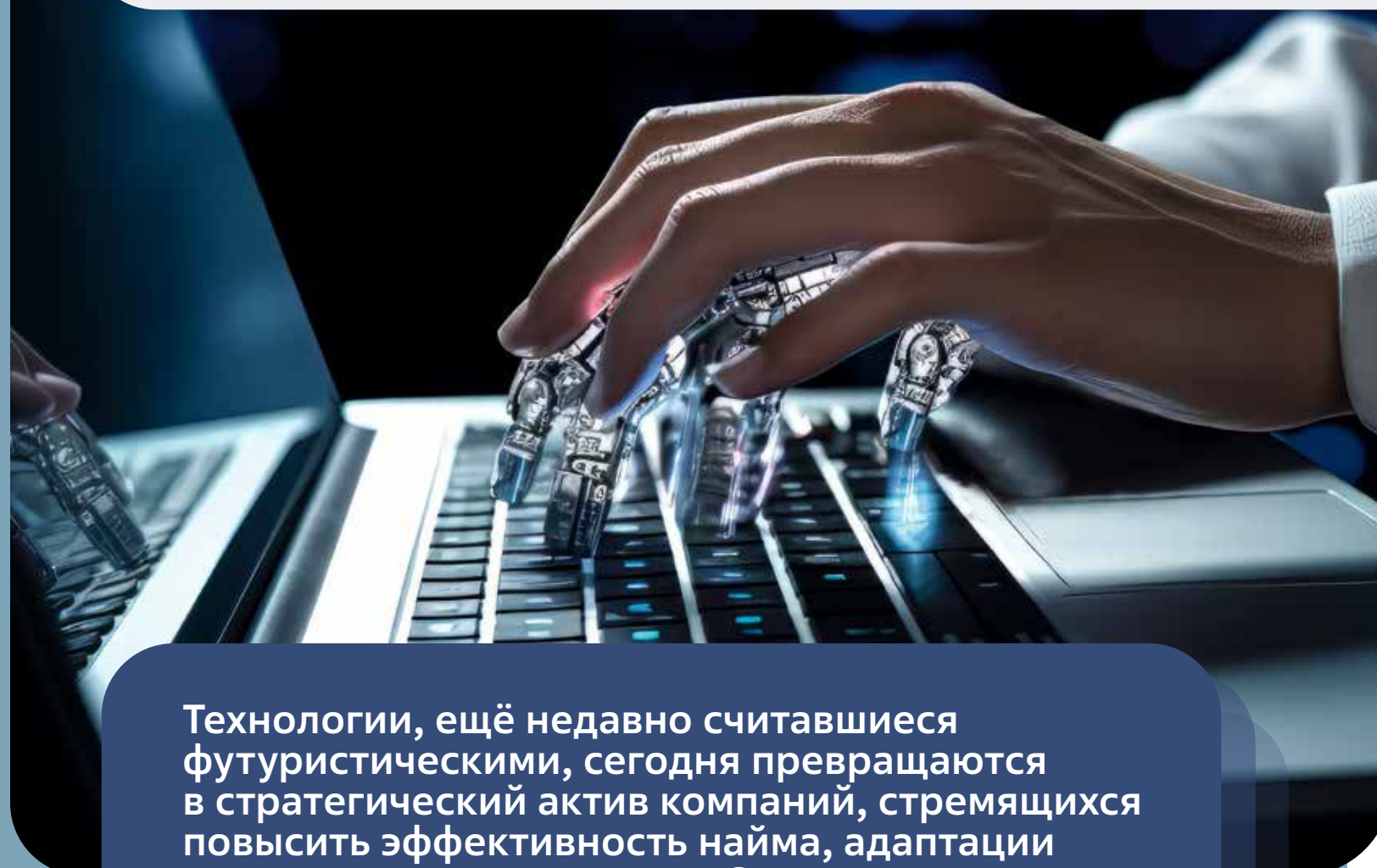


ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В HR-ПРОЦЕССАХ:

ОТ ХАЙПА К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПРЕИМУЩЕСТВУ



Технологии, ещё недавно считавшиеся футуристическими, сегодня превращаются в стратегический актив компаний, стремящихся повысить эффективность найма, адаптации и удержания сотрудников. Однако, несмотря на растущий интерес, реальное внедрение искусственного интеллекта (ИИ) в HR остаётся ограниченным — и на то есть веские причины. Какие — читайте в аналитическом материале, подготовленном совместно с **hh**.

Насколько массовым стал ИИ в HR

Оценки степени проникновения ИИ в HR-процессы в России существенно разнятся. Оптимистичные прогнозы говорят, что почти каждая вторая компания уже использует ИИ, а ещё 15–20% планируют внедрить его в ближайшем будущем. Однако эксперты склоняются к более консервативной цифре: всего 15% российских компаний действительно применяют ИИ в работе с персоналом.

Причины такого разрыва — в отсутствии качественных данных (например, резюме хранятся в Excel, интервью не записываются),

ЧТОБЫ ИИ ЗАРАБОТАЛ НА ПРАКТИКЕ, НУЖНЫ НЕ ТОЛЬКО ТЕХНОЛОГИИ И ИНФРАСТРУКТУРА, НО И КУЛЬТУРНЫЙ СДВИГ ВНУТРИ ОРГАНИЗАЦИЙ

слабой интеграции HR-систем и, главное, недостатке доверия, особенно при подборе топ-менеджеров. Чтобы ИИ заработал на практике, нужны не только технологии, но и данные, инфраструктура, а также культурный сдвиг внутри организаций.

Где ИИ уже работает: 7 реальных сценариев

Сегодня искусственный интеллект уже эффективно применяется в следующих HR-процессах:

- 1 Обновление базы кандидатов** — автоматическая фильтрация и актуализация профилей.
- 2 Онбординг** — персонализированное введение новичков в корпоративную среду.
- 3 Анализ вовлечённости и обратной связи** — выявление рисков выгорания и оттока.
- 4 Индивидуальные планы развития (ИПР)** — построение карьерных траекторий на основе данных.
- 5 Корпоративное обучение** — адаптация контента под уровень и задачи сотрудника.
- 6 Автоматизация документооборота и регламентов** — сокращение рутины в оформлении.

Все эти кейсы уже приносят операционный эффект: рост скорости, точности, удобства и снижение затрат.

Два ключевых решения: ИИ-наём и ИИ-адаптация

Наибольшую популярность набирают два направления:



Как изменился сам процесс найма

Традиционный подход — сбор резюме и очные собеседования — понемногу уступает место ИИ-аналитике, видеоинтервью с анализом поведения и даже live-кодингу (метод программирования, при котором разработчики пишут и выполняют код в реальном времени, пока аудитория наблюдает. — **Прим. ред.**). Растёт спрос на новые профессии: промпт-инженеры, специалисты по этике ИИ, эксперты по кибербезопасности.

Формируется новый стандарт найма: вместо «массовых» вакансий — точечный подбор под конкретные компетенции и поведенческие

паттерны. При этом, как отмечают эксперты, алгоритмы отбора должны быть дифференцированы: например, подход к подбору на вахту и на позицию C-level (Chief-level — термин, обозначающий руководителей высшего звена, возглавляющих ключевые направления в компании. — **Прим. ред.**) кардинально отличается. Кроме того, различные категории персонала требуют различных компетенций рекрутеров, и они должны отражаться в соответствующих алгоритмах отбора. Иначе говоря, уровень компетенций рекрутера должен соответствовать уровню соискателя.

А как насчёт доверия?

Здесь возникает парадокс. С одной стороны, 71% HR-специалистов положительно относятся к ИИ, с другой — 58% россиян категорически против проходить собеседование

ИИ НЕ ЗАМЕНЯЕТ HR-СПЕЦИАЛИСТОВ, А ТРАНСФОРМИРУЕТ ИХ РОЛЬ

у искусственного интеллекта. Лишь 5% готовы полностью доверить ИИ оценку кандидатов, хотя 43% допускают частичное использование алгоритмов.

Основная причина — недоверие к способности ИИ оценить мотивацию, эмоциональный интеллект, лидерские качества и «человеческие нюансы». Эти задачи по-прежнему остаются зоной ответственности людей.

Интересно, что 32% соискателей уже используют ИИ — для оптимизации резюме, написания сопроводительных писем и фильтрации вакансий. При этом 13% даже не осознают, что взаимодействуют с ИИ, настолько незаметно технологии встроились в их повседневность.

ОСНОВНЫЕ ПРИЧИНЫ НЕДОВЕРИЯ К ИИ — СПОСОБНОСТЬ ВЕРНО ОЦЕНИТЬ МОТИВАЦИЮ, ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ, ЛИДЕРСКИЕ КАЧЕСТВА И «ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ НЮАНСЫ»

ИИ — не замена, а трансформация

Ключевой посыл экспертов: ИИ не заменяет HR-специалистов, а трансформирует их роль. Алгоритмы берут на себя рутину — скрининг, оформление документов, первичные интервью — и освобождают время для стратегического мышления, работы с корпоративной культурой и развитием талантов.

HR-менеджер будущего — это стратегический партнёр бизнеса, умеющий интегрировать технологии в управление людьми. Умение работать с ИИ уже сегодня становится ключевым профессиональным навыком.

Ключевые принципы работы с ИИ

- Публичные версии нейросетей могут использовать загруженные данные для дообучения — ваша информация может стать доступной третьим лицам.
- Нельзя загружать в нейросети персональные данные и коммерческую тайну — это нарушает № 152-ФЗ «О персональных данных».
- Главная защита — строгая анонимизация: убирайте всё, по чему можно опознать человека или компанию.
- Используйте корпоративные ИИ-решения, развёрнутые в закрытой инфраструктуре.
- Проверяйте ответы нейросетей, если они могут на что-то повлиять: ИИ предсказывает вероятное продолжение текста, а не строго сверяется с источниками и может давать убедительные, но неверные ответы.
- Алгоритмы воспроизводят стереотипы из данных, на которых были обучены, — без контроля это может привести к дискриминации.
- ИИ — инструмент, а не эксперт: за точность и этичность результата отвечает пользователь. При работе с нейросетями нужен контроль специалиста и регулярный аудит.
- Распространяйте знания о принципах работы нейросетей в команде и внедряйте протоколы безопасного использования.

Стратегический актив или временный хайп?

ИИ в HR — не мода, а стратегическая необходимость. Компании, которые внедряют эти технологии уже сейчас, получают конкурентное преимущество: быстрее нанимают, эффективнее обучают, лучше удерживают сотрудников. Однако успех зависит не от наличия технологии самой по себе, а от готовности организаций к изменениям — в данных, процессах и культуре.

Как метко выразился один из экспертов: «Хайп пройдёт, волна откатится, останутся люди, тенденции и суть. Давайте всех сейчас обучим — потом останется 10–20%. Это нормально».

В материале использованы данные исследований РБК, «Поток», «МосРегДата» за 2025 год.