с помощью использования инструментов для подбора на основе ИИ.



Рисунок 2. Преимущества использования ИИ в кадрах

Повышение скорости и качества принятия решений по вопросам управления персоналом достигается за счет внедрения системы принятия решений на основе данных о развитии персонала (повышения в должности) или о найме на позицию.

Улучшение опыта сотрудника за счет использования внутренних сервисов на основе ИИ через применение системы рекомендаций материалов для обучения и развития сотрудников.

Возможность оперативного митигирования рисков, связанных с человеческим капиталом. Например, предиктивная система для предсказания уровня эмоционального выгорания и возможного увольнения.

Повышение уровня цифровой зрелости организации и развитие цифровых навыков у сотрудников посредством создания команды для разработки и поддержки искусственного интеллекта в организации.

Однако, не смотря на наличие существенных преимуществ применения ИИ при подборе персонала не стоит забывать о рисках с ними связанных. Основные из них отображены на рисунке 3.

Применение искусственного интеллекта в первую очередь связано с рисками информационной безопасности и конфиденциальности данных компаний и личных дел сотрудников.



Рисунок 3. Риски использования ИИ в кадрах

Обезличивание и изменение самобытной корпоративной культуры за счет замены живого человека на искусственный интеллект.

Возможные отклонения и ошибки, особенно на начальных этапах развития систем ИИ, связанные с отсутствием необходимого объема /

недостоверностью данных или несовершенством алгоритмов.

Трудности в расчете конкретного эффекта от внедрения: экономический эффект может заключаться в улучшении опыта сотрудников или переключении сотрудников с рутинных на более стратегические задачи. Такой эффект обычно сложно оценить в конкретном количественном выражении.

Возможность для сотрудников или потенциальных кандидатов в фальсификации оценочных тестов за счет использования инструментов ИИ.

Таким образом, не смотря на все положительные аспекты применения современных цифровых технологий в кадровых процессах организации существуют значительные риски, которые могут привести к убыткам. Поэтому при внедрении таких инструментов необходимо в первую очередь обращаться к проверенным специалистам и не пренебрегать профильным обучением кадровиков выбранным направления с целью не только повысить эффективность их работы, но и исключить возможность нанесения компании финансовых и информационных убытков.

Рассмотрим примеры успешного применения ИИ в отборе кадров в крупных российских компаниях.

Одним из флагманов использования искусственного интеллекта в своей работе в целом является Сбербанк.

Сбер активно использует (ИИ) для оптимизации процессов подбора персонала, внедрив комплексную систему, включающую собственную платформу «СберХант», чат-бота «СберДжобс» и другие технологии.

Платформа «СберХант» на базе машинного обучения (ML) это собственная платформа Сбербанка, использующая алгоритмы машинного обучения для автоматизации подбора кандидатов на вакантные должности. Она обрабатывает более 500 000 заявок ежемесячно, анализируя резюме и профили соискателей для выявления наиболее подходящих кандидатур.

NLP-анализ резюме представляет собой платформу применяющую

технологии обработки естественного языка (NLP) для анализа резюме, что позволяет эффективно обрабатывать и классифицировать большие объемы данных, ускоряя процесс подбора и повышая точность оценки соискателей.

Чат-бот «СберДжобс» используется для первичного скрининга кандидатов. Он взаимодействует с соискателями, задает ключевые вопросы и собирает необходимую информацию, что позволяет ускорить процесс отбора и снизить нагрузку на HR-специалистов.

Для привлечения IT-специалистов «СберХант» интегрируется с платформами GitHub и Habr Career. Это обеспечивает доступ к обширным базам данных разработчиков, позволяет анализировать их проекты и активность, что способствует более точному подбору кандидатов в технические подразделения банка.

Применение данных инструментов ИИ позволило Сбербанку автоматизировать 90% процессов первичного отбора кандидатов. ИИ-система оценивает не только профессиональные навыки соискателей, но и их «культурное соответствие» компании по более чем 20 параметрам, включая адаптивность к изменениям. Это обеспечивает более точный и эффективный подбор персонала, соответствующего ценностям и культуре организации [4].

Среди ретейлеров стоит отметить опыт работы с ИИ в сфере кадровых технологий X5 Group, управляющей сетями «Пятёрочка» и «Перекрёсток».

Для повышения эффективности работы менеджеров по кадрам организация внедрила инновационные технологии для массового подбора персонала с использованием предиктивной аналитики. Эти технологии направлены на повышение эффективности подбора кассиров и снижение текучести кадров.

Система «HR-Прогноз» совместно с TalentTech используется для оценки и прогнозирования успешности кандидатов на должность кассира X5 Group используя систему «HR-Прогноз», разработанную совместно с TalentTech. Эта система анализирует различные данные для прогнозирования

эффективности работы новых сотрудников.

Система анализ биометрических данных с кассовых терминалов анализирует биометрические данные для оценки нагрузки на сотрудников и уровня их производительности. Этот подход позволяет учитывать реальные условия работы и адаптировать процессы подбора под специфические требования.

Геймифицированные тесты на мобильных устройствах применяются для оценки кандидатов используются посредством доступных платформ на мобильных устройствах. Этот формат повышает вовлечённость соискателей и позволяет оценить их навыки в интерактивной форме.

Отметим, что сочетание данных инструментов искусственного интеллекта позволяют компании:

- оценивать 15 параметров кандидатов, включая стрессоустойчивость в часы пик, что позволяет предсказывать их эффективность на рабочем месте;
- учитывать различия в поведении и потребностях клиентов в разных регионах, что приводит к адаптации подхода подбора персонала;
- генерировать персонализированные предложения для соискателей, учитывая их индивидуальные характеристики и предпочтения, что повышает привлекательность вакансий.

Это позволило X5 Group достичь следующих результатов:

- В первые три месяца работы среди сотрудников, прошедших подбор с использованием системы «HR-Прогноз», наблюдалось снижение текучести на 27%.
- Внедрение технологий ИИ позволило увеличить скорость найма для массовых позиций до 3 кандидатов в час, что значительно превышает показатели традиционных методов подбора.
- Оптимизация процессов подбора и отбора персонала с помощью ИИ-технологий привела к экономии 280 млн. руб. годового бюджета на подбор персонала.

Однако все организации сталкиваются с проблемами использования таких инструментов кадрового менеджмента. Среди них:

- Использование ИИ и предиктивной аналитики требует большей прозрачности в работе алгоритмов, чтобы сотрудники и кандидаты понимали, как принимаются решения. Отсутствие объяснимости решений ИИ вызывает недовольство и недоверие.

- Внедрение таких технологий часто сопровождается необходимостью обучения персонала и изменения привычных рабочих процессов, что иногда приводило к сопротивлению или вызвало недовольство среди HR-специалистов и других сотрудников.

- Несмотря на высокую эффективность ИИ, требуется постоянная настройка и оптимизация алгоритмов, чтобы они соответствовали меняющимся условиям рынка и требованиям компании.

- Точность ИИ напрямую зависит от качества и объема данных. Неверные или неполные данные могут негативно повлиять на результаты подбора и оценки кандидатов [5].

Выводы. ИИ кардинально меняет процессы подбора персонала, автоматизируя рутинные задачи, сокращая время найма и повышая точность отбора кандидатов.

Искусственный интеллект активно внедряется в процессы подбора и отбора кадров в крупных российских компаниях, что способствует повышению эффективности HR-операций. Кроме того, исследования показывают, что только 5% российских компаний активно используют ИИ в процессе подбора и адаптации сотрудников, в то время как 46% планируют внедрять такие технологии в будущем.

Однако, несмотря на явные преимущества ИИ в подборе и отборе кадров, компании сталкиваются с вызовами в области защиты данных, адаптации технологий к изменяющимся условиям и поддержания этических норм в процессе подбора персонала.

Литература:

1. Рынок труда в России 2024-2025: анализ ситуации, прогнозы и ожидания [Электронный ресурс] //Solution PRO 2023. URL: [http:// s-pro.group/tpost/neyxzrf9a1-rinok-truda-v-rossii-2024-2025-analiz-si#rec408359207](http://s-pro.group/tpost/neyxzrf9a1-rinok-truda-v-rossii-2024-2025-analiz-si#rec408359207) (Дата обращения 14.04.2025)
2. Мороз, Д. А. Искусственный интеллект - ключ к повышению качества и эффективности / Д. А. Мороз, Н. И. Белодед // Актуальные проблемы социально-экономического развития современного общества : Материалы V международной научно-практической конференции, Киров, 29 мая 2024 года. – Киров: Кировский государственный медицинский университет, 2024. – С. 155-157.
3. Куприянов, Д. С. Искусственный интеллект в управлении персоналом: основные тенденции в 2024 году / Д. С. Куприянов, С. В. Мельникова, А. Х. Абдирашитова. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2024. — № 3 (502). — С. 79-82.
4. Годовой отчет Сбера [Электронный ресурс] // <https://www.sberbank.by/esg-environment> (Дата обращения 14.04.2025)
5. Отчеты об устойчивом развитии [Электронный ресурс] // <https://www.x5.ru/ru/investors/esg-reports> (Дата обращения 14.04.2025)