

ИИ В РЕКРУТМЕНТЕ

ИИ считает — человек отвечает

граница автоматизации в подборе

Марианна Симонян

HR-аналитик, основатель Nexus, преподаватель НИУ ВШЭ

Знакомство

Более 10 лет на стыке HR,
аналитики и технологий

HR Tech

People Analytics

AI-продукты

- **Со-основатель Nexus** — AI-оркестратор для HR: от найма до оценки и удержания
- **HR-аналитика в продуктах и корпорации** — Yva.ai (spin-off ABBYY), МТС
- **Преподаватель НИУ ВШЭ** — «Стартап с нуля», «Организационное поведение», 1000+ студентов
- **Executive MBA** (Quantic, США), магистр HR-аналитики ВШЭ с отличием

О чём поговорим

01

Что ИИ уже закрывает в подборе

Измеримая часть: скрининг, разметка, скоринг, ранжирование

02

Где проходит реальная граница

Потенциал, контекст, культурное соответствие, доверие

03

Почему ответственность не делегируется

Ошибка алгоритма — системная, а объяснять её человеку

04

Кто запускает автоматизацию

Агент изменений, команда и мягкие навыки

ИИ уже уверенно закрывает измеримую часть подбора

Скрининг

Тысячи резюме за минуты, без усталости к концу дня

Разметка

Единые критерии там, где у людей десять разных трактовок

Скоринг

Оценка соответствия формальным требованиям вакансии

Ранжирование

Порядок, в котором рекрутер увидит кандидатов — и почти никогда не пересмотрит

Чем ближе решение к человеку, тем меньше остаётся того, что поддаётся оцифровке.

ТЕЗИС 1

Модель безупречно работает с прошлым. Но кандидат — это ставка на будущее, которого в данных ещё нет.

ИИ оптимизирует то, что можно измерить. А подбор — это суждение в условиях неопределённости.



Что не превращается в признак модели

Потенциал

В данных есть то, что человек уже делал, а не то, чего он ещё не делал

Контекст

Один и тот же результат в разных командах стоит разного

Культурное соответствие

Совпадение с командой не выводится из формулировок в резюме

Доверие

Создаётся в разговоре и держится на человеке, а не на интерфейсе

ТЕЗИС 2

Автоматизация масштабирует не только точность, но и предвзятость

1

Рекрутер ошибётся в одном кандидате

Ошибка локальна: её видно, её можно обсудить и исправить

Все

Алгоритм ошибётся системно

Одно правило применяется ко всей воронке — и остаётся незаметным, пока метрики выглядят нормально

ТЕЗИС 3

Ответственность нельзя делегировать модели

ИИ даёт рекомендацию. Но объяснить отказ, интерпретировать неоднозначное и удержать доверие способен только человек.

Объяснить отказ

«Так решил алгоритм» — не объяснение ни для кандидата, ни для нанимающего менеджера

Разобрать неоднозначное

Самые важные кандидаты — те, кто не помещается в шаблон вакансии

Удержать доверие

Репутация работодателя строится на том, как с людьми разговаривают, а не на скорости воронки

Как делить процесс

ИИ считает

Поиск и первичный отбор по формальным критериям

Разметка и структурирование данных о кандидатах

Скоринг и ранжирование, подготовка сводок

Рутинная коммуникация и статусы по воронке

Человек отвечает

Финальное решение и его обоснование

Оценка потенциала и контекста

Разговор с кандидатом и обратная связь

Проверка того, как модель влияет на воронку

Граница автоматизации — не линия обороны рекрутера, а зона его исключительной ответственности.



ТЕЗИС 4

Автоматизация — это не установка инструмента, а трансформация процесса

Шаг 1

Процесс

Сначала описать, как принимаются решения сегодня — иначе автоматизируем беспорядок



Шаг 2

Люди

Провести команду через сопротивление: показать, что меняется в её работе и зачем



Шаг 3

Инструмент

Технология встаёт в готовый процесс — и только тогда даёт эффект, который видно в метриках

Любую трансформацию запускает не технология, а агент изменений — человек, который удерживает фокус на людях.

ТЕЗИС 5

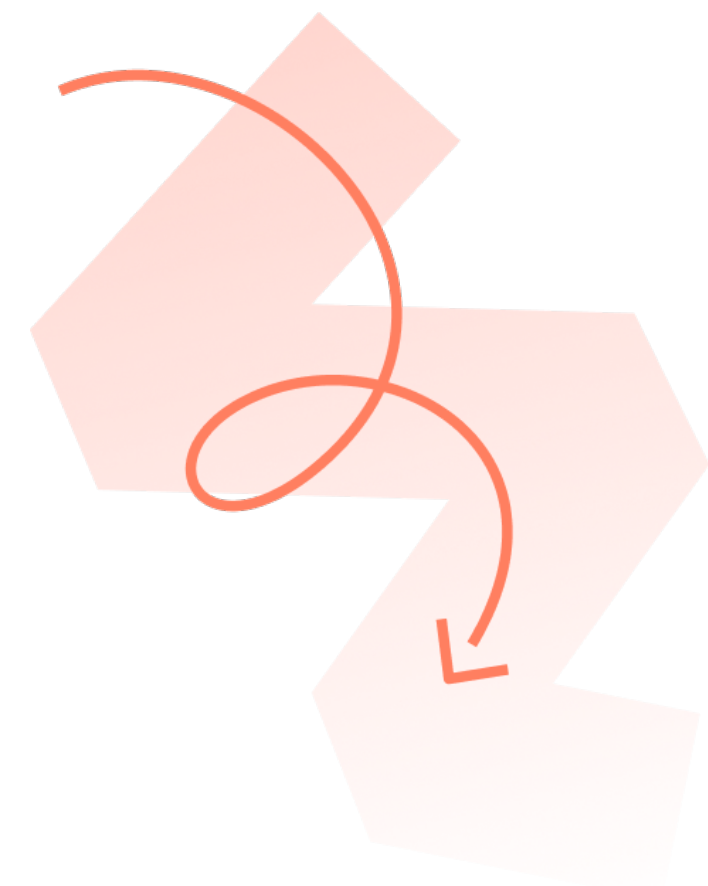
Лучший проект взлетает в руках лучшей команды

ИИ исполняет, но весь процесс ведут люди — своими мягкими навыками. Без человекоцентричности изменения не запустить.

Эмпатия

Коммуникация

Умение вдохновлять



Что забрать с собой

- 01 ИИ оптимизирует измеримое. Подбор — это суждение в условиях неопределённости.
- 02 Там, где рекрутер ошибётся в одном кандидате, алгоритм ошибётся системно.
- 03 Ответственность нельзя делегировать модели: отказ объясняет человек.
- 04 Автоматизация — трансформация процесса, которую запускает агент изменений.
- 05 ИИ исполняет — ведут процесс люди: эмпатией, коммуникацией, умением вдохновлять.

Вопросы

Марианна Симонян

marianna.simonyan@gmail.com

Telegram: @smarianna

