

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

№ 35  
(543)

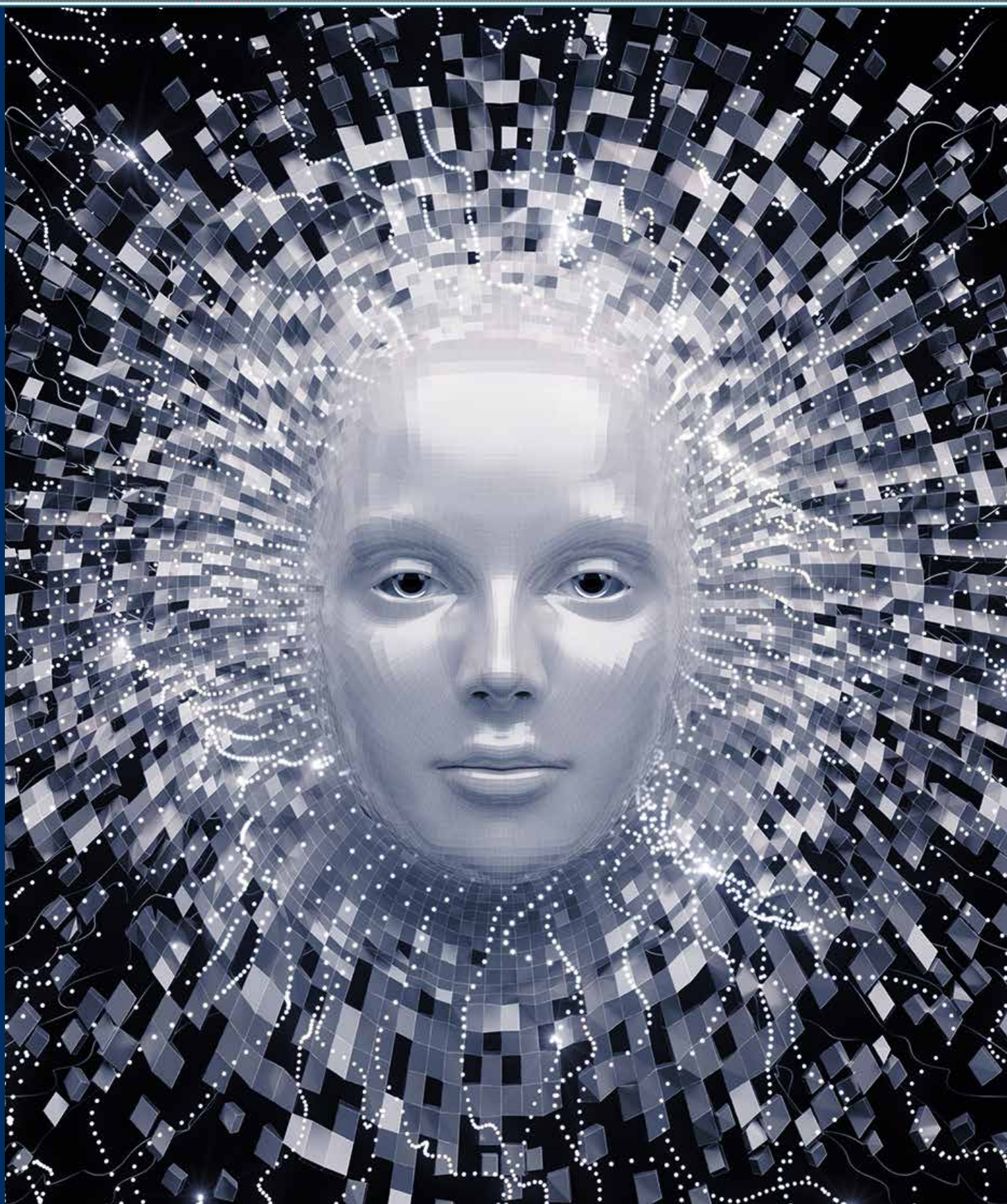
2019

www.TOP-PERSONAL.ru

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Важные новости из сферы "Персонал" — 71032, 70055, 70035

Главная тема: **ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ**



## Содержание

5	«ИИ» Синхронизировать все просто необходимо Наиля Володяева, Ителла, Россия
7	«ИИ» ПРЕДСКАЗЫВАЕТ УВОЛЬНЕНИЯ? Бутылочное горлышко Александр Базыкин
9	Искусственный интеллект и отбор специалистов «ИИ» А. Сарычева
13	«ИИ» ПРЕДСКАЗЫВАЕТ УВОЛЬНЕНИЯ? Применение ИИ позволит найти и легче обосновать причину для увольнения Светлана Нестерова
16	«ИИ» ПРЕДСКАЗЫВАЕТ УВОЛЬНЕНИЯ? Человек – не робот,... Виктория Мариновская
19	«ИИ» ПРЕДСКАЗЫВАЕТ УВОЛЬНЕНИЯ? Неплохо бы и соискателю знать какой % новых сотрудников увольняются в первый год работы Светлана Логвина
21	КОММЕНТАРИИ А в маленьких городах работает «сарфанное радио» Алексей Ермилов, ГК «АвтоСпецЦентр»
23	КОММЕНТАРИИ Данные соц.сетей следует добавить в программы ИИ Виктория Кокорева
25	КОММЕНТАРИИ ИИ – это совсем не магия, а инструмент Ольга Яковлева
28	КОММЕНТАРИИ ИИ пока вряд ли оправдывает свои целевые и финансовые затраты Антон Шкрабак
31	«ИИ» ТОПы не увольняются из-за ошибочной профориентации или замкнутости характера Дмитрий Жирнов, «Бридж ту ЭйчАр»
35	«ИИ» ПРЕДСКАЗЫВАЕТ УВОЛЬНЕНИЯ? ИИ отбросит неординарных людей Андрей Устюжанин, Кадровый Центр Эксперт
37	ТРИБУНА HRD Тотальный порядок требует больших затрат Марина Тестерева, АО «Ленгазспецстрой»
47	HR ТЕХНОЛОГИИ Очень хочется, чтобы люди делились своей экспертизой Э. Давлетшина
53	КОНТРОЛЬ ВНЕ ОФИСА Удаленный персонал – будущее бизнеса Иван Пирожков, Desktop.Rent
57	СУДЬБА ЧЕЛОВЕКА Хитросплетения судьбы Киры Петровской Уэйн
59	ЭКСПЕРТЫ HR Сейчас важна цифровая грамотность А. Сарычева
61	НОВОСТИ В Москве прошла Премия «Импульс Добра»

Объединенная редакция

ИД 

Издание зарегистрировано Комитетом Российской Федерации по печати Свидетельство о регистрации выдано Министерством РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций ПИ № 77-15375 от 12 мая 2003 г.

Официальный адрес

ТР@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Тахир Базаров



Михаил Богданов



Татьяна Ведькалова



Дмитрий Жирнов



Татьяна Кожевникова



Дарья Крячкова



Виктория Петрова



Сергей Пронин

Материалы, опубликованные на данном цвете, печатаются на правах рекламы.

[www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru)

Подписано в печать 23.10.2019 г.  
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.  
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.  
Заказ №

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного электронного оригинал-макета в ООО «Белый ветер»  
г. Москва, ул. Щипок, 28

Приглашаем авторов к сотрудничеству: [tp@top-personal.ru](mailto:tp@top-personal.ru)  
Издательство не несет ответственности за содержание рекламных объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.  
Цена свободная

© ООО «Журнал «Управление персоналом», 1996  
© ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Подписные индексы  
по Объединенному каталогу: 29431, 29621  
ООО «МАП»: 99722  
ООО «Роспечать»: 70855, 71852

# ТОПы не увольняются из-за ошибочной профориентации или замкнутости характера

**ИИ** Насколько практически  
важно такое новшество Сбербанка?

*ИИ* бы не стал называть новшеством входное компьютерное тестирование кандидатов и анализ резюме. Вероятно, Сбербанк разработал свой алгоритм анализа ответов кандидатов на тест, анализа предыдущих должностей и профессий в их резюме, и кредитной истории. В силовых ведомствах давно существует периодическая индивидуальная психодиагностика офицеров, которая с большой долей вероятности предсказывает и в том числе скорое увольнение. Несколько лет назад я проходил обучение по психологии, и один из преподавателей, бывший психолог одной из сило-



**Дмитрий Жирнов**

«Бридж ту ЭйчАр»

[www.bridge2hr.ru](http://www.bridge2hr.ru)

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



вых структур, поделилась трагическим случаем из своей служебной практики. Она с помощью небольшого набора классических тестов, одним из которых был тест Люшера, смогла выявить суицидонаправленные настроения одного из офицеров, которые он, к сожалению, успел реализовать. Т. е. хороший психолог плюс набор тестов равно

дом, по какой причине, что у них общего и т. д. Останется только оцифровать результаты и сделать на их основе алгоритм для искусственного интеллекта.

Использование искусственного интеллекта для определения приживаемости конкретного кандидата на конкретной вакансии безусловно рабочий

## **В СИЛОВЫХ ВЕДОМСТВАХ ДАВНО СУЩЕСТВУЕТ ПЕРИОДИЧЕСКАЯ ИНДИВИДУАЛЬНАЯ ПСИХОДИАГНОСТИКА ОФИЦЕРОВ, КОТОРАЯ С БОЛЬШОЙ ДОЛЕЙ ВЕРОЯТНОСТИ ПРЕДСКАЗЫВАЕТ И В ТОМ ЧИСЛЕ СКОРОЕ УВОЛЬНЕНИЕ**

большая вероятность предсказания поведения человека. А, если к этому прибавить анализ big data и профилей в социальных сетях, то получится очень эффективный инструмент.

Искусственный интеллект уже сегодня обрабатывает результаты тестирований не хуже профессиональных психологов, но в сотни раз быстрее, поэтому доступность этого инструмента растёт. В Сбербанке работает более двухсот тысяч человек, при таком объеме и при наличии выходного опросника при увольнении, за короткий срок можно легко набрать статистику: какие люди увольняются, с каким бэкграун-

инструмент. И точность оценки его год от года будет только расти вместе с ростом объема статистики по этой вакансии. Цена ошибки здесь ниже, чем затраты на обучение и адаптацию персонала, который уволится до того, как вернет работодателю все инвестиции в своё обучение. Я думаю, именно поэтому Сбербанк начал внедрять этот инструмент на низшей позиции – на консультантах. Через какое-то время после внедрения этого инструмента в процесс отбора персонала можно вычислить его экономическую эффективность сравнив процент увольняемых до и после внедрения. Я уверен, что результат будет положительным.





**УИ** Что бы Вы добавили в память программ ИИ для прогноза увольнения?

— К сожалению, мне не известен набор инструментов, который использует искусственный интеллект для прогноза продолжительности работы консультанта в Сбербанке. Как клиент Сбербанка я общался с его консультантами и представляю себе их должностные обязанности. Поэтому, в качестве базовых инструментов, как минимум, я

консультанта, такие реже увольняются по причине дискомфорта от общения с людьми, ну и так далее.

В нашем кадровом агентстве мы оказываем такую самостоятельную услугу, как разработка тестов. Мы стремимся к максимальной достоверности результатов наших тестов. Естественно, чем больше количество вопросов на одну тему, тем ниже статистическая погрешность и выше точность теста. Идя по

## ТОЧНОСТЬ ОЦЕНКИ ЕГО ГОД ОТ ГОДА БУДЕТ ТОЛЬКО РАСТИ ВМЕСТЕ С РОСТОМ ОБЪЕМА СТАТИСТИКИ ПО ЭТОЙ ВАКАНСИИ

бы заложил в искусственный интеллект анализ типа мотивации кандидата, анализ его метапрограмм, включил бы проективные вопросы на ориентацию на клиента и отношение к конфликтам, на уровень эмпатии и стрессоустойчивость. В социальных сетях я бы анализировал количество друзей, музыкальные и видео предпочтения кандидата тоже несут смысловую нагрузку в качестве индикатора социализации человека. Программы легко распознают лица на фотографиях, поэтому я бы добавил к анализу для искусственного интеллекта количество людей на фотографиях на страницах кандидата в соцсетях. Чем больше групповых фото — тем больше вероятность, что кандидат — экстраверт, а это нужная черта для

этому пути, мы столкнулись со следующей проблемой — кандидаты отказываются проходить тест, если он занимает больше 30 минут. Им становится неинтересным прикладывать чрезмерные усилия, чтобы получить эту должность, когда на рынке в избытке аналогичных вакансий и без изнурительных тестов. Но у Сбербанка один самых сильных HR-брендов, который, я думаю, мотивирует кандидатов соглашаться на длительное и многоэтапное тестирование.

**УИ** Возможно ли такое с топками, и как скоро?

— У ТОПов причины увольнения отличаются от причин увольнения кон-

сультантов. ТОПы не увольняются из-за ошибочной профориентации или замкнутости характера. Поэтому для них сложнее составить перечень причин увольнения и для каждой причины определить свой набор предпосылок, по которым отсеивать кандидатов на входе. В рыночных компаниях ТОПы работают в условиях неопределенности, поэтому для них важны Soft skills, которые оценить с помощью искусственного интеллекта сегодня пока гораздо сложнее. Да, и цена ошибки в случае с ТОПами несоизмерима велика по сравнению с линейным персоналом. Хотя, уже сейчас мы стартуем пилотный проект с компанией, которая будет для нашего агентства определять по записи голоса наклонности кандидатов.

**Можно ли, и надо ли настроить ИИ так, чтобы отсеивать «увольняемых» «кандидатов?»**

— Человеческий ресурс, как это не цинично звучит – это один из экономических ресурсов компании. И у него, как у любого другого ресурса есть стоимость, эффективность и восполняемость. Если затраты на адаптацию и обучение персонала велики, то ИИ нужно настроить именно так, чтобы он отсекал кандидатов с большой вероятностью «увольняемости». Допустимую величину вероятности «увольняемости» нужно тоже правильно подобрать, чтобы совсем не остаться без кадров.

**Стоит ли HH.ru и сайтам-коллегам создать нечто похожее, но для оценки работоспособности компании работодателя в помощь кандидатам (а зачем им тратить время и силы на собеседования в заведомо непроходимые компании)?**

— Работные сайты – это в первую очередь коммерческие организации, которые получают деньги от работодателей. И им экономически нецелесообразно «кусать руку, которая их кормит». Сделать такой инструмент несложно: собирать в интернете оценки и отзывы работников о конкретной компании, собирать статистику просмотров резюме и отказов кандидатам. Но работодатели с низким рейтингом не будут размещать свои вакансии на таком сайте, если он не рекомендует кандидатам идти к ним работать. Если и появится такая услуга для соискателей, то я думаю, только на специализированном сайте, что-то на подобие агрегатора по отзывам работников о компании, например, как агрегатор туров от всех туроператоров.

**\*Дмитрий Жирнов,**  
руководитель Кадрового агентства  
**Bridge2HR**  
[www.bridge2hr.ru](http://www.bridge2hr.ru)