

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ПОДБОРЕ ПЕРСОНАЛА

Авторы статьи рассказывают об особенностях использования искусственного интеллекта на рынке подбора персонала и дают советы рекрутерам относительно совершенствования имеющихся у них навыков и развития новых компетенций с тем, чтобы не потерять работу.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: искусственный интеллект (ИИ), ChatGPT, рекрутинг, HR-процессы, кадровый учет, оптимизация



Гаршина Наталья Геннадьевна — директор по организационному развитию и управлению персоналом ГК «Русконсалт» (г. Москва)



Миронова Марина Андреевна — HR-директор «Велес Капитал», HR-ментор, психолог (КПТ) (г. Москва)

ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА

Несколько лет подряд бизнес-сообщество ведет дискуссии о том, может ли искусственный интеллект (ИИ) заменить человека.

В докладе «Будущее рабочих мест 2018» Всемирного экономического форума (WEF) Евразийского института конкурентоспособности и консалтинговой компании Strategy Partners¹ отмечено, что в 2017 г. на работу машин и алгоритмов приходилось 29% всего затраченного на создание товаров и услуг времени. В 2022 г. этот показатель должен был достигнуть 42%, а в 2025 — уже 52%. Судя по прогнозам, в скором времени роботы будут решать больше задач, чем люди. Автоматизация в ближайшее время уничтожит 75 млн рабочих мест, вместо этого появится 130 млн новых. Однако для их заполнения специалистам будет необходимо развить новые компетенции.

¹ Cybersecurity Futures 2030 New Foundations. — https://www3.weforum.org/docs/WEF_Cybersecurity_Futures_2030_New_Foundations_2023.pdf.

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В HR-СФЕРЕ

Н.Г. Гаршина: Представим себе, что роботизация все-таки затронет HR-сферу и создаст риски для специалистов по управлению персоналом. Некоторые полагают, что в России в ближайшие пять лет могут исчезнуть профессии, связанные с делопроизводством. Так, уязвимыми становятся специалисты, отвечающие за ведение кадрового учета. Я не думаю, что потребность в кадровиках исчезнет, но полагаю, что в большом количестве они будут не нужны. Автоматизация учетных функций, упрощение требований к документообороту по учету кадров на бумажных носителях и цифровизация неизбежно приведут к сокращению численности кадровиков. Усилят эту тенденцию и изменения формата трудовых отношений. В поисках оптимизации и повышения производительности труда многие руководители и собственники бизнеса будут переводить непрофильные функции на аутсорсинг, привлекать на работу самозанятых, что тоже повлечет за собой сокращение потребности в кадровиках.

Следующими под удар могут попасть рекрутеры — специалисты по подбору персонала. Несколько лет назад на HR-конференции представитель IT-компании презентовал робота-рекрутера, который умеет проводить собеседования, задавать вопросы кандидатам. В числе преимуществ автоматизированных способов отбора кандидатов он отметил следующие:

- на 22% увеличивается эффективность автоматизированного подбора резюме по сравнению с ручным;
- на 75% снижается нагрузка на рекрутера;
- в два раза сокращается путь кандидата от отклика до найма (с шести до трех дней);
- экономия рабочего времени рекрутера при подборе кандидатов на две вакансии составляет 2758 часов (затраты времени на ручной подбор составляют 3647 часов, на автоматизированный — 889 часов).

Если представить, что эти данные соответствуют реальности, то профессию «рекрутер» ждут

колоссальные изменения. Даже хорошему специалисту будет не под силу выдержать схватку с ИИ: слишком привлекательными для бизнеса будут показатели экономии ресурсов.

Однако думаю, что руководители или владельцы бизнеса не доверят «машине» принятие окончательного решения о найме сотрудника, но могут поручить выполнить ряд работ по сортировке резюме, отбору подходящих кандидатов, по сколько действия по алгоритмам ИИ вполне по силам.

Так, чтобы рекрутерам не остаться без работы, им необходимо овладеть новыми компетенциями, позволяющими развивать управленческое мышление руководителей, а не только решать задачу по поиску кандидата с заданными параметрами.

НОВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ ДЛЯ РЕКРУТЕРА

Как упоминалось выше, рекрутерам потребуются новые знания, чтобы выиграть схватку с ИИ. Многие эксперты отмечают огромный прогресс в развитии данных технологий. В частности, роботы способны быстро обучаться. Это может привести к тому, что у них возникнет желание принимать решения самостоятельно вопреки заложенному алгоритму.

В этой связи специалистам по подбору персонала стоит подготовиться к удивительному будущему и начать с развития новых компетенций. Рекрутеру необходимо разбираться в бизнесе, знать особенности рынка присутствия организации и смежных отраслей, обладать бизнес-мышлением, понимать, как развивается бизнес в российских условиях, какие процессы происходят в деловой среде и как это может повлиять на организацию.

Требования к компетенциям персонала должны формироваться не только и не столько по желанию руководителя или заказчика получить специалиста нужной квалификации, сколько на основе ключевых видов деятельности компании. Ключевые виды деятельности — это действия

компании, которые приводят к получению прибыли. Они являются базой для формирования требований к бизнес-процессам, а также к компетенциям персонала и системе управления в целом.

Например, если необходимо создать уникальный творческий продукт, то следует привлечь креативных специалистов, найти особый подход к управлению ими и встроить их в определенную корпоративную культуру, чтобы раскрыть их потенциал.

Для создания стандартного продукта на промышленном предприятии с отлаженной технологией и стабильным рынком необходимо нанять сотрудников, которые умеют четко исполнять инструкции в рамках отлаженных бизнес-процессов, а не творческих работников.

Рекрутер должен не только понимать подобные, казалось бы, очевидные правила, но и уметь донести до заказчиков подбора персонала необходимость формулировать требования к сотрудникам на основе объективных факторов, а не своих желаний.

Каналы сбыта продукции определяют тип взаимоотношений компании со своими клиентами. Клиентский сервис может предполагать персональную поддержку, а может ограничиться самообслуживанием. Требования к персоналу будут отличаться в зависимости от принятой в компании клиентской политики. Рекрутер должен предложить заказчику подбора подумать об изменении бизнес-процессов и подходов к обслуживанию клиентов. Для персональной поддержки и обеспечения высокого уровня сервиса отдельных категорий клиентов можно выделить специалистов высокой квалификации с соответствующими затратами на обучение и оплату труда. Для других клиентских групп можно предложить автоматизированные, менее затратные способы приобретения продукции. Таким способом можно сократить общую нагрузку на фонд оплаты труда. Получается, что рекрутеру необходимо разбираться во всех бизнес-процессах компании, понимать, как устроена цепочка создания ценности для конечного потребителя. Это требует высокого уровня квалификации.

На практике я часто сталкивалась с ситуацией, когда руководители — заказчики подбора персонала — не задумывались об изменении бизнес-процессов, а пытались найти сотрудника-универсала, способного решить все проблемы организации, а также исправить огрехи в системе менеджмента за счет высокой квалификации.

Рассмотрим следующий пример. Руководитель компании поручил найти замену сотруднику, уволившемуся с позиции бренд-менеджера. В обязанности прежнего работника входил весь цикл мероприятий по развитию бренда: от планирования и координации процесса закупок до реализации стратегии продвижения бренда. Этот огромный пул задач ранее, при небольших объемах закупок и относительно невысоком уровне конкуренции, был под силу одному человеку. Однако когда компания выросла, потребовалось разделить бизнес-процессы и распределить ответственность за разные направления деятельности. Для планирования больших объемов закупок и управления ими были нужны одни компетенции, а для продвижения продукции на высококонкурентный рынок — иные. Тем не менее необходимость разделения бизнес-процессов не была очевидна руководителю-заказчику. В связи с этим мне пришлось помочь описать бизнес-процессы и сформировать новую модель компетенций.

Умение проводить мероприятия по оптимизации бизнес-процессов, организационной структуры — важный навык современного рекрутера. Возможно, что ИИ справится с задачей оптимизации бизнес-процессов, но интегрировать в них людей, сформировать поддерживающую процессы корпоративную культуру, полагаю, пока под силу только человеку с соответствующими компетенциями.

Анализируя вышесказанное, можно сделать вывод, что в будущем нужно будет учиться сотрудничать с ИИ. Что касается рекрутеров, то робот может существенно облегчить задачи поиска нужных резюме и даже провести первичные собеседования. Однако в ближайшее время полностью заменить отношения «человек — человек» на «человек — робот» не получится.

Препятствием для полного вытеснения рекрутеров-людей с рынка труда может стать эмоциональная сфера, пока еще неведомая ИИ. Много лет я наблюдаю за тем, как руководители принимают решения о выборе кандидатов на ту или иную вакансию. Ставя задачу поиска специалиста, многие из них подробно описывают функционал, требования к компетенциям, указывают ограничения и т.д. Несмотря на это, возникают случаи принятия на работу соискателя, который не в полной мере соответствует профессиональным требованиям. Это происходит из-за возникновения между будущим сотрудником и руководителем необъяснимой связи на уровне эмоциональной сферы.

Например, если долго работаешь с каким-либо руководителем, то также на эмоциональном уровне понимаешь, какой кандидат ему нужен. Сомневаюсь, что с этой задачей справится ИИ.

Итак, внедрение технологий ИИ в рекрутмент неизбежно приведет к сокращению потребности в специалистах по подбору персонала. Робот способен взять на себя множество рутинных операций. Востребованными останутся те рекрутеры, которые способны учиться быстрее ИИ и предлагать полезные для бизнеса решения, но делать это с учетом особенностей отношений между людьми.

ВОЗМОЖНОСТИ ИИ

М.А. Миронова: Опасения относительно того, что скоро нас заменят роботы, бытуют уже более 60 лет. Прогнозы на данную тему, сделанные в книгах, фильмах и личных беседах, начинают сбываться.

Использование технологий в HR-процессах — популярная в текущем году тема конференций и встреч профессионального сообщества. Она опередила по значимости такие интересные направления, как wellbeing (благополучие сотрудников) и «спиральная динамика». Многим компаниям удалось применить ИИ и определить для

себя возможности и ограничения в данной практике. Активное тестирование ChatGPT запустило новый виток интереса к технологиям ИИ.

Разберемся, насколько близко мы подошли к переделу рынка труда, когда рекрутеры будут вынуждены переквалифицироваться во все более редкие профессии.

1. Очень многие этапы рекрутинга могут быть автоматизированы. ИИ, в свою очередь, способен проводить оценку кандидата на всех уровнях:

- описать по заданным параметрам вакансию, причем сделать это в разной стилистике: от максимально формальной и сухой до современной, ChatGPT успешно справляется с генерацией текстов в различных форматах (например, вы можете сформировать вопросы к интервью по заданным компетенциям по каждой из специализаций);

- осуществить не только поиск, но и ранжирование кандидатов по степени их соответствия вакансии;

- провести переписку: выявить заинтересованность в вакансии, уточнить детали резюме;

- запланировать встречу с рекрутером;

- проанализировать профессиональные и личные качества кандидата по видеointerview, особенностям переписки с чат-ботом, по результатам теста или анализа социальных сетей кандидата;

- отправить персонализированный отказ или приглашение на следующий этап собеседования;

- провести анализ воронки подбора, представить статистику данных относительно ситуации на рынке.

2. Обработывая большие объемы информации, ИИ позволяет экономить значительное количество времени на рутинных процессах.

3. Проводя оценку кандидатов, ИИ не подвержен стандартам искажения восприятия, которые возникают в общении между людьми (например, стереотипизация, эффект «ореола» и другие).

4. Многими кандидатами общение с роботом воспринимается как новый опыт, игра, и это может снижать волнение в общении.

5. Для кандидатов, прошедших отбор, ИИ может сформировать программу адаптации.

Кажется, что возможности ИИ безграничны, они реально помогают экономить время, а машинное обучение позволяет системам самосовершенствоваться и настраиваться на особенности работы в каждой компании. Однако в этой работе есть и свои подводные камни.

ОГРАНИЧЕНИЯ ИИ

Опишем некоторые препятствия, которые могут возникнуть на пути использования ИИ в рекрутинге.

1. Одна из ключевых проблем в работе ИИ — это недостаточность данных. Зачастую небольшие компании не обладают необходимым объемом информации, которую надо «разметить» для машинного обучения, то есть фактически нужно предоставить ориентиры для самообучающейся системы (например, определить верные и ошибочные суждения, набор требований к кандидатам, ожидаемых от них слов, особенностей поведения во время собеседования). Настраивать ИИ с учетом необходимых им параметров могут позволить себе только крупные компании с большим массивом данных. Если же организация подбирает 100 кандидатов в год, то выстроить нужные алгоритмы для работы будет сложно.

2. Себестоимость настройки системы достаточно высока: немалые средства необходимо потратить на привлечение квалифицированных специалистов, «разметку» данных, тестирование корректности результатов.

3. Субъективность настроек алгоритмов — еще одна сложность в работе системы. Конечно, в процессе оценки ИИ не отвлекается на особенности кандидатов и может предоставить более объективные данные, чем человек. Однако на итоговый результат может повлиять специалист, который настраивал алгоритмы отбора и оценки. Особенности алгоритмов уже вызвали разногласия в Google, когда оказалось, что определенная категория кандидатов не может пройти отбор по непрофессиональным параметрам.

4. Как упоминалось ранее, для некоторых кандидатов проще установить контакт с ИИ, чем с человеком, однако зачастую кандидаты топ-уровня или уникальные специалисты отказываются от общения с «машиной». Как правило, автоматизированным системам поручают подбор персонала технического профиля, рабочих специальностей, поскольку они составляют массовый костяк организации и не требуют особенного подхода при отборе и найме. Учитывая масштабный охват кандидатов на эти должности, их подбор вручную требует больших ресурсных затрат. В связи с этим компании предпочитают использовать в этом процессе ИИ.

Кроме стереотипа относительно ненадежности автоматизированного подбора, есть еще один: собеседование — это не самопрезентация кандидата, а диалог равных партнеров. Иными словами, во время беседы компания хотела бы узнать не только о профессиональных, но и о личных особенностях кандидата, а будущий сотрудник — не только об уровне зарплаты и задачах, которые ему предстоит решать, но и о том, какая культура царит в компании, как менеджеры общаются между собой, какой стиль отношения к сотрудникам приемлем, что всегда заметно на личном собеседовании, даже если оно проходит в онлайн-режиме. Квалифицированным кандидатам важно не только прочитать рекламные ролики о компании в Интернете, но и «почувствовать» настроение реальных сотрудников. Это одна из причин предпочтения интервью с оригинальными работниками компании автоматизированному анкетированию.

5. Еще один важный аспект привлечения ИИ к оценке кандидатов — это вопрос объема, порядка обработки и хранения персональных данных о человеке. Все кандидаты соглашались с порядком обработки персональных данных, но мы понимаем, что объем «считываемой» с человека информации больше, чем описывается в стандартном бланке о согласии. В связи с этим вопрос передачи персональных данных о себе для многих кандидатов становится достаточно острым.

6. Автоматизированный поиск хорошо подходит для массовых специальностей и позволяет существенно экономить время рекрутеров. Однако при подборе редких специалистов важно осуществлять индивидуальное сопровождение — от первого контакта до выхода на работу. Общение с такими специалистами не может проходить по законам алгоритма и требует мгновенной гибкости в общении и поиска вариантов по удержанию кандидата.

7. Одной из тенденций в сфере найма последнее время можно считать убеждение, что личность важнее профессиональных навыков. Это объясняется многими факторами и тем, что в условиях быстрого изменения профессиональной области невозможно быть квалифицированным специалистом по нескольким значимым технологиям, но можно уметь быстро обучаться и адаптироваться к задачам бизнеса. Даже самая высокая квалификация останется нереализованной в компании, если сотрудник не умеет справляться со стрессом и выстраивать собственную систему мотивации. В рамках предварительного личного тестирования и автоматизированного интервью по компетенциям вы можете получить обобщенный психологический портрет кандидата, но провести более глубокое интервью, увидеть детали и особенности в поведении возможно только при личном контакте. Хотя уже сейчас ИИ показывает высокую эффективность в оценке личных качеств кандидата по видеоинтервью, скорее всего, рекрутеры еще долго будут подстраховываться в направлении оценки личных качеств.

8. Подбор при отсутствии прямых решений. Все чаще заявка на подбор персонала не ограничивается жесткими требованиями, а задает ориентиры поиска, в рамках которого рекрутер выходит за рамки основной целевой группы, ищет специалистов со смежными навыками, которых можно было бы оперативно обучить. В этих условиях не получится составить жесткий алгоритм поиска. ИИ может помочь с подбором резюме из смежных областей, но далее опытный собеседник может не только уточнить личные навыки,

мотивы и планы относительно развития кандидата, но и «продать» ему новое направление.

ПРОГНОЗЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИИ В РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ

ИИ — развивающаяся технология, которая в настоящий момент нуждается в детальных настройках, а также в постоянном пополнении базы данных для дальнейшего обучения. Сейчас роботизация позволяет сократить рутинные задачи, ускоряет написание текстов, помогает провести профессиональную и личностную оценку кандидата.

Каждому рекрутеру следует поэкспериментировать с данным инструментом, выяснить, может ли он быть полезен в его работе и какие имеет ограничения. Мы понимаем, что в ближайшие полтора года ИИ станет таким же важным техническим навыком, как владение программой Excel или составление поисковых запросов.

Кажется, что весь HR-рынок сейчас проходит стадию эксперимента с использованием ИИ. Именно в подобной форме изучения лучше осваиваются особенности и распознаются сложности работы. В рамках подобного тестирования каждый вырабатывает навык постановки задач, экспериментирует с уровнем детализации и стилями ответов, проверяет полученные результаты, чтобы лучше выявлять «слепые зоны» в своей деятельности. Подобная «игра» станет позже, когда технология использования ИИ будет постепенно становиться частью каждодневной работы, более доступной не только крупным, но и небольшим компаниям, многие задачи можно будет решать действительно быстро и качественно.

Однако даже при наполнении данными и моделями более развитые формы ИИ вряд ли смогут полностью заменить человека, который способен гибко встраиваться в ситуации взаимодействия на уровне «человек — человек», задавать вопросы, не определенные моделью компетенций, а возникшие спонтанно при проверке насущной гипотезы

при общении с кандидатом. Рекрутер может искренне рассмеяться над удачной шуткой кандидата, по достоинству оценить иронию.

Таким образом, автоматизация рутинных процессов позволяет реализовать другую важную задачу в работе с персоналом — осуществлять максимально индивидуальный подход, общение с личностью кандидата или сотрудника, а не только

оценку его деловых качеств. Именно личный контакт является связующим элементом корпоративной культуры, выстраивания командой работы, взаимной мотивации и эмоциональной поддержки между людьми. Команду делают активной и ценной для каждого участника именно эти составляющие, а не объем доступной к обработке информации.