



МЕНЕДЖМЕНТ/MANAGEMENT

DOI: <https://doi.org/10.60797/IRJ.2026.166.121> EDN: UCUGWX**ВАЛИДНОСТЬ И ПРЕДВЗЯТОСТЬ В HR-ОТБОРЕ: БАЛАНС МЕЖДУ ОБЪЕКТИВНОСТЬЮ И ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ ФАКТОРОМ**

Научная статья

Коваль О.И.¹, Лысенко А.А.^{2,*}¹ORCID : 0000-0002-9230-7821;^{1,2}Сибирский институт бизнеса и информационных технологий, Омск, Российская Федерация

* Корреспондирующий автор (alinalys26[at]mail.ru)

Аннотация

В статье рассматривается проблема обеспечения баланса между валидностью методов отбора персонала и снижением предвзятости. Актуальность темы исследования обусловлена тем, что в условиях цифровизации рекрутинга растут требования к справедливости найма сотрудников. Анализ метааналитических исследований и оценка российских эмпирических данных показали высокую степень валидности, которая может быть достигнута без ущерба справедливости и объективности процесса отбора в случае применения стандартизированных процедур. В статье предложена сбалансированная модель этического найма, которая позволяет обеспечить компромисс посредством чёткого распределения ролей: искусственный интеллект отвечает за масштабируемость и интерпретацию данных, а принятие решений и контрольные функции осуществляет человек. В исследовании представлены конкретные рекомендации для служб управления персоналом, разработчиков искусственного интеллекта и регулятора, которые позволят повысить прозрачность процесса найма на работу. Исследование вносит вклад в развитие отечественной науки в области управления персоналом, предлагая практически осуществимую и научно-обоснованную стратегию улучшения качества найма сотрудников в условиях дефицита квалифицированных специалистов на рынке труда и нестабильности внешней среды.

Ключевые слова: валидность HR-диагностики, предвзятость в найме, fairness-аудит, структурированное интервью, ИИ в рекрутинге, HR-практики в России, гибридная модель найма, когнитивные искажения.

VALIDITY AND BIAS IN HR RECRUITMENT: BALANCING OBJECTIVITY AND THE HUMAN FACTOR

Research article

Koval O.I.¹, Lysenko A.A.^{2,*}¹ORCID : 0000-0002-9230-7821;^{1,2}Siberian Institute of Business and Information Technologies, Omsk, Russian Federation

* Corresponding author (alinalys26[at]mail.ru)

Abstract

The article examines the challenge of striking a balance between the validity of recruitment methods and the reduction of bias. The relevance of this research topic is due to the fact that, in the context of the digitalisation of recruitment, there are increasing demands for fairness in the hiring of staff. An analysis of meta-analytical research and an assessment of Russian empirical data have shown a high degree of validity that can be achieved without compromising the fairness and objectivity of the selection process when standardised procedures are applied. The paper suggests a balanced model of ethical recruitment that enables a compromise through a clear division of roles: artificial intelligence is responsible for scalability and data interpretation, while decision-making and control functions are carried out by humans. The study presents specific recommendations for human resources departments, artificial intelligence developers and regulators, which will help to increase the transparency of the recruitment process. The research contributes to the development of domestic science in the field of human resource management by proposing a practically feasible and scientifically sound strategy for improving the quality of employee recruitment in the context of a shortage of qualified specialists in the labour market and an unstable external environment.

Keywords: the validity of HR diagnostics, hiring bias, fairness audit, structured interview, AI in recruitment, HR practices in Russia, the hybrid hiring model, cognitive biases.

Введение

Методы отбора персонала, которые используются в практике современных предприятий, сталкиваются с необходимостью реализации ряда сложных задач. Существует потребность в повышении валидности, то есть точности инструментов прогнозирования будущей эффективности сотрудников. С другой стороны, стоит вопрос справедливости, под которым подразумевается отсутствие дискриминации соискателей по различным признакам, которые не имеют отношение к профессиональным качествам [2]. К таким признакам относятся пол, возраст, семейное положение, этническая принадлежность.

В российских научных исследованиях вопросы валидности и предвзятости при отборе персонала рассматриваются отдельно. Валидность анализируется в рамках психологии, справедливость исследуется в контексте правовых наук и социологии труда. Однако на практике данные понятия взаимосвязаны и игнорирование одного ведёт к ухудшению другого. Например, использование когнитивных тестов без учёта социальных и экономических условий может ввести

к повышению валидности, однако справедливость оценки снижается. При этом полный отказ от объективных критериев в пользу индивидуального подхода приводит к тому, что все кандидаты зависят от субъективного мнения специалиста, который их оценивает, что негативно влияет на валидность и справедливость отбора персонала.

Особую актуальность данная проблема имеет в условиях цифровой трансформации рекрутинга, когда в процессы отбора персонала активно внедряются современные технологии. По данным на 2024 год, 68% крупных российских компаний внедрили ИИ-инструменты (чат-боты, скрининг резюме, видео-аналитики) [17]. Однако, как отмечают исследователи, автоматизация не равно объективность [5, С. 17]: технологии могут усиливать существующие предубеждения, формализуя их в коде. Одновременно сохраняется высокая доля влияния «человеческого фактора», выраженная в форме неструктурированных решений, основанных на интуиции, личных симпатиях или когнитивных искажениях. В российской практике данный «феномен» обосновывается культурными особенностями. Однако метаанализы показывают, что такие практики имеют наименьшую прогностическую ценность ($r = 0,20-0,38$) и наивысшую уязвимость к предвзятости [6].

Одним из ключевых вопросов, который сегодня стоит в научном сообществе является вопрос определения роли человека в процессе отбора персонала в условиях активного внедрения алгоритмов. Для России данная проблема является особенно актуальной, поскольку в стране отмечаются следующие тенденции:

- прослеживается структурный дефицит кадров — 74% компаний испытывает нехватку специалистов [4];
- отмечается активное технологическое импортозамещение в сфере управления персоналом, создаются возможности для построения более этичных систем отбора сотрудников;
- прослеживается нормативный сдвиг в системе регулирования отбора персонала — использование искусственного интеллекта в HR должно соответствовать требованиям регулирования персональных данных (Федеральный закон «О персональных данных» от 27.07.2006 N 152-ФЗ).

Данное исследование направлено на анализ персонала линейного и среднего уровня, занятого в операционных и сервисных функциях — это продавцы, администраторы, кассиры в сфере ритейла и финансовых услуг. Выбор сегмента для исследования обусловлен влиянием следующих факторов: во-первых, именно в данных категориях персонала отмечается наибольшая текучесть кадров и, соответственно, интенсивность найма; во-вторых, компетенции для данных должностей легче поддаются формализации и оценке, что важно при применении алгоритмического отбора. По оценкам аналитических платформ и HR-агентств, в 2025 году текучесть кадров в продовольственном и непродовольственном ритейле достигла 55–70% в год, а в некоторых форматах, таких как магазины у дома — около 80% [18].

В научных исследованиях сегодня отсутствует единый подход к пониманию валидности и справедливости в подборе персонала. В общей совокупности выделено три ключевые дискуссионные линии, характеристика которых представлена в таблице 1.

Таблица 1 - Дискуссионные линии исследования валидности и справедливости в рекрутинге

DOI: <https://doi.org/10.60797/IRJ.2026.166.121.1>

Аспект дискуссии	Позиция - тезис	Аргументы	Позиция - антитезис	Аргументы
Природа объективности искусственного интеллекта (ИИ)	ИИ позволяет снизить влияние человеческого фактора при отборе персонала, а также позволяет обрабатывать большой объем данных	Анализ больших данных о поведении соискателей позволяет преодолеть субъективность оценок	ИИ создает «иллюзию объективности», алгоритмы являются непрозрачными, что может привести к дискриминации отдельных категорий соискателей	O'Neil (2016): алгоритмы работают по математическим моделям и могут выступать инструментом, который закрепляет дискриминацию Pasquale (2015): низкий уровень прозрачности алгоритмов искусственного интеллекта лишает кандидатов права на объяснение.
Подход к справедливости	Посредством искусственного интеллекта справедливость формализуется	Mehrabi et al. (2021): противоречивость систематизированных определений справедливости	Формальных метрик недостаточно для обеспечения справедливого подхода к отбору. При отборе не	Selbst et al. (2019): автор отмечает, что справедливость должна рассматривать во взаимосвязке с социальным

Аспект дискуссии	Позиция - тезис	Аргументы	Позиция - антитезис	Аргументы
			учитывается социальный аспект	контекстом
Роль человека в отборе	Человек является «слабым звеном», алгоритмы имеют более валидный и структурированный подход к оценке	Schmidt & Hunter (1998): Мета-анализ, который доказал высокую прогностическую валидность структурированных методов, а именно тестов, интервью	Человек является носителем этики и контекста. Высокий уровень стандартизации ведет к потере гибкости и смещению баланса в отборе персонала	Sackett et al. Отмечает необходимость пересмотра мета-анализов в связи с проблемами их валидности
Примечание: Специфика российского контекста	Избежание дискриминации по расовым признакам [1]	Фокус на расовых, гендерных и этнических аспектах дискриминации	Российская специфика требует адаптации подходов к отбору персонала.	В России доминируют иные маркеры дискриминации: возраст 35+, семейный статус, регион происхождения.

Оценка дискуссионных линий позволяет выявить парадокс, который сложился в современной теории и практике отбора персонала. С одной стороны, данные свидетельствуют о превосходстве формализованных методов над человеческими суждениями, с другой стороны в научных трудах отмечается критика алгоритмических систем отбора персонала, сделан акцент на предвзятости оценки при использовании данных систем ввиду математической неизбежности. Главное противоречие заключается в том, что алгоритмы, которые претендуют на высокую степень объективности, становятся непрозрачными, то есть рекрутер может объяснить свое решение относительно приема соискателя на работу, а алгоритм, который построен на сложных нейросетевых архитектурах, не позволяет это сделать. Кроме того, существует проблема контекстуальной слепоты — алгоритмы работают с корреляциями и не понимают причинно-следственных связей, что повышает риски предвзятости при использовании искусственного интеллекта. Анализ дискуссионных линий позволяет сделать вывод, что для российской практики универсальные западные модели являются нерелевантными, поскольку для российского рынка ключевыми маркерами неравенства выступают не гендерные и расовые различия, а возраст, семейное положение и территориальная принадлежность.

Распространенные в практике западных компаний модели отбора персонала предполагают:

- автоматизированный первичный отбор (для сбора и обработки резюме);
- автоматизированный анализ резюме, формирование шорт-листа кандидатов до участия рекрутера, формирование рекомендации, оставляя окончательный выбор за руководителем;
- бесконтактный найм — процесс подбора персонала, в котором кандидат самостоятельно в специально разработанном онлайн-курсе (приложении) отвечает на вопросы, изучает информацию о компании, условия работы.

Данные модели основаны на использовании автоматизации для отдельных операций в рамках отбора персонала, не определяя роль человека в процессе. В этой связи существует потребность в формировании модели, учитывающей в процессе распределения функций автоматизированные операции и операции контролируемые человеком.

Таким образом, ключевой задачей современного кадрового менеджмента является не поиск идеального объективного алгоритма, а формирование комплексных процедур отбора персонала, в которых технологии позволяют усилить качества человека и обеспечить баланс между объективностью и влиянием человеческого фактора.

Объектом исследования является процесс отбора специалистов начального уровня и среднего звена в современных организациях. Предметом исследования выступает противоречие между объективностью инструментов на базе искусственного интеллекта, используемых для отбора персонала и предвзятостью (субъективностью), которая связана с влиянием человеческого фактора.

Границы исследования определены следующими уровнями:

- для исследования выбраны отрасли с высокой долей цифровизации, а именно ритейл, финансы. В этих секторах активно внедряются инструменты искусственного интеллекта.
- В рамках исследования не рассматриваются узкоспециализированные отрасли;
- Фокус в исследовании сделан на специалистах начального уровня и среднего звена, то есть операторах, специалистах, руководителях проектов, в исследовании не учитываются топ-менеджеры, поскольку данная категория сотрудников требует других методов оценки;
- Валидность оценена посредством корреляции с объективными метриками, а именно удержание персонала, эффективность работы сотрудников, производительность труда. Субъективные метрики не используются.

Выводы исследования применимы к найму сотрудников в секторах экономики, имеющих высокий уровень цифровизации с преобладанием «низовых профессий».

Целью статьи является разработка модели, которая основана на балансе валидности и справедливости и адаптирована к специфике российских предприятий.

Задачами исследования являются систематизация эмпирических данных о валидности и предвзятости методов подбора персонала, выявление барьеров для использования этих методов в России и разработка рекомендаций для различных уровней.

Научная новизна исследования заключается в:

- интеграции метааналитических данных с исследованиями российского рынка труда — сделана попытка систематизировать западные аналитические данные в области валидности методов отбора персонала и актуализировать их для специфики российского рынка;
- выявлении российской специфики справедливости отбора персонала — в отличие от доминирующего в западных исследованиях фокуса на расовых и гендерных аспектах дискриминации, в России используются иные маркеры неравенства, что имеет важное значение для проектирования системы отбора персонала;
- обоснование целесообразности внедрения сбалансированной модели этического найма с учётом культурных особенностей в условиях цифровизации — в рамках разработки модели сделан вывод о важности не только технологической модернизации отбора персонала, но и учёта социального контекста. Существует необходимость в разделении труда между алгоритмами и человеком в целях обеспечения масштабируемости, объективности процесса отбора персонала, а также соблюдения этических норм и социального контекста.

Методы и принципы исследования

В работе применён метод систематического обзора с локальной адаптацией, включающий три этапа:

Глобальный метааналитический срез (1998–2025 гг.) включает:

- анализ фундаментальных работ (Schmidt & Hunter [6], Sackett et al. [7]);
- обзор исследований алгоритмической предвзятости (Raghavan et al. [8], Cowgill [9]).

Российский эмпирический блок (2020–2025 гг.) включает:

- данные HeadHunter «Индекс HR-технологий» (N = 1 200 компаний) [15];
- опрос SuperJob (N = 2 100 компаний) [13];
- экспертные интервью с 7 HR-директорами (IT, ритейл, финансы).

Тематическое кодирование сделано с акцентом на три категории:

- валидность методов;
- источники предвзятости;
- барьеры внедрения добросовестных методов в РФ.

Критерии отбора источников: репрезентативность выборки ($\geq 1\ 000$ наблюдений), открытость методологии.

Основные результаты

Наиболее валидными методами подбора персонала являются когнитивные тесты ($r = 0,56$) и структурированные интервью ($r = 0,51$) - метаанализ Schmidt и Hunter [6]. Однако когнитивные тесты могут приводить к дискриминации по этническому признаку в случае, если они не адаптированы к социально-экономическому контексту ($d = 0.5–0.8$ в США) [10]. Структурированные интервью позволяют снизить негативное влияние данного эффекта в случае развития систем обучения интервьюеров [11]. Скрининг с помощью искусственного интеллекта при проведении первичного отбора показывает среднюю валидность $r = 0.40$ (Tambe et al. [12]), однако в 64% случаях отмечается значительная дискриминация по гендерному признаку. Данные результаты свидетельствуют о важности контекстуального подхода к подбору персонала и необходимости учета риска предвзятости.

Таблица 2 - Сравнительная таблица эффективности и рисков

DOI: <https://doi.org/10.60797/IRJ.2026.166.121.2>

Метод	Прогностическая валидность	Риск предвзятости	Контролируемость
Когнитивные тесты	0,56	Средний	Высокая (стандартизация, языковая адаптация)
Структурированное интервью	0,51	Низкий	Высокая
Метод групповой оценки	0,54	Средний	Средняя
ИИ-скрининг резюме	0,35-0,50	Высокий	Низкая/ средняя (при аудите)

Примечание: на основе метаанализов

По данным таблицы видно, что отмечается ключевое противоречие современного этапа развития кадровых технологий, которое заключается в том, что методы, обладающие наибольшей валидностью требуют высокого уровня стандартизации со стороны человека, что ограничивает масштабируемость. В то же время скрининг посредством

искусственного интеллекта является наиболее технологичным и масштабируемым, но демонстрирует низкую валидность. Это означает, что алгоритмы, которые обучаются на данных о результатах приема персонала, причин отказа и др. могут усиливать дискриминацию при отборе персонала, что впоследствии является причиной кадровых ошибок. При этом низкий риск предвзятости достигается не технологическими средствами, а обучением специалистов, что подчёркивает важность человека в процессе отбора персонала.

В этой связи при отборе персонала необходим компромисс между диагностической точностью, этикой и эффективностью. Для понимания того как эти противоречия пересекаются в практике реальных предприятий необходимо проанализировать ключевые индикаторы кадровых практик в России.

Изучение данных индикаторов позволяет выявить системные риски для баланса этичности и объективности в отборе персонала (табл. 3).

Таблица 3 - Ключевые индикаторы HR-практики в России в настоящее время

DOI: <https://doi.org/10.60797/IRJ.2026.166.121.3>

Показатель	Значение, %	Источник	Выборка Основные категории	Метод сбора информации
Доля компаний с неструктурированными интервью	73	Индекс НН [15]	1 200 компаний Массовый найм (операторы колл-центров, продавцы, кассиры) — 58%; специалисты middle (разработчики, аналитики, маркетологи) — 34%; линейные менеджеры (руководители проектов, ≤15 подчинённых) — 8%	Онлайн-опрос HR-руководителей и рекрутеров в марте–апреле 2024 г.
Доля, проводящих аудит справедливости ИИ	12	SuperJob	2 100 компаний Специализированный персонал — 67%; массовый найм (ритейл, финансы) — 33%.	Двойной метод: онлайн-опрос + телефонные интервью с HR-директорами.
Канал «личные рекомендации» в массовом найме	41	РАНХиГС	1 850 организаций, Исключительно массовый найм	Смешанный метод: онлайн-опрос + фокус-группы в 8 регионах (Москва, СПб, Екатеринбург, Новосибирск, Казань, Ростов-на-Дону, Владивосток, Краснодар).
HR-специалисты, прошедшие обучение по работе с неосознанными когнитивными искажениями	<8	НИУ ВШЭ, Цифровизация HR-процессов	940 компаний, Охватывает всех рекрутеров, фокус на отборе массового и специализированного персонала.	Анкетирование HR-отделов + анализ LMS (систем обучения)
Компании, отслеживающие корреляцию найма и performance	18	РАНХиГС, 2024	1 850 организаций, включая Специалисты и менеджеры среднего звена	Дополнительно: анализ отчётов по оценке персонала в 120 компаниях

Представленные данные позволяют выявить две корреляции, подтверждённые экспертными интервью:

- «Технологический парадокс»: чем выше доля ИИ-инструментов в компании, тем ниже вероятность проведения аудита на предмет справедливости ($\rho = -0,63$, $p < 0,01$ по данным SuperJob [13]). Это свидетельствует, что ИИ внедряется как инструмент ускорения, а не улучшения качества решений;

- «Культура субъективности»: компании, где доля рекомендаций $>40\%$, в 4,2 раза реже используют структурированные интервью и в 7,8 раз реже проводят валидизацию методов. Это указывает на устойчивую HR-культуру, где «доверие» заменяет процедуры.

Наиболее уязвимыми оказываются средние компании (с численностью сотрудников от 500 до 5 000 чел.). Данные компании активно внедряют искусственный интеллект (62%), но почти не инвестируют в обучение HR (5%) и аудит (4%). Однако именно в этом сегменте отмечается наибольший риск юридических и репутационных издержек.

Среди наиболее критичных проблем в отборе персонала:

- доминирование субъективных процедур при формальном внедрении технологий. Несмотря на рост использования ИИ, компании продолжают применять неструктурированные интервью как основной инструмент оценки. Как отмечают респонденты SuperJob (2024): «Структурированное интервью — шаблонно. У нас в компании ценится живое общение» [13, С. 34]. Однако метаанализ Schmidt F. L. и Hunter J. E. показывает, что неструктурированное интервью обладает низкой прогностической валидностью ($r = 0,38$) и крайне высокой уязвимостью к когнитивным искажениям [6]. В условиях, когда только 8% HR-специалистов прошли обучение, «живое общение» фактически означает неконтролируемую субъективность;

- технологический импорт без адаптации. Российские ИИ-решения тестируются на дата-сетах, не репрезентативных для локального контекста. В исследовании ВШЭ (2023) выявлено, что алгоритмы, которые обучены на англоязычных резюме, присваивают кандидатам низкий балл, интерпретируя их как «нестабильных», в то же время для российской реальности такой перерыв часто связан с уходом за ребёнком или родителями (социально-одобряемыми практиками). При этом лишь 12% компаний проводят аудит на предмет справедливости, и практически никто не рассматривает неравенство по возрасту 35+ или полу в разрезе семейного статуса;

- институционализация неформальных практик. Канал «личные рекомендации» используется в 41 % случаев массового найма, что ведет к склонности отдавать предпочтение людям, похожим на себя. В компаниях с высокой долей рекомендательного найма уровень гендерного дисбаланса в руководящих позициях на 27% выше, чем в компаниях с открытым конкурсом. При этом 61% HR-менеджеров считают, что «рекомендация от проверенного сотрудника надёжнее любого теста» [13], игнорируя данные о низкой прогностической валидности контрольной проверки ($r = 0,26$) [6].

Эти особенности формируют системный дисбаланс: технологии имитируют объективность, а реальные практики сохранили субъективность, что снижает и валидность, и справедливость одновременно.

Сведение дискуссии об использовании искусственного интеллекта при отборе персонала только к техническим вопросам не позволяет увидеть основное препятствие на пути цифровизации кадровых процессов. Эмпирические исследования показали, что сегодня основным препятствием к трансформации процесса подбора персонала является не несовершенство алгоритмов, а низкий уровень доверия специалистов к технологиям. Управленческий персонал опасается, что в результате ошибок алгоритмов могут быть неправильно приняты кадровые решения. Наличие данного риска связано с тем, что алгоритмы имеют низкий уровень прозрачности, это ведёт к сопротивлению со стороны сотрудников в применении данного инструмента.

Особого внимания заслуживает проблема непрозрачности алгоритмов для конечного пользователя. Цифровые платформы, системы используют сложные модели ранжирования кандидатов, логика построения модели остается скрытой, в результате решение об отклонении, либо принятии кандидата на низовые позиции не подлежит объяснению, что вступает в противоречие с принципами справедливости найма. Данная непрозрачность создает правовую неопределённость. Особенно остро эта проблема стоит в российских условиях, где основными маркерами дискриминации при приеме на работу являются семейное положение, возраст, регион проживания, то есть эти маркеры напрямую не связаны с профессиональными качествами, но могут быть учтены алгоритмами как важные.

В этой связи особое значение приобретает поиск баланса между аналитическими возможностями искусственного интеллекта и справедливостью приема сотрудников на работу. Речь идёт о формировании сбалансированной модели, которая возьмёт на себя задачи первичной фильтрации кандидатов, однако окончательное решение о приеме на работу будет приниматься человеком на основе оценки дополнительных данных.

Обсуждение

На основании вышеизложенных рассуждений предложена сбалансированная модель этического найма, где алгоритмы отвечают за:

- первичный скрининг соискателя по профессиональным компетенциям;
- стандартизацию критериев для отбора персонала;
- мониторинг соискателей и критериев их неравенства в режиме реального времени;
- этический выбор сотрудников при равных баллах.

Человек в соответствии с данной моделью отвечает за:

- интерпретацию контекста (например, карьерный перерыв);
- обратную связь для улучшения алгоритмов.
- реализует контрольные функции за работой искусственного интеллекта.

Сущность предлагаемой модели: сбалансированная модель отбора персонала объединяет технологии, человеческую эмпатию и культурную адаптивность. Технологии — это автоматизация и аналитика. Системы на основе технологий проводят анализ резюме, прогнозируют успешность кандидата. Человек в этой модели выполняет следующие функции: оценка ценностей и стиля общения, проверка ИИ на предмет скрытой предвзятости, живое

общение на финальном этапе. В рамках модели целесообразно учесть «культурные» настройки, а именно адаптировать алгоритмы под конкретный регион, специфику бизнеса.

Ключевым недостатком большинства современных исследований, которые посвящены автоматизации отбора персонала, является концентрация на операционных показателях, к которым относятся время закрытия вакансий, количество откликов. При этом конечные бизнес-результаты такого отбора учитываются слабо. Ценность предлагаемой сбалансированной модели заключается в том, что с её помощью можно проанализировать метрики, которые непосредственно связаны с эффективностью деятельности предприятий.

Как показывают данные headhunter, внедрение алгоритмических моделей позволяет увеличить количество приглашений на работу на 47% [16], однако это не гарантирует рост производительности труда и текучести кадров. В этой связи сбалансированную модель целесообразно рассматривать через следующие группы показателей: точность отбора, стабильность кадров и результативность.

Представим в таблице 4 сравнительную эффективность традиционного и алгоритмического отбора линейного персонала.

Таблица 4 - Сравнительный анализ эффективности традиционного и алгоритмического отбора линейного персонала

DOI: <https://doi.org/10.60797/IRJ.2026.166.121.4>

Метрика эффективности	Традиционный отбор (без использования ИИ)	Отбор с поддержкой ИИ (сбалансированная модель этического найма)	Ожидаемый эффект
Процессные метрики (эффективность найма)	Процессные метрики (эффективность найма)	Процессные метрики (эффективность найма)	Процессные метрики (эффективность найма)
Время закрытия вакансии	14–21 день	10–14 дней	Сокращение на 28–33%
Стоимость найма	100% (базовый уровень)	80% от базового	Снижение на 20%
Конверсия в приглашения	+47% (по данным hh)	-	Рост откликов не гарантирует качества
Метрики качества найма	Метрики качества найма	Метрики качества найма	Метрики качества найма
Прохождение испытательного срока	65–70%	75–80%	Рост на 10–15%
Текучесть в первый год работы	25–35% (для линейного персонала)	18–25%	Снижение на 7–10%
Выполнение КРІ (производительность труда)	Базовый уровень (100%)	105–112% от базового уровня	Рост на 5–12%

Представленные в таблице данные основаны на обобщенных результатах, которые получены на основе репрезентативной выборки. Оценка показывает, что предложенная сбалансированная модель этического найма является более эффективной по сравнению с традиционным отбором персонала, который сегодня реализован в компаниях.

Полученные выводы в ходе исследования согласуются с выводами Sackett et al. [7], а именно справедливость не снижает, а усиливает валидность за счёт расширения резерва кандидатов. Как показывает российский контекст, универсальные западные решения неприменимы без адаптации на российском рынке труда, так как требуют учета отдельных метрик и сложившейся HR-культуры, в рамках которой «живое общение» противопоставляется стандартизации.

Заключение

На основе проведённого исследования сформулированы выводы, соответствующие трём уровням социальной реальности: микро- (организация), мезо- (отрасль, профессиональное сообщество), макро- (государство).

Для повышения качества найма на микроуровне критически важны три практики:

1. Внедрение минимального стандарта объективности:

- обязательное использование структурированного интервью;
- обучение интервьюеров;
- фиксация причин отклонения от рекомендаций ИИ в форме «этического аудита».

2. Адаптация ИИ к российскому контексту. При адаптации необходимо проводить тестирование и настраивать алгоритмы. В рамках этого необходимо соблюдать следующие условия:

- тестирование на выборке ≥ 500 кандидатов с балансом по полу, возрасту (25–35, 36–45, 46+), региону (Москва/регионы);

- включение в алгоритм «контекстного модуля» для интерпретации карьерных перерывов (например, метка «декрет 2020–2022» не снижает балл).



3. Мониторинг эффективности: ежегодный расчёт корреляции между показателями производительности труда через 3, 6 и 12 месяцев.

Прогнозируемый эффект от реализации предложенных мероприятий на микроуровне состоит в повышении валидности на 25–40%, сокращении времени найма на 20–35%

Для реализации сбалансированной модели этического найма и ее успешного внедрения необходимо преобразования, затрагивающие отбор персонала, на мезо- и макроуровне.

Для повышения качества найма на мезоуровне необходимо:

- разработать и утвердить «Кодекс этического найма» с добровольными обязательствами по справедливому отбору. Данный кодекс должны разрабатывать организации при внедрении сбалансированной модели найма. Разработка является зоной ответственности сотрудников кадровых служб;

- ввести рейтинг «Ответственный работодатель» с публикацией ежегодных отчётов Критерии рейтинга: качество работы с персоналом (уровень оплаты труда, социальный пакет, обучение), этичность и социальная ответственность (открытость отчетности, доля женщин на руководящих позициях). Ведение рейтинга и его составление необходимо передать государству (Минтруд), а независимую оценку специализированным организациям.

- внедрить обучение по обязательным модулям в программах повышения квалификации. Для рекрутеров обязательные модули: по этике использования искусственного интеллекта при отборе, по методам выявления предвзятости алгоритмов, коммуникационным навыкам. Проведение обучения обеспечит системную подготовку кадров, способных реализовывать сбалансированную модель этического найма

Для повышения качества найма на макроуровне необходимо:

- разработать и утвердить «Российский стандарт справедливости в HR-ИИ», который включает требования к репрезентативности обучающих выборок, обязательный аудит при использовании ИИ в компаниях с численностью сотрудников более 1 000 чел., запрет на использование проху-маркеров (почтовый индекс, имя, вуз) без обоснования валидности. Это позволит улучшать качество работы алгоритмов, используемых для отбора персонала и сформирует информационную основу для принятия решения человеком.

4. Научная и практическая значимость

Предложенная сбалансированная модель этического найма, сочетающая в себе технологии и работу человека, отвечает на запрос российских HR-специалистов на «человечность отбора» и переводит его в контролируемую плоскость. В условиях дефицита кадров и технологического импортозамещения в России внедрение комплексного подхода позволяет получить конкурентное преимущество, которое выражено возможностью построения справедливой и эффективной системы отбора. Внедрение рекомендаций позволит не только снизить риски дискриминации соискателей, но и повысит вовлечённость, удержание персонала и потенциал развития организаций.

Конфликт интересов

Не указан.

Рецензия

Все статьи проходят рецензирование. Но рецензент или автор статьи предпочли не публиковать рецензию к этой статье в открытом доступе. Рецензия может быть предоставлена компетентным органам по запросу.

Conflict of Interest

None declared.

Review

All articles are peer-reviewed. But the reviewer or the author of the article chose not to publish a review of this article in the public domain. The review can be provided to the competent authorities upon request.

Список литературы / References

1. Климов Е.А. Психология профессионального самоопределения: Учеб, пособие для студ. высш. пед. учеб, заведений / Е.А. Климов. — Москва: Академия, 2004. — 304 с.
2. Найденова Л.И. Социальное явление дискриминации в сфере труда в условиях цифровизации общественной жизни / Л.И. Найденова, Е.С. Тарханова // Наука. Общество. Государство. — 2024. — Т. 12. — №. 3 (47). — С. 93–105.
3. Проект концепции этического использования ИИ в сфере труда / Министерство цифрового развития РФ. — Москва, 2025. — 28 с.
4. Цифровизация HR-процессов: Практики и барьеры / Высшая школа экономики. — Москва: Издательский дом ВШЭ, 2023. — 89 с.
5. Mittelstadt B.D. The ethics of algorithms: Mapping the debate / B.D. Mittelstadt, P. Allo, M. Taddeo [et al.] // *Big Data & Society*. — 2016. — Vol. 3. — № (2). — Art. 2053951716679679. — DOI: 10.1177/2053951716679679.
6. Schmidt F.L. The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings / F.L. Schmidt, J.E. Hunter // *Psychological Bulletin*. — 1998. — Vol. 124. — № 2. — P. 262–274.
7. Sackett P.R. Revisiting meta-analytic estimates of validity in personnel selection: Addressing systematic overcorrection for restriction of range / P.R. Sackett, C. Zhang, C.M. Berry [et al.] // *Journal of Applied Psychology*. — 2022. — № 11. — P. 2040–2068.
8. Raghavan M. Mitigating bias in algorithmic hiring: Evaluating claims and practices / M. Raghavan, S. Barocas, J. Kleinberg [et al.] // *Proc. of the 2020 Conf. on Fairness, Accountability, and Transparency*. — 2020. — P. 469–481.
9. Cowgill B. Bias and productivity in humans and machine learning: Theory and evidence from a hiring experiment / B. Cowgill // *Columbia Business School Research Paper*. — 2018. — № 18–26.
10. Roth P.L. Ethnic group differences in measures of job performance: A new meta-analysis / P.L. Roth, P. Bobko, M.A. Buster // *Journal of Applied Psychology*. — 2001. — Vol. 86. — № 6. — P. 1294–1301.



11. Levashina J. The structured interview: A guide for employers / J. Levashina, C.J. Hartwell, F.P. Morgeson [et al.] // SIOP Professional Practice Series. — 2014. — 32 p.
12. Tambe P. Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward / P. Tambe, P. Cappeli, V. Yakubovich // California Management Review. — 2022. — Vol. 61. — № 4. — P. 15–42.
13. SuperJob. Кадровый голод — главное HR-словосочетание 2024. — URL: <https://www.superjob.ru/research/articles/115058/kadrovuj-golod/> (дата обращения: 22.11.2025).
14. Более 70% опрошенных руководителей рассказали о нехватке специалистов. — URL: <https://iz.ru/1828993/2025-01-28/bolee-70-oprosennyh-rukovoditelei-rasskazali-o-nehvatke-specialistov> (дата обращения: 22.11.2025).
15. Индекс HH: как изменился рынок труда за два года и что ждет нас в 2026 году. — URL: <https://hr-elearning.ru/indeks-hh-kak-izmenilsya-rynok-truda-2025/> (дата обращения: 20.11.2025).
16. Как внедрить машинное обучение и повысить количество откликов на вакансии на 5 миллионов: кейс HeadHunter. — URL: https://teletype.in/@be_millioner/rkj5urrM4 (дата обращения: 22.11.2025).
17. Рынок искусственного интеллекта в России: применение в различных отраслях и перспективы развития. — URL: <https://delprof.ru/press-center/open-analytics/rynok-iskusstvennogo-intellekta-v-rossii/> (дата обращения: 22.11.2025).
18. Текущее состояние кадров в ритейле в 2025 году. Причины, тенденции и прогноз на 2026. — URL: <https://atlas-projects.ru/tpost/tekuchest-kadrov-v-ritejle-v-2025-godu> (дата обращения: 22.11.2025).

Список литературы на английском языке / References in English

1. Klimov E.A. Psihologiya professional'nogo samoopredeleniya: Ucheb, posobie dlya stud. vyssh. ped. ucheb, zavedenij [Psychology of Professional Self-Determination: A Textbook for University Students of Pedagogical Institutions] / E.A. Klimov. — Moscow: Academia, 2004. — 304 p. [in Russian]
2. Najdenova L.I. Social'noe yavlenie diskriminacii v sfere truda v usloviyah cifrovizacii obshchestvennoj zhizni [The social phenomenon of discrimination in the workplace in the context of the digitalisation of public life] / L.I. Najdenova, E.S. Tarhanova // Nauka. Obshchestvo. Gosudarstvo [Science. Society. State]. — 2024. — Vol. 12. — № 3 (47). — P. 93–105. [in Russian]
3. Proekt koncepcii eticheskogo ispol'zovaniya II v sfere truda [Draft concept for the ethical use of AI in the labour sector] / Ministry of Digital Development of the Russian Federation. — Moscow, 2025. — 28 p. [in Russian]
4. Cifrovizaciya HR-processov: Praktiki i bar'ery [The Digitalisation of HR Processes: Practices and Barriers] / Higher School of Economics. — Moscow: HSE Publishing House, 2023. — 89 p. [in Russian]
5. Mittelstadt B.D. The ethics of algorithms: Mapping the debate / B.D. Mittelstadt, P. Allo, M. Taddeo [et al.] // Big Data & Society. — 2016. — Vol. 3. — № (2). — Art. 2053951716679679. — DOI: 10.1177/2053951716679679.
6. Schmidt F.L. The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings / F.L. Schmidt, J.E. Hunter // Psychological Bulletin. — 1998. — Vol. 124. — № 2. — P. 262–274.
7. Sackett P.R. Revisiting meta-analytic estimates of validity in personnel selection: Addressing systematic overcorrection for restriction of range / P.R. Sackett, C. Zhang, C.M. Berry [et al.] // Journal of Applied Psychology. — 2022. — № 11. — P. 2040–2068.
8. Raghavan M. Mitigating bias in algorithmic hiring: Evaluating claims and practices / M. Raghavan, S. Barocas, J. Kleinberg [et al.] // Proc. of the 2020 Conf. on Fairness, Accountability, and Transparency. — 2020. — P. 469–481.
9. Cowgill B. Bias and productivity in humans and machine learning: Theory and evidence from a hiring experiment / B. Cowgill // Columbia Business School Research Paper. — 2018. — № 18–26.
10. Roth P.L. Ethnic group differences in measures of job performance: A new meta-analysis / P.L. Roth, P. Bobko, M.A. Buser // Journal of Applied Psychology. — 2001. — Vol. 86. — № 6. — P. 1294–1301.
11. Levashina J. The structured interview: A guide for employers / J. Levashina, C.J. Hartwell, F.P. Morgeson [et al.] // SIOP Professional Practice Series. — 2014. — 32 p.
12. Tambe P. Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward / P. Tambe, P. Cappeli, V. Yakubovich // California Management Review. — 2022. — Vol. 61. — № 4. — P. 15–42.
13. SuperJob. Kadrovij golod — glavnoe HR-slovochetanie 2024 [SuperJob. The skills shortage — the key HR phrase of 2024]. — URL: <https://www.superjob.ru/research/articles/115058/kadrovuj-golod/> (accessed: 22.11.2025). [in Russian]
14. Bolee 70% oproshennyh rukovoditelej rasskazali o nekhvatke specialistov [Over 70% of the managers surveyed reported a shortage of skilled workers]. — URL: <https://iz.ru/1828993/2025-01-28/bolee-70-oprosennyh-rukovoditelei-rasskazali-o-nehvatke-specialistov> (accessed: 22.11.2025). [in Russian]
15. Indeks HH: kak izmenilsya ryok truda za dva goda i chto zhdet nas v 2026 godu [The HH Index: how the labour market has changed over the past two years and what lies ahead in 2026]. — URL: <https://hr-elearning.ru/indeks-hh-kak-izmenilsya-rynok-truda-2025/> (accessed: 20.11.2025). [in Russian]
16. Kak vnedrit' mashinnoe obuchenie i povysit' kolichestvo otklikov na vakansii na 5 millionov: kejs HeadHunter [How to implement machine learning and increase job applications by 5 million: the HeadHunter case study]. — URL: https://teletype.in/@be_millioner/rkj5urrM4 (accessed: 22.11.2025). [in Russian]
17. Ryok iskusstvennogo intellekta v Rossii: primenenie v razlichnyh otraslyah i perspektivy razvitiya [The artificial intelligence market in Russia: applications across various sectors and prospects for development]. — URL: <https://delprof.ru/press-center/open-analytics/rynok-iskusstvennogo-intellekta-v-rossii/> (accessed: 22.11.2025). [in Russian]



18. Tekuchest' kadrov v ritejle v 2025 godu. Prichiny, tendencii i prognoz na 2026 [Staff turnover in the retail sector in 2025: causes, trends and the outlook for 2026]. — URL: <https://atlas-projects.ru/tpost/tekuchest-kadrov-v-ritejle-v-2025-godu> (accessed: 22.11.2025). [in Russian]