

Міністерство освіти й науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут соціології та медіакомунікацій

Кафедра «Каразінська школа соціальної роботи»

До захисту допущено

Кафедрою «Каразінська школа соціальної роботи» протокол № _____ від _____

завідувач кафедри _____ Ірина ЄВДОКИМОВА _____

(підпис)

(ім'я, прізвище)

« 5 » грудня _____ 2025 р.

Кваліфікаційна робота
здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти

**Практики застосування інструментів штучного інтелекту
в рекрутингу в ІТ-компаніях**

(назва роботи)

Спеціальність (спеціалізація) _____ 054 Соціологія _____

Освітня програма «Соціальний менеджмент»

Виконавець _____ Василій Дем'янець _____

(підпис)

(ім'я, прізвище)

Науковий керівник _____ Олена Бутиліна _____

(підпис)

(ім'я, прізвище)

Харків — 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут соціології та медіакомунікацій

Кафедра «Каразінська школа соціальної роботи»Рівень вищої освіти другий (магістерський)Спеціальність 054 «Соціологія»Освітньо-професійна програма «Соціальний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

підпис

ініціали, прізвище«18» жовтня 2024 року**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)**Дем'янець Василія Вікторовича
(прізвище, ім'я, по батькові студента)**1. Тема роботи Практики застосування інструментів штучного інтелекту в рекрутингу в ІТ-компаніях**керівник роботи_ Бутиліна Олена Вікторівна, кандидатка соціологічних наук,
доцент кафедри «Каразінська школа соціальної роботи»

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)затверджені наказом по університету від «29» жовтня 2025 року
№ 1006-5/4001**2. Строк подання студентом роботи «01» грудня 2025 року.****3. Перелік питань, які потрібно розробити****1. Проаналізувати теоретичні підходи до вивчення рекрутингу та визначити особливості його структури, етапів і ролі учасників процесу.**

2. Розглянути трансформацію рекрутингу під впливом цифровізації, зокрема роль ATS, автоматизації та цифрових інструментів взаємодії.
3. Розглянути інструменти штучного інтелекту, що застосовуються на різних етапах повного циклу рекрутингу, та визначити їх функції, можливості й межі використання.
4. Провести емпіричне дослідження (case study) та проаналізувати досвід використання ШІ з трьома ключовими учасниками рекрутингу — рекрутером, менеджером і кандидатом.
5. Сформувати практичні рекомендації щодо ефективного, безпечного та збалансованого впровадження інструментів ШІ в процесі рекрутингу в ІТ-компанії.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Аналіз літератури щодо поняття рекрутингу, його основних етапів та особливостей.
2	Дослідження поняття штучного інтелекту, його різновидів та інтеграції інструментів у повний цикл рекрутингу
3	Вивчення та концептуалізація підходу тдло вивчення процесу застосування технологій штучного інтелекту в рекрутингу в ІТ-компаніях
4	Розробка програми дослідження
5	Збір, обробка та аналіз даних
6	Формування висновків

5. Дата видачі завдання «18» жовтня 2024 року.

Студент

підпис

ініціали, прізвище

Керівник роботи

підпис

ініціали, прізвище

АНОТАЦІЯ

Магістерська робота «**Практики застосування інструментів штучного інтелекту в рекрутингу в ІТ-компаніях**» присвячена аналізу трансформації рекрутингових процесів під впливом цифровізації та впровадження ШІ-технологій. Дослідження зосереджене на тому, як інструменти штучного інтелекту змінюють логіку пошуку, відбору та комунікації з кандидатами, а також впливають на взаємодію рекрутерів, менеджерів і кандидатів.

Об'єктом дослідження є процес рекрутингу в ІТ-компаніях. **Предметом** дослідження є практики застосування інструментів штучного інтелекту в рекрутингу в ІТ-компаніях. **Метою дослідження** є визначення способів інтеграції інструментів штучного інтелекту в процес рекрутингу в ІТ-компаніях та їх впливу на роботу рекрутерів, менеджерів і кандидатів із метою розробки рекомендацій щодо оптимізації їх використання.

Теоретична основа роботи ґрунтується на ключових соціологічних підходах до аналізу праці та рекрутингу — теорії людського капіталу, концепції капіталів П'єра Бурдьє, сегментаційній теорії ринку праці, символічному інтеракціонізмі та концепції «слабких зв'язків» Марка Грановеттера. Також використано сучасні теоретичні підходи до цифровізації HR-процесів та алгоритмізації комунікацій.

Емпірична база містить якісне кейс-дослідження ІТ-компанії Brightgrove, проведене у формі трьох напівструктурованих інтерв'ю з рекрутером, менеджером і кандидатом. Зібрані дані дали змогу оцінити реальний досвід взаємодії із ШІ-інструментами, визначити їхні можливості, обмеження та вплив на професійну комунікацію.

Наукова новизна полягає в розробці авторських рекомендацій щодо безпечної, ефективною та етично виваженої інтеграції ШІ в рекрутинг ІТ-компаній. У роботі узагальнено досвід використання ШІ в конкретному корпоративному середовищі та визначено, у який спосіб ці інструменти змінюють професійні ролі, комунікації та організаційну логіку добору персоналу.

Ключові слова: *штучний інтелект, рекрутинг, ІТ-компанії, цифровізація HR-процесів, автоматизація добору персоналу, алгоритмізація рекрутингу, соціологія праці.*

ABSTRACT

The master's thesis "**Practices of Applying Artificial Intelligence Tools in Recruitment in IT Companies**" is devoted to the analysis of the transformation of recruitment processes under the influence of digitalization and the implementation of AI technologies. The study focuses on how artificial intelligence tools change the logic of candidate sourcing, selection, and communication, as well as how they affect the interaction between recruiters, managers, and candidates.

The **object** of the study is the recruitment process in IT companies. The **subject** of the study is the practices of applying artificial intelligence tools in recruitment in IT companies. The **aim** of the study is to identify ways of integrating artificial intelligence tools into the recruitment process in IT companies and to analyze their impact on the work of recruiters, managers, and candidates in order to develop recommendations for optimizing their use.

The **theoretical framework** of the study is based on key sociological approaches to the analysis of labor and recruitment, including human capital theory, Pierre Bourdieu's concept of capital, labor market segmentation theory, symbolic interactionism, and Mark Granovetter's concept of the "strength of weak ties." The study also draws on contemporary theoretical approaches to the digitalization of HR processes and the algorithmization of communication.

The **empirical basis** consists of a qualitative case study of the IT company Brightgrove, conducted through three semi-structured interviews with a recruiter, a manager, and a candidate. The collected data made it possible to assess real-world experiences of interaction with AI tools, identify their opportunities and limitations, and analyze their impact on professional communication.

The **scientific novelty** of the research lies in the development of original recommendations for the safe, effective, and ethically balanced integration of AI tools into recruitment practices in IT companies. The study summarizes the experience of using AI in a specific corporate environment and determines how these tools transform professional roles, communication, and the organizational logic of personnel selection.

Keywords: *artificial intelligence, recruitment, IT companies, digitalization of HR processes, recruitment automation, algorithmization of recruitment, sociology of labor.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІОЛОГІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ РЕКРУТИНГУ.....	10
1.1. Рекрутинг: сутність, етапи, учасники процесу.....	10
1.2. Соціологічні підходи до пояснення рекрутингу.....	14
1.3. Концепція «слабких зв'язків» Марка Грановеттера як основа вивчення рекрутингу.....	23
1.4. Цифровізація рекрутингу: ATS, чат-боти та ШІ як інструменти.....	26
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ШІ НА ЕТАПАХ РЕКРУТИНГУ.....	33
2.1. Інструменти ШІ на етапах повного циклу рекрутингу.....	33
2.2. Соціальні наслідки алгоритмізації рекрутингу.....	46
Висновки до розділу 2.....	49
РОЗДІЛ 3 ПРАКТИКИ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШІ В РЕКРУТИНГУ НА ПРИКЛАДІ ІТ-КОМПАНІЇ BRIGHTGROVE.....	51
3.1. Програма дослідження «Практики використання технологій ШІ в рекрутингу на прикладі ІТ-компанії Brightgrove».....	51
3.2. Результати дослідження.....	57
3.3. Практичні рекомендації для ІТ-компанії Brightgrove щодо інтеграції практик використання ШІ в процес рекрутингу.....	74
Висновки до розділу 3.....	79
ВИСНОВКИ.....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ.....	84
ДОДАТКИ.....	89

ВСТУП

Стрімкий розвиток цифрових технологій упродовж останнього десятиліття докорінно трансформував способи взаємодії людей, організацій та ринків праці. Особливо відчутними ці зміни стали у сфері рекрутингу — одній із ключових функцій сучасних ІТ-компаній, де швидкість, точність та інформаційна насиченість процесів є критично важливими для конкурентоздатності. Поява та масове поширення інструментів штучного інтелекту змістили акценти в рекрутинговій діяльності: від традиційного підбору кадрів до алгоритмічно підтриманого, орієнтованого на дані прийняття рішень. У цьому контексті постає питання не лише про зміну технічних можливостей, а і про зміну самої логіки роботи з людським ресурсом у цифрову епоху.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що інструменти штучного інтелекту поступово стають невіддільною частиною рекрутингових процесів у ІТ-компаніях, впливаючи як на операційний складник (пошук, аналіз, комунікація), так і на стратегічний (прийняття рішень, планування, оцінювання). З одного боку, ці технології відкривають нові можливості для підвищення ефективності та швидкості найму; з іншого — породжують питання довіри, етичності, прозорості та меж автоматизації в роботі з людьми. Саме тому важливо дослідити реальні практики застосування ШІ не в абстракції, а в контексті повсякденної діяльності конкретної ІТ-компанії.

Об’єктом дослідження є процес рекрутингу в ІТ-компаніях.

Предметом дослідження є практики застосування інструментів штучного інтелекту в рекрутингу в ІТ-компаніях.

Мета дослідження — визначити способи інтеграції інструментів штучного інтелекту в процес рекрутингу в ІТ-компаніях та їх вплив на роботу рекрутерів, менеджерів і кандидатів для розробки рекомендацій щодо оптимізації їх використання.

Відповідно до мети було поставлено такі **завдання**:

1. Проаналізувати теоретичні підходи до вивчення рекрутингу та визначити особливості його структури, етапів і ролі учасників процесу.
2. Розглянути трансформацію рекрутингу під впливом цифровізації, зокрема роль ATS, автоматизації та цифрових інструментів взаємодії.
3. Розглянути інструменти штучного інтелекту, що застосовуються на різних етапах повного циклу рекрутингу, та визначити їх функції, можливості й межі використання.
4. Провести емпіричне дослідження (case study) та проаналізувати досвід використання ШІ з трьома ключовими учасниками рекрутингу — рекрутером, менеджером і кандидатом.
5. Сформувати практичні рекомендації щодо ефективного, безпечного та збалансованого впровадження інструментів ШІ в процесі рекрутингу в ІТ-компанії.

Теоретичну основу роботи становлять соціологічні підходи до аналізу рекрутингу, зокрема, концепції людського капіталу (Г. Беккер, Т. Шульц), підходи П. Бурдьє щодо соціального та символічного капіталу, ідеї символічного інтеракціонізму (Г. Мід, Г. Блумер), сегментаційна теорія ринку праці (П. Доерінгер, М. Пйоре). Особливе місце займає концепція «слабких зв'язків» М. Грановеттера, що підкреслює вирішальну роль неформальних контактів, розсіяних соціальних мереж та інформаційних каналів у пошуку роботи і прийнятті рішень щодо кандидатів. Вона дає змогу побачити рекрутинг не лише як формальний набір процедур, а як мережевий механізм циркуляції можливостей. Теоретичний аналіз також охоплює питання цифровізації рекрутингу — вплив ATS, чат-ботів, автоматизації та інструментів ШІ на трансформацію комунікацій, алгоритмізацію оцінювання та зміну ролей учасників процесу.

Емпіричну основу роботи становить авторське якісне кейс-дослідження практик застосування інструментів штучного інтелекту в рекрутингу ІТ-компанії на прикладі компанії Brightgrove. Збір даних включав три напівструктуровані інтерв'ю з ключовими учасниками процесу рекрутингу — рекрутером,

менеджером та кандидатом. Отримані відповіді дали змогу реконструювати досвід взаємодії із цифровими та ШІ-інструментами на різних етапах найму, порівняти позиції трьох ролей, виокремити спільні та відмінні практики, а також виявити ключові переваги, ризики та проблемні моменти використання ШІ в рекрутингу.

Наукова новизна полягає в тому, що на основі емпіричного дослідження системно описано практики застосування інструментів штучного інтелекту різними учасниками процесу рекрутингу — рекрутером, менеджером та кандидатом, та розроблено авторські практичні рекомендації щодо впровадження інструментів штучного інтелекту в рекрутингу ІТ-компаній, які враховують ризики, потреби та інтереси всіх сторін і спрямовані на підвищення ефективності процесу при збереженні людського виміру та етичних стандартів.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел, який налічує 59 найменувань та 2 додатків. Загальний обсяг роботи складає 103 сторінки, з них 77 — основний текст роботи.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІОЛОГІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ РЕКРУТИНГУ

1.1. Рекрутинг: сутність, етапи, учасники процесу

Етимологія терміна «recruitment» пов'язана з англ. recruit і суфіксом -ment; у письмових пам'ятках англійської мови recruitment фіксують наприкінці XVIII століття в значенні «дія або справа з поповнення особового складу армії чи флоту». Походження поняття також можна пов'язати зі словом «recruit» із франц. recrue/recrute — «приплив; поповнення», що сходить до лат. recrescere — «виростати знову», «давати приріст» [26].

У ранньому вжитку recruitment означав організоване комплектування війська: вербування, призов, укладання контрактів, підготовку новобранців і їх включення в дисципліну підрозділів.

Поступове розширення сфери вжитку терміна відбулося разом з інституціоналізацією управління персоналом і прикладної психології праці в першій половині XX століття. Огляд ста років публікацій у Journal of Applied Psychology [40] фіксує безперервну присутність проблематики рекрутингу й відбору від 1917 року: формувалися стандарти валідності методів добору, етичні вимоги та аналітична мова оцінювання відповідності кандидата робочому місцю. У такий спосіб, рекрутинг закріпився в цивільній сфері, як науково обґрунтована управлінська практика залучення кадрів.

У сучасному розумінні рекрутинг — це не лише управлінська, а й соціальна практика [3], спрямована на забезпечення організації людським капіталом, який відповідає її стратегічним і оперативним потребам.

Його сутність полягає у відтворенні трудових ресурсів та підтриманні балансу між попитом і пропозицією робочої сили на рівні конкретного підприємства або галузі. Основна мета рекрутингу полягає в тому, щоб надати підприємству найефективніших співробітників, здатних сприяти реалізації його завдань і досягненню економічної та соціальної ефективності [2, с. 411].

Рекрутинг як управлінський і соціальний процес має послідовну багатоступеневу структуру, кожен етап якої виконує окрему функцію в забезпеченні організації необхідними трудовими ресурсами. Повний цикл рекрутингу (full-cycle recruiting) охоплює не лише пошук і відбір кандидатів, а й попереднє планування, інтеграцію нових працівників і надання зворотного зв'язку, що відображає принцип безперервного вдосконалення кадрової політики.

Першим етапом є підготовка (preparing), яка передбачає аналіз кадрової потреби, уточнення посадових обов'язків і визначення ключових компетенцій майбутнього працівника. На цьому етапі формується профіль вакансії, опис робочого місця та узгоджується бачення ідеального кандидата між рекрутером і менеджером із наймання. Саме точність формулювання вимог і критеріїв добору визначає ефективність наступних стадій процесу [21].

Другий етап — пошук кандидатів (sourcing). Його сутність полягає у формуванні та використанні пулу талантів: рекрутер ідентифікує потенційних кандидатів, застосовуючи різні канали — бази даних, професійні мережі, рекомендації, соціальні платформи. Ефективність сорсингу залежить від репутації роботодавця (employer branding) і від наявності внутрішніх чи зовнішніх джерел пошуку.

Наступний етап — скринінг (screening), який включає попередній відбір кандидатів за допомогою аналізу резюме або автоматизованого оцінювання. Основна мета цього етапу — скоротити кількість заявок до реалістичного списку претендентів, які відповідають ключовим вимогам вакансії.

Четвертий етап — відбір (інтерв'ювання) (selecting). Він охоплює безпосередню комунікацію з кандидатами через структуровані або компетентнісні інтерв'ю, оцінювання професійних навичок і soft skills. Рішення приймається на основі комплексної інформації: результатів тестувань, співбесід, рекомендацій. Ефективність цього етапу підвищується завдяки стандартизації інтерв'ю та участі кількох стейкхолдерів у прийнятті рішення [34].

П'ятий етап — наймання (hiring). Його мета полягає у фіналізації рішення, перевірці рекомендацій, проведенні бекграунд-чеків і формуванні офіційної пропозиції про роботу. На цьому етапі важливим є не лише вибір найкращого кандидата, а й забезпечення справедливого та прозорого процесу, що підтримує позитивний імідж роботодавця.

Шостий етап — онбординг (onboarding), який охоплює адаптацію нового працівника до організаційного середовища. Онбординг є критичним для збереження мотивації, формування лояльності та зниження ризику плинності кадрів у перші місяці роботи. Дослідження Society for Human Resource Management підкреслює, що продуманий процес адаптації може підвищити рівень утримання персоналу на 82 % і продуктивність на 70 % [46].

Завершальним сьомим етапом є зворотний зв'язок (feedback). Цей елемент часто залишається поза формальними моделями, однак саме він забезпечує рефлексію процесу та його якісне вдосконалення. Рекрутер надає кандидатам зворотний зв'язок щодо результатів, а організація аналізує власні практики: швидкість закриття вакансій, задоволеність менеджерів, причини відмов. Як зазначає платформа LinkedIn Talent Solutions (2023), регулярний фідбек підвищує рівень довіри до роботодавця та зміцнює його бренд поміж кандидатів [33].

Залежно від джерел залучення персоналу, виокремлюють внутрішній і зовнішній рекрутинг.

Внутрішній рекрутинг передбачає використання кадрових ресурсів самої компанії — підвищення працівників, горизонтальні переходи між підрозділами або формування резерву талантів. Такий підхід сприяє збереженню організаційної культури, зниженню витрат на адаптацію та підвищенню лояльності персоналу. Як зазначає Дж. Де Варо, внутрішнє наймання доцільно, коли знання співробітників специфічні для організації, а ризик невдалого добору є високим [15].

Зовнішній рекрутинг орієнтований на залучення кандидатів із зовнішнього ринку праці. До нього належать рекрутингові агентства, кадрові компанії,

державні служби зайнятості, некомерційні центри працевлаштування та онлайн-платформи пошуку роботи. Зовнішній рекрутинг розширює доступ до нових компетенцій, але потребує більше часу й ресурсів [51].

Дослідження 2023 року, проведене Академією з управління персоналом (AIHR), вказує, що внутрішній рекрутинг має коротший цикл закриття вакансії, вищий рівень утримання персоналу й менше помилок найму [5]. Зовнішній добір натомість є основним джерелом інноваційних компетенцій і свіжих управлінських підходів, тому оптимальна HR-стратегія часто поєднує обидва підходи залежно від завдань компанії.

Рекрутинг відбувається як багаторівнева взаємодія між кількома групами акторів, кожна з яких має власні інтереси, ресурси та ступінь впливу на кінцевий результат. На мікрорівні це — безпосередня комунікація між рекрутером і кандидатом, а на мезо- та макрорівнях — організаційні практики й інституційні норми, що формують контекст працевлаштування.

Основними учасниками рекрутингового процесу є:

- Роботодавець (організація)
- Рекрутер / HR-фахівець
- Кандидат
- Зовнішні стейкхолдери [9].

Організація є ініціатором рекрутингового процесу: вона визначає кадровий попит, формує профіль вакансії, встановлює критерії відбору та контролює бюджет і строки найму. З погляду соціології праці, організація діє як «структурний актор», який створює рамки для дії інших учасників (кандидатів, посередників) і має владу задавати правила гри.

Для компанії стратегічно важливо «залучити й рекрутувати якісні таланти», тобто ролі організації виходять за межі простої реклами вакансій — вони включають планування, бренд роботодавця, комунікацію з ринком праці [Emerald].

Рекрутер або HR-відділ виконує ключову роль посередника між організацією, ринком праці й кандидатами. Він формує процес залучення,

координує відбір, забезпечує зв'язок між сторонами. Ефективні практики найму містять участь HR-фахівців у плануванні, інтеграції бізнес-цілей та оптимізації процесу. У соціологічному контексті рекрутер — це «транзитний актор», який перетворює організаційні вимоги в можливості для кандидатів, і навпаки.

Кандидат — активний, але неоднаково позиційований учасник процесу. Він має власні стратегічні цілі (здобути роботу, кар'єрний розвиток, визнання), володіє ресурсами (освіта, досвід, мережі) і вступає у взаємодію з організацією через процес рекрутингу. Кандидат також виконує роль актору в полі символічного капіталу — його участь у рекрутингу відображає і відтворює соціальні нерівності, доступ до мереж і ресурсів.

До посередників та зовнішніх стейкхолдерів входять рекрутингові агентства, кар'єрні платформи, професійні спільноти, освітні установи, державні служби зайнятості. Вони є каналами доступу до кандидатів, джерелами інформації, а також інституційними акторами, що формують правила та стандарти рекрутингу [15].

1.2. Соціологічні підходи до пояснення рекрутингу

Рекрутинг, хоча традиційно розглядається в межах менеджменту персоналу водночас є предметом соціологічного аналізу, оскільки безпосередньо пов'язаний із процесами соціальної стратифікації, мобільності та відтворення трудових ресурсів. Соціологія праці розглядає добір персоналу як один із механізмів розподілу соціальних ролей і ресурсів у суспільстві. Трудові відносини відображають ширші соціальні процеси — ієрархію, владу, нерівність та доступ до можливостей. Тому рекрутинг можна тлумачити не лише як управлінський інструмент, а як соціальний механізм селекції, що визначає, хто й за якими критеріями здобуває доступ до економічних і культурних благ.

У межах соціології є низка теорій, що дають змогу пояснити логіку та закономірності рекрутингу.

Теорія людського капіталу стверджує, що людські ресурси — знання, навички, освіта, досвід — варто розглядати як форму капіталу, у яку можна інвестувати, і яка приносить майбутню віддачу у формі підвищеної продуктивності та доходів. За словами Теодора Шульца, «людський капітал» включає витрати на освіту, навчання, охорону здоров'я та міграцію, бо ці інвестиції сприяють підвищенню продуктивності окремих осіб та рівня економіки загалом [11].

Гері Беккер у своїй монографії «Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis» (1975) [7] деталізував, що інвестиції в людський капітал мають аналогічну логіку до інвестицій у фізичний капітал: індивід чи організація вкладає ресурси (час, гроші, зусилля) з очікуванням майбутнього доходу чи продукції.

У контексті рекрутингу ця теорія стає корисним інструментом розуміння того, чому організації готові витратити ресурси на залучення нових працівників: менеджмент сприймає кандидата, як носія людського капіталу, результатом чого є бажання залучити працівника із вищим рівнем капіталу чи потенціалом його розширення. У такий спосіб, відбір, підготовка й адаптація нового працівника — це не лише питання сумісності чи культури, а й інвестиція, розрахована на повернення у вигляді продуктивності, інновацій, утримання кадрів.

З погляду Теодора Шульца та Гері Беккера, віддача від цих інвестицій проявляється через вищу оплату праці, кращу позицію на ринку праці, а для організації — через конкурентну перевагу [28].

Рекрутинг у рамках теорії людського капіталу — це не лише пошук працівника, а стратегічна операція інвестування в людину як актив, із цільовим зростанням продуктивності та створенням додаткової цінності.

П'єр Бурдьє розглядав соціальну нерівність не як випадковий результат індивідуальних відмінностей, а як систему відтворення соціального порядку, що здійснюється через освіту, культуру, працю та інші інститути. У його концепції ключову роль відіграють різні форми капіталу — економічний, культурний,

соціальний і символічний — які взаємодіють між собою та визначають доступ індивіда до соціальних можливостей [12].

У контексті рекрутингу ця теорія дає змогу пояснити, чому процес найму виходить далеко за межі раціональної оцінки кваліфікацій. Добір персоналу є механізмом соціальної селекції, у якому враховується не лише професійна компетентність, але й соціальне походження, стиль комунікації, цінності, зовнішній вигляд, тобто — втілення культурного та соціального капіталів. У такий спосіб, ринок праці не є простором рівних можливостей; він відтворює ієрархію доступу до праці через культурні коди та соціальні зв'язки».

Культурний капітал у процесі рекрутингу проявляється у формах освітніх досягнень, мовної компетенції, професійної етики, «корпоративної культури» та навіть манери самопрезентації. Соціальний капітал — це мережі зв'язків, рекомендації, участь у професійних спільнотах, які збільшують шанси кандидата бути поміченим. Символічний капітал — престиж компанії, статус освітнього закладу або попереднього місця роботи — теж впливає на рішення рекрутера.

П'єр Бурдьє підкреслював, що «всі форми капіталу можуть бути конвертовані одна в одну» [12]. Саме це пояснює, чому в рекрутингу відбувається не лише відбір «компетентних» працівників, а й підтримка соціальної стратифікації — компанії несвідомо відтворюють соціальні межі, надаючи перевагу кандидатам, близьким до «панівного класу» за культурним кодом чи стилем поведінки.

У дослідженнях рекрутингу це підтверджують емпіричні дані. Наприклад, у роботі С. Рів'єра «Hiring as Cultural Matching» [44] показано, що менеджери часто оцінюють кандидатів не лише за технічними навичками, а за тим, наскільки вони «схожі на нас» — тобто мають відповідний культурний бекграунд.

У цьому вимірі рекрутинг постає як форма соціального відтворення, де вирішальну роль відіграють неформальні механізми — культурна відповідність, соціальні зв'язки, престиж. Теорія капіталів П'єра Бурдьє дає змогу побачити, що навіть у ринкових відносинах добір персоналу не є нейтральним, а глибоко вкорінений у соціальну структуру суспільства.

Теорія дуального або сегментованого ринку праці (Dual Labor Market Theory) була сформульована американськими економістами та соціологами Джоном Доерінгером і Майклом Піоре у 1970-х роках як альтернатива неокласичним уявленням про єдиний, збалансований ринок праці. Їхня ключова праця — *Internal Labor Markets and Manpower Analysis* (1971) — стала фундаментом сучасної соціології праці, оскільки показала, що реальні ринки праці структурно поділені й нерівні [17]

Учені довели, що ринок праці складається з двох сегментів:

Первинного (primary) — який характеризується стабільністю зайнятості, високою оплатою, перспективами кар'єрного росту, наявністю внутрішніх ринків праці (великі корпорації, державні структури).

Вторинного (secondary) — де переважають нестабільні, низькооплачувані, часто тимчасові або сезонні роботи, з браком соціальних гарантій.

У соціологічному вимірі ця теорія пояснює нерівність доступу до якісних робочих місць як результат не лише індивідуальних характеристик, а й інституційних бар'єрів, що відтворюють стратифікацію суспільства. Працівники з нижчим рівнем освіти, мігранти, жінки та молодь частіше потрапляють до вторинного сегмента, де можливості просування обмежені.

Згідно з Доерінгером і Піоре, організації створюють власні внутрішні ринки праці — системи, у яких наймання відбувається переважно через внутрішні переміщення, а не зовнішній ринок. Це означає, що рекрутинг у первинному секторі має закритий характер, і доступ до нього можливий лише для тих, хто вже має певний «соціальний капітал» або мережеві ресурси в організації.

Подальші дослідження підтвердили актуальність цього підходу для сучасних економік. Так, у статті Сьюзен Хаусман [27] наголошується, що зростання гнучких форм зайнятості (контрактна, проектна робота) посилює дуалізацію ринку праці — виникає нова межа між «ядровими» й «периферійними» працівниками.

У більш сучасному огляді OECD Employment Outlook 2023 зазначається, що цифровізація, автоматизація і поширення платформ праці створюють «гібридні сегменти», але нерівність між стабільною і нестабільною зайнятістю зберігається [37].

У полі рекрутингу ця теорія дає зрозуміти, чому процес найму має неоднакову соціальну логіку в різних секторах економіки. У первинному сегменті рекрутинг орієнтований на оцінку компетенцій, культурну сумісність і потенціал розвитку, тоді як у вторинному — на швидкість закриття вакансії та мінімальні витрати. Соціологічно це означає, що рекрутинг є не просто механізмом підбору персоналу, а інструментом підтримання структурної нерівності між групами працівників.

Теорія сегментованого ринку праці Доерінгера й Піоре є важливою для соціологічного пояснення рекрутингу: вона показує, що найняття і кар'єра залежать не лише від здібностей індивіда, а й від того, у якому секторі ринку він опинився — з різними правилами, ресурсами та рівнями соціального захисту.

Однак поряд із макросоціальними теоріями, що пояснюють структурні аспекти праці, важливе місце займають підходи, які фокусуються на мікрорівні соціальної взаємодії — зокрема, символічний інтеракціонізм, який зосереджується на процесах безпосередньої соціальної взаємодії між рекрутером і кандидатом. На відміну від структурних теорій, що аналізують інституційні чи економічні закономірності, цей підхід розглядає рекрутинг як процес конструювання значень і соціальної реальності через спільну інтерпретацію символів — мовних, невербальних і культурних.

Основи теорії заклав Джордж Герберт Мід [35], а концептуально розвинув ідею Герберт Блумер [10]. У центрі теорії лежить ідея, що взаємодія між людьми базується на обміні символами, такими, як мова, жести, невербальна поведінка та культурні контексти. Під час процесу найму, як кандидат, так і рекрутер не просто обмінюються інформацією, а постійно інтерпретують дії один одного, формуючи свої очікування та рішення на основі цих символічних взаємодій.

Для кандидата зустріч із рекрутером є більше, ніж просто інтерв'ю — це спроба «вписатися» в очікування рекрутера та продемонструвати себе у вигідному світлі. Наприклад, кандидат вибирає певні слова, одяг або поведінку, зважає на те, як він інтерпретує «правильні» сигнали, що очікуються в цій ситуації. Водночас рекрутер на основі своїх попередніх досвідів та професійних знань інтерпретує поведінку кандидата, оцінюючи, чи відповідає його образ ідеальному працівникові. Крім того, символічний інтеракціонізм наголошує на тому, що й кандидат, і рекрутер у процесі найму перебувають у постійному «визначенні ситуації». Рекрутер визначає кандидата на основі його відповіді, зовнішнього вигляду та поведінки, формуючи уявлення про його професійні якості. Кандидат, своєю чергою також визначає ситуацію — він інтерпретує, наскільки рекрутер є відкритим, доброзичливим, а також, яку роль відіграє культура компанії [1].

Процес рекрутингу являє собою складну взаємодію, де ключову роль відіграють символи та соціальні знаки. Ці символи — це не лише очевидні комунікативні засоби, як слова чи речення, але й невербальні елементи, поведінкові патерни, одяг, професійні навички та навіть статус компанії або кандидата. По-перше, мова є одним із найважливіших символів у цьому процесі. Кандидат і рекрутер використовують мову не тільки для обміну інформацією, але і для створення вражень і конструювання соціальної реальності. Тон голосу, вибір слів та спосіб комунікації можуть сигналізувати про рівень професіоналізму, впевненості або адаптивності. Наприклад, технічний жаргон може свідчити про експертність кандидата, тоді як простіші, доступні пояснення можуть сигналізувати про здатність комунікувати зі спільнотами на різних рівнях знань.

Розвиток персоналу являє собою цілісний і постійний процес професійного навчання співробітників, спрямований на підготовку до виконання нових робочих завдань, підвищення кваліфікації, створення кадрового резерву керівників та оптимізацію соціальної структури трудового колективу.

Одяг та зовнішній вигляд — ще один важливий символічний знак. Він часто сигналізує про рівень відповідності корпоративній культурі компанії або про особисті цінності кандидата. Офіційний одяг може відображати серйозність і відповідальність, тоді як більш неформальний вигляд може бути індикатором творчого потенціалу або гнучкості — залежно від культури компанії. Невербальна комунікація також відіграє ключову роль у процесі рекрутингу. Жести, міміка, зоровий контакт і постава можуть багато розповісти про впевненість, стрес або відкритість кандидата. Рекрутер підсвідомо (або свідомо) звертає увагу на ці знаки, використовуючи їх для формування враження про кандидата.

Резюме й портфоліо — це інші важливі символи в рекрутингу. Вони слугують не лише як інструменти для демонстрації навичок, але і як знаки, що передають повідомлення про професійний досвід, організованість та здатність досягати результатів. Важливо, як саме кандидат структурує і представляє свою інформацію — це також сигналізує про його здатність до самоорганізації та розуміння ринкових очікувань.

Рекрутинг створює простір, у якому кандидат презентує себе, але ця презентація є відповіддю на очікування, норми та цінності, які рекрутер символічно передає через питання, манеру спілкування, або навіть невербальні сигнали. Кандидат підсвідомо або свідомо прагне відповідати цим очікуванням, коригуючи свою поведінку, щоб створити образ, який відповідає «ідеальному» працівникові в очах компанії. Отже, процес рекрутингу стає моментом формування або перегляду ідентичності кандидата, оскільки його «я» формується через реакцію на ті соціальні знаки, які він здобуває від іншої сторони. Цей процес також включає важливий елемент саморефлексії: кандидат, оцінюючи, як його сприймають інші (у цьому випадку рекрутер), починає бачити себе через призму цієї взаємодії. Якщо рекрутер виявляє зацікавленість або ставить запитання, що підкреслюють професійні досягнення кандидата, це може змінити його самосприйняття, зміцнити відчуття впевненості або навіть допомогти йому переосмислити власні сильні сторони.

Ідентичність кандидата в процесі рекрутингу також формується через символічні очікування, пов'язані з роллю, яку він намагається зайняти. Процес найму примушує кандидата уявляти себе в певній професійній ролі, інтегруючи очікування, які висуває рекрутер, і його власні уявлення про те, як він може реалізувати себе на новій посаді. Ця професійна ідентичність може розвиватися і змінюватися під час взаємодії, оскільки кандидат може вперше зіткнутися з певними викликами або можливостями, що спонукають його переглянути свої компетенції та амбіції.

Отже, процес рекрутингу в межах символічного інтеракціонізму — це не просто оцінювання знань або досвіду, а соціальна сцена, де кандидат і рекрутер беруть участь у складній грі інтерпретацій і очікувань, що формують ідентичність як кандидата, так і його професійну роль у новому контексті.

Символічна взаємодія починається в момент першого контакту — навіть до офіційної співбесіди — і включає такі елементи, як листування, враження від компанії в медіа або взаємодію з HR-відділом. Під час кожного етапу рекрутер і кандидат обмінюються знаками, що впливають на формування очікувань. Наприклад, відповідь кандидата на електронний лист рекрутера чи поведінка на співбесіді може змінити або підтвердити уявлення про його рівень компетенції, відповідальність або здатність працювати в команді. З іншого боку, те, як рекрутер будує свою розмову, ставить питання чи пояснює корпоративну політику, може вплинути на думку кандидата про те, наскільки компанія відповідає його очікуванням щодо професійного середовища. Очікування є результатом безперервного символічного обміну, де кожна сторона намагається інтерпретувати поведінку іншої та коригує свою поведінку відповідно до отриманих знаків. Якщо рекрутер демонструє позитивну реакцію на певні якості кандидата, це може зміцнити його впевненість або спонукати акцентувати на цих якостях у подальшій взаємодії. Так само, якщо кандидат відчуває, що його відповіді не відповідають очікуванням роботодавця, він може підсвідомо змінити свою тактику, намагаючись відповідати символічним критеріям, які він вважає важливими для роботодавця.

Мід, звертаючи увагу на формуванні індивідуального «Я» через взаємодію з іншими, підкреслює, що особистість та соціальна роль кандидатів у рекрутингових процесах формуються в контексті їхніх комунікаційних зв'язків. В ІТ-сфері, де інновації та адаптація до нових технологій є ключовими, важливість мережі слабких зв'язків стає особливо актуальною. Саме через ці зв'язки кандидати дістають доступ до інформації про вакансії, рекомендації та нові можливості, які часто недоступні через найближче оточення. Отже, рекрутери можуть використовувати символічні інтерпретації, що виникають у цих мережах, щоб знайти кваліфікованих кандидатів.

Блумер розвиває ідеї Міда, підкреслюючи, що соціальна поведінка формується через спільні символічні інтерпретації, які виникають у процесі взаємодії. У контексті рекрутингу в ІТ-компаніях це означає, що компанії мають враховувати, як кандидати сприймають інформацію про роботу та, які символи або повідомлення вони використовують для комунікації. Рекрутери можуть ефективно використовувати символічні значення для залучення кандидатів, розуміючи, як різні соціальні контексти формують очікування та сприйняття вакансій.

У такий спосіб, символічний інтеракціонізм показує, що формування очікувань у процесі найму — це не односторонній процес, а постійна взаємна адаптація, де обидві сторони намагаються «прочитати» одна одну через символи та знаки, формуючи на їхній основі свої висновки та рішення. Це створює соціальну реальність, у якій очікування — як роботодавця, так і кандидата — можуть змінюватися, залежно від того, як розвивається їхня комунікація.

Отже, соціологічні підходи до пояснення рекрутингу демонструють багатовимірність цього процесу — від економічних і структурних до символічних і комунікативних аспектів. Теорія людського капіталу підкреслює раціональний вимір інвестування в людські ресурси, концепція капіталів П'єра Бурдьє — соціокультурну зумовленість відбору персоналу, а теорія дуального ринку праці — структурну нерівність доступу до праці. Водночас символічний інтеракціонізм розкриває мікрорівень взаємодії між рекрутером і кандидатом,

показуючи, що процес найму — це не лише оцінювання компетенцій, а й обмін символами, інтерпретаціями та очікуваннями, які формують соціальну реальність рекрутингу.

У цьому контексті логічним продовженням стає підхід Марка Грановеттера, який поєднує макро- та мікроперспективу, доводячи, що саме структура соціальних зв'язків визначає, як циркулює інформація на ринку праці, хто має доступ до вакансій і які соціальні механізми впливають на ефективність рекрутингу. Його концепція «сили слабких зв'язків» відкриває новий рівень аналізу — розуміння рекрутингу як соціальної мережі, де взаємодія, довіра та комунікація стають не менш важливими, ніж формальні кваліфікації.

1.3. Концепція «слабких зв'язків» Марка Грановеттера як основа вивчення рекрутингу

У XXI столітті соціальні зв'язки та капітал стали ключовими елементами професійного успіху — нарівні з матеріальними ресурсами. Мережі соціальних стосунків надають людям можливість просування кар'єрою, доступу до інформації та створення нових можливостей, що формують соціальну мобільність і нерідко визначають конкурентоспроможність на ринку праці.

Проблематика соціальних зв'язків була осмислена задовго до появи цифрових мережевих платформ. У 1973 році американський соціолог Марк Грановеттер опублікував статтю «The Strength of Weak Ties» в *American Journal of Sociology* [25]. У ній учений довів, що не лише тісні стосунки — друзі, колеги, родичі — мають значення для людини, а й поверхневі знайомства, або «слабкі зв'язки». Саме вони забезпечують передачу нової інформації, відкривають доступ до ресурсів і кар'єрних можливостей, які недоступні в межах замкнених груп близького спілкування.

У своєму дослідженні мешканців передмістя Бостона Грановеттер з'ясував, що здебільшого люди знаходили роботу саме через знайомих, з якими контактували рідко. Виявилося, що тісні зв'язки (друзі, сім'я) обмежені

однорідною інформацією, тоді як слабкі зв'язки є «мостами» між різними соціальними колами, сприяючи обміну новими знаннями. Це відкриття стало фундаментом теорії соціальних мереж і дало змогу розглядати ринок праці як систему комунікативних каналів, у якій інформація поширюється не рівномірно, а через мережеві структури.

Підхід Грановеттера перегукується з ідеями символічного інтеракціонізму Дж. Г. Міда та Г. Блумера, які розглядали соціальну взаємодію як процес інтерпретації символів та обміну значеннями. Якщо Мід і Блумер зосереджувалися на мікрорівні безпосередньої комунікації між індивідами, то Грановеттер розширив цю логіку, показавши, що навіть слабкі, епізодичні контакти є значущими для соціальної інтеграції. Отже, «слабкі зв'язки» можна розглядати як соціальні мости, що поєднують різні спільноти та сприяють передаванню інновацій, інформації та кар'єрних можливостей.

У контексті рекрутингу ця концепція має особливу вагу. Більшість професійних можливостей сьогодні стають доступними саме через слабкі зв'язки — рекомендації знайомих, короткі контакти в соціальних мережах, професійні конференції чи онлайн-спільноти. Платформи на кшталт LinkedIn, GitHub чи тематичних Slack-каналів дають змогу розширювати коло слабких зв'язків, що істотно підвищує ймовірність знайти роботу поза традиційними каналами найму. Як зазначає Рональд Бьорт у своїй праці *Brokerage and Closure: An Introduction to Social Capital* [13], саме «мости» між соціальними групами — тобто слабкі зв'язки — формують нові шляхи для мобільності та обміну знаннями.

Сильні зв'язки, навпаки, сприяють стабільності та емоційній підтримці, але обмежують інформаційне різноманіття. У середині замкнених груп циркулює однакова інформація, що знижує інноваційний потенціал. Натомість слабкі зв'язки створюють мережеві переходи, які дають змогу людям здобувати доступ до унікальних ресурсів і нових соціальних просторів. Саме тому Грановеттер підкреслював, що слабкі зв'язки є структурно сильнішими, ніж здаються — вони забезпечують ширше охоплення соціального поля, сприяючи як індивідуальній кар'єрній мобільності, так і загальній соціальній інтеграції.

У такий спосіб, концепція Марка Грановеттера демонструє, що соціальні зв'язки — як сильні, так і слабкі — визначають ефективність поширення інформації про роботу, сприяють формуванню соціального капіталу та розширюють можливості доступу до ринку праці. Однак у XXI столітті механізми цих зв'язків зазнали суттєвих трансформацій. Якщо раніше ключову роль відігравали особисті контакти, професійні спільноти та рекомендації, то сьогодні їхню функцію дедалі частіше перебирають цифрові платформи, автоматизовані системи та алгоритми штучного інтелекту.

У сучасному IT-секторі ця концепція набула нового змісту: рекрутери активно використовують мережеві ефекти для пошуку кандидатів через LinkedIn, професійні спільноти чи рекомендації колег — тобто саме через слабкі зв'язки. Дослідження, проведене LinkedIn спільно з Массачусетським технологічним інститутом і Стенфордським університетом, підтвердило, що користувачі із ширшою мережею слабких зв'язків мають на 70 % вищі шанси здобути нову роботу або змінити поточну позицію порівнюючи з тими, чий контакт обмежується близьким колом спілкування [16]. Це свідчить про те, що цифрові платформи не лише відтворюють соціальні механізми, описані Грановеттером, а й посилюють їх завдяки алгоритмічним рекомендаціям, аналітиці даних і глобальному охопленню користувачів.

Соціальні мережі, системи управління кандидатами (ATS), чат-боти й аналітичні інструменти стали новими «мостами» між роботодавцями та кандидатами, відтворюючи й водночас змінюючи логіку слабких зв'язків. Алгоритми тепер виконують роль посередників у комунікації, забезпечуючи швидкість і масштабність обміну інформацією, але також створюючи нові виклики — від проблем приватності до ризику алгоритмічної упередженості.

Тому подальший аналіз рекрутингу потребує розгляду цифрової трансформації процесів добору персоналу — як етапу, що поєднує соціальні мережі, автоматизацію та штучний інтелект у єдину екосистему управління людськими ресурсами.

1.4. Цифровізація рекрутингу: ATS, чат-боти та ШІ як інструменти

У сучасних умовах рекрутинг переживає суттєву трансформацію: від традиційних механізмів підбору кадрів — оголошень у ЗМІ, кадрових агентств, особистих рекомендацій — до високотехнологічних систем, які інтегрують автоматизацію, великі дані та штучний інтелект. Таке оновлення процесу не зводиться лише до змін інструментів, а означає переосмислення логіки рекрутингу як управління людським капіталом у цифровому середовищі.

Використання сучасних технологій у HR-менеджменті дає змогу ефективно підвищити продуктивність персоналу, а автоматизація та штучний інтелект визнано потужним чинником трансформації діяльності служб кадрів.

Цифровізація рекрутингу формує нову соціотехнічну систему, у якій взаємодія між кандидатами та роботодавцями ґрунтується не лише на особистих контактах та рекомендаціях, а також на алгоритмічних механізмах і цифрових мережах. Згідно зі звітом *The Future of Jobs Report 2025*, технологічні зміни, демографічні зрушення й автоматизація — серед ключових драйверів трансформації глобального ринку праці до 2030 року [32]. Для рекрутингу це означає, що процеси підбору все частіше реалізуються через дані, інструменти аналітики та цифрові платформи, які стають «мостами» між різними соціальними колами.

В Україні цифровізація кадрових процесів набирає темпів: дослідження «*The Ecosystem of Human Resource Management in the Ukrainian Public Service*» свідчить про застосування чат-ботів, хмарних платформ, аналітики великих даних та ШІ в системі управління персоналом держслужби [24].

Одним із ключових елементів цифровізації рекрутингу є системи управління кандидатами (*Applicant Tracking Systems, ATS*) — інструменти, що радикально змінили спосіб організації процесу підбору персоналу. Вони поєднують технологічні та соціальні аспекти рекрутингу, забезпечуючи автоматизацію рутинних операцій і створюючи нові моделі взаємодії між рекрутерами та кандидатами. У найзагальнішому розумінні ATS — це програмні

рішення, які дають компаніям збирати, зберігати, сортувати й аналізувати інформацію про кандидатів на різних етапах добору. Як зазначає Oracle Corporation, сучасні системи ATS формують «єдине цифрове середовище управління найняття», де процеси пошуку, відбору та комунікації з кандидатами інтегруються в одну екосистему [38].

Функціонал таких систем охоплює кілька рівнів: операційний (розміщення вакансій, збір резюме, автоматична фільтрація за критеріями), аналітичний (оцінювання джерел трафіку кандидатів, побудова звітності, аналіз конверсій на кожному етапі) і комунікаційний (підтримка автоматизованої взаємодії з кандидатами через електронну пошту, месенджери або корпоративні портали). Наразі понад 98% великих компаній світу з переліку Fortune 500 використовують ATS як базовий інструмент рекрутингу [6]. В українському контексті популярними є такі рішення, як Hurma, PeopleForce, SmartRecruiters або Workable, які пропонують інтеграцію з платформами LinkedIn, Djinni, Work.ua, що свідчить про поступову конвергенцію локальних і глобальних ринкових практик.

Системи управління кандидатами (ATS) не лише оптимізують процес добору персоналу, а й формують нову логіку комунікації на ринку праці. Якщо раніше взаємодія між роботодавцем і кандидатом ґрунтувалася на особистих контактах або рекомендаціях, то сьогодні ATS є цифровими посередниками, які об'єднують великі мережі користувачів у спільному інформаційному середовищі.

Їхня роль переформується з концепцією «слабких зв'язків» Марка Грановеттера: алгоритми таких систем відтворюють механізм поширення інформації через другорядні контакти, створюючи нові «мости» між роботодавцями та кандидатами. Вони аналізують цифрові профілі, спільні інтереси й активність у професійних мережах, автоматично поєднуючи сторони, які раніше могли не мати прямого зв'язку.

У такий спосіб, ATS можна розглядати як практичне втілення ідей Грановеттера в цифрову добу — вони забезпечують швидкий та масштабний

обмін інформацією, завдяки якому нові професійні можливості виникають не через особисті стосунки, а через алгоритмічну взаємодію в мережевому просторі.

Ще одним із помітних проявів цифровізації рекрутингу стали чат-боти — автоматизовані програми, що імітують людську комунікацію [Yi, P. K] та виконують частину функцій рекрутера. Їхнє впровадження дало змогу суттєво прискорити процес взаємодії з кандидатами, знизити навантаження на HR-відділи та забезпечити цілодобову підтримку користувачів. Такі інструменти інтегруються у вебсайти компаній, месенджери (Telegram, WhatsApp, Facebook Messenger) або ATS-платформи.

Основні функції рекрутингових чат-ботів включають автоматичне надання відповідей на типові запитання кандидатів (про вакансії, зарплатні діапазони, етапи відбору); попередній збір даних (резюме, досвід, мотивація); попереднє оцінювання відповідності вимогам вакансії; планування співбесід або передачу інформації рекрутеру.

Дослідження показують, що чат-боти можуть підвищити залученість кандидатів у процес, покращити досвід (candidate experience) та забезпечити більш ранню взаємодію. Наприклад, дослідження «Effectiveness of Chatbots in the Recruitment Process for IT Industry» [29] виявило, що HR-фахівці в IT-галузі оцінюють чат-боти як ефективні для автоматизації рутинних завдань, прискорення процесу й поліпшення комунікації з кандидатами.

Крім підвищення ефективності, чат-боти трансформують характер комунікації між роботодавцем і кандидатом. Вони роблять рекрутинг доступним і безперервним, усуваючи часові та географічні бар'єри. У цьому сенсі такі технології продовжують лінію, окреслену Марком Грановеттером: вони створюють нові слабкі зв'язки — короткі, але численні контакти, які розширюють соціальні мережі та забезпечують швидке поширення інформації про роботу.

У такий спосіб, чат-боти стали інструментом не лише технічної автоматизації, а й соціального розширення рекрутингових мереж. Вони підсилюють роль слабких зв'язків у цифровому середовищі, забезпечуючи

масштабну взаємодію між кандидатами та роботодавцями без необхідності прямого людського контакту, що відповідає сучасним тенденціям розвитку цифрової комунікації на ринку праці.

Проте, одним із найпомітніших проявів цифровізації рекрутингу стало впровадження технологій штучного інтелекту (ШІ), які докорінно змінюють спосіб, у який компанії шукають, відбирають і оцінюють кандидатів. Системи на основі ШІ інтегруються в кожен етап рекрутингового циклу — від аналізу ринку праці й автоматичного сортування резюме до прогнозування успішності працівників та оптимізації взаємодії з кандидатами.

Згідно з аналітичним звітом IBM Global AI Adoption Index 2023 [33], понад 35 % компаній світу вже використовують інструменти штучного інтелекту в HR-процесах, а ще приблизно 40 % перебувають на етапі їх активного впровадження. У сфері рекрутингу це означає перехід від реактивного підбору персоналу до предиктивного аналізу, де рішення приймаються на основі даних, а не лише інтуїції рекрутера.

Штучний інтелект стає не лише технічною інновацією, а методологічним зсувом у самому розумінні рекрутингу. Якщо автоматизовані системи типу ATS оптимізують логістику процесу, то алгоритми ШІ — передусім машинного навчання та обробки природної мови — змінюють сам характер відбору, даючи змогу аналізувати поведінкові патерни, семантичні зв'язки в резюме, контекст відповіді на співбесіді чи навіть «цифровий слід» кандидата в публічному просторі.

ШІ в рекрутингу також відтворює логіку «слабких зв'язків», описану Марком Грановеттером: алгоритми на платформах типу LinkedIn або HireVue аналізують не лише прямі контакти, а й периферійні зв'язки користувачів, створюючи «мости» між кандидатами та компаніями, які інакше могли б ніколи не перетнутися в реальному просторі. Це робить рекрутинг дедалі більш мережевим і алгоритмізованим, а не лише соціальним процесом.

Поняття штучного інтелекту (ШІ) активно використовується як у технічних, так і в гуманітарних науках. Однак у суспільному дискурсі воно часто

набуває гіпертрофованого, а подекуди й міфологізованого характеру. У науковому ж контексті під ШІ зазвичай розуміють системи, здатні виконувати завдання, які потребують когнітивних функцій, таких як навчання, планування, розпізнавання образів, прийняття рішень або обробка мови.

Один із найбільш цитованих і фундаментальних підходів до визначення штучного інтелекту подано в підручнику «Artificial Intelligence: A Modern Approach» Стюарта Рассела та Пітера Норвіга. Автори визначають ШІ як створення агентів, що сприймають навколишнє середовище та діють у ньому задля досягнення мети, використовуючи певні форми «раціональності» [55].

ШІ може реалізовуватись у різних формах — від вузькоспеціалізованих програм (наприклад, системи рекомендацій) до складних моделей, що імітують людські пізнавальні процеси (наприклад, великі мовні моделі). Загалом у сучасній класифікації виокремлюють так званий «слабкий» ШІ (weak AI) — системи, здатні вирішувати обмежене коло завдань, і «сильний» ШІ (strong AI), тобто гіпотетичну форму, що володіє загальним інтелектом на рівні або вище людського [56].

Штучний інтелект, у його практичному розумінні, охоплює низку технологій, зокрема: машинне навчання (Machine Learning) — здатність систем навчатися на основі даних без явного програмування; глибинне навчання (Deep Learning) — робота зі штучними нейронними мережами для розпізнавання складних закономірностей; обробка природної мови (Natural Language Processing) — аналіз і генерація людської мови; комп'ютерний зір (Computer Vision) — здатність інтерпретувати зображення та відео.

Важливо розуміти, що, попри вживання слова «інтелект», ці системи не мають самосвідомості, наміру чи емоцій. Як зауважує філософ і дослідник цифрової етики Л. Флоріді, ШІ слід розглядати не як конкурента людського розуму, а як інструмент, що трансформує інформаційне середовище, у якому ми живемо [57].

Крім технічного боку, ШІ має також соціальний вимір. Дослідниця Вірджинія Юбенкс аналізує, як автоматизовані рішення можуть відтворювати

нерівність і створювати нові форми соціального контролю [58]. Це свідчить про необхідність міждисциплінарного підходу до вивчення ШІ, особливо в соціології, де важливо не лише розуміти, як працює алгоритм, а і які наслідки він має для соціальної реальності.

Отже, штучний інтелект у контексті цього дослідження — це не повністю самостійний суб'єкт, а радше технологічний інструмент, який може значно розширити аналітичні можливості рекрутера, особливо в роботі з великими обсягами текстової інформації, цифровими слідами та складними комунікаційними структурами.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було розглянуто основні теоретичні засади рекрутингу як соціального процесу, що відбувається у сфері праці та має безпосередній вплив на формування трудових ресурсів в ІТ-секторі. З'ясовано, що рекрутинг — це не лише набір процедур із пошуку кандидатів, а ціла система соціальних практик, у якій поєднуються інтереси роботодавців, рекрутерів та фахівців, що шукають роботу.

Проаналізовано ключові соціологічні підходи, які допомагають зрозуміти, як формуються можливості працевлаштування та як відбувається добір персоналу. Зокрема, теорія людського капіталу розглядає працівника як носія знань і навичок, теорія капіталів П'єра Бурдьє — як суб'єкта з різними видами ресурсів (соціальним, культурним, економічним), а теорія сегментованого ринку праці пояснює різницю між стабільними та нестабільними сегментами зайнятості, а символічний інтеракціонізм підкреслює значення комунікації та взаєморозуміння між учасниками процесу найму — рекрутером і кандидатом — у формуванні довіри, очікувань і взаємного вибору.

Особливе значення для сучасного рекрутингу має концепція слабких зв'язків М. Грановеттера, яка показала, що саме неформальні контакти і професійні знайомства відкривають нові можливості для працевлаштування. Ця

ідея виявилася надзвичайно актуальною в цифрову епоху, коли соціальні мережі, платформи на кшталт LinkedIn, GitHub чи Telegram-спільноти стали основними каналами комунікації між роботодавцями та фахівцями.

Подальший розвиток технологій привів до цифровізації рекрутингу: з'явилися системи керування кандидатами (ATS), чат-боти, алгоритми рекомендацій та штучний інтелект. Ці інструменти автоматизують частину рутинних завдань, прискорюють обмін інформацією та роблять процес добору більш прозорим і масштабним. Водночас вони створюють нові питання — щодо якості даних, об'єктивності рішень і ролі людини в процесі найму.

Отже, рекрутинг сьогодні — це поєднання людських рішень і технологічних алгоритмів, де штучний інтелект поступово стає невіддільним інструментом щоденної роботи рекрутерів. Саме аналіз цих практичних аспектів, способів і наслідків застосування ШІ в рекрутингу становитиме зміст другого розділу, присвяченого методологічним основам дослідження інструментів штучного інтелекту на різних етапах добору персоналу.

РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ШІ НА ЕТАПАХ РЕКРУТИНГУ

2.1. Інструменти ШІ на етапах повного циклу рекрутингу

У першому розділі роботи було розглянуто поняття повного циклу рекрутингу та його ключових етапів: від підготовки до зворотного зв'язку. У цьому розділі ми докладніше звернемо увагу на те, як сучасні інструменти штучного інтелекту (ШІ) можуть бути інтегровані на кожному із цих етапів, забезпечуючи підвищення ефективності, автоматизацію рутинних задач і поліпшення якості відбору.

2.1.1. Підготовка (preparing)

Етап підготовки — це фундаментальний крок у повному циклі рекрутингу, що передбачає аналіз кадрової потреби, уточнення посадових обов'язків та вимог до компетенцій кандидата. Як уже зазначено раніше, саме від точності формулювання JD (job description) залежить ефективність усіх наступних стадій: від sourcing до наймання. У контексті цифровізації рекрутингу значну роль на цьому етапі можуть відігравати інструменти ШІ, які допомагають структурувати дані, аналізувати ринок праці та формувати опис вакансії з урахуванням актуальних трендів.

Перший елемент етапу підготовки — це усвідомлення реальної кадрової потреби. ШІ-системи сьогодні активно використовуються для аналізу ринку праці, прогнозування дефіцитних професій і визначення середнього рівня компенсацій для відповідних категорій фахівців. Наприклад, платформи на кшталт LinkedIn Talent Insights дають змогу автоматично обчислювати доступність кандидатів у певних локаціях, середню тривалість пошуку фахівців та рівень конкуренції між роботодавцями [32]. Такі інструменти допомагають компанії не лише формувати реалістичні очікування від процесу найму, а й оптимізувати підхід до формування вимог.

Дослідження показують, що використання алгоритмів машинного навчання в процесі попереднього аналізу може зменшити кадрові ризики, оскільки автоматизовані системи враховують не інтуїцію окремих менеджерів, а реальні статистичні закономірності на ринку праці [50].

ШІ також широко застосовується для автоматизованої генерації текстів вакансій. Інструменти, такі як ChatGPT, Jasper HR або Copilot, здатні створювати попередні варіанти JD на основі заданих ключових слів, компетенцій та вимог. Це дає змогу скоротити час на підготовку документа й уникнути мовних та структурних помилок. У дослідженні Wang Yi (2025) зазначено, що автоматизовані генератори вакансій дають змогу підвищити однорідність текстів та уникнути «зайвих вимог», які часто стають бар'єром для кандидатів [51].

Щобільше, ШІ може аналізувати тон вакансії, пропонувати інклюзивніші формулювання та виявляти проблемні слова, які несвідомо можуть відштовхувати окремі групи кандидатів (наприклад, жінок чи людей із неформальним досвідом).

Водночас дослідження Raghavan, Barocas, Kleinberg та Levy (2019) показує, що на цьому етапі можуть виникати суттєві ризики, пов'язані з використанням історичних даних для формування вимог до кандидатів. Як зазначають дослідники, алгоритмічні системи нерідко відтворюють уже наявні структурні упередження, оскільки навчаються на попередніх рішеннях компаній або типових текстах вакансій, які містили приховані дискримінаційні патерни [59]. Наприклад, якщо певні ролі історично описувалися так, що несвідомо віддавали перевагу чоловікам чи кандидатам із вузького соціального кола, ШІ може відтворити ті самі акценти в нових JD. Це створює ризик формування «замкненого кола», коли алгоритм підкріплює старі нерівності замість того, щоб усувати їх.

Саме тому на етапі підготовки профілю вакансії важливо не лише генерувати текст за допомогою інструментів ШІ, а і здійснювати людську оцінку потенційних викривлень. Аналітичні рекомендації, що генерує модель, мають бути переглянуті з погляду інклюзивності, відповідності реальним компетенціям

та можливих ознак алгоритмічної дискримінації. Дослідники також наголошують на необхідності відкритості алгоритмів і зрозумілості їхніх рекомендацій, особливо коли вони впливають на зміст опису вакансій та критерії добору.

2.1.2. Пошук кандидатів (sourcing)

Етап пошуку кандидатів є одним із найбільш ресурсомістких у рекрутингу, оскільки саме він формує первинний пул талантів. Традиційно сорсинг включав роботу з базами резюме, професійними соціальними мережами, рекомендаціями та зовнішніми платформами. З розвитком цифровізації цей етап зазнав найбільшої трансформації, оскільки сучасні інструменти штучного інтелекту дають змогу автоматизувати значну частину операцій та підвищити точність пошуку.

Одним із ключових напрямів застосування ШІ є автоматизований пошук і ранжування профілів. Платформи HireEZ (раніше Hiretual), SeekOut або LinkedIn Recruiter AI використовують алгоритми семантичного аналізу, що дають змогу враховувати не тільки конкретні навички, але і структуру досвіду та кар'єрну траєкторію кандидата [50]. Це забезпечує формування точнішого та релевантнішого списку спеціалістів порівняно з традиційним Boolean-пошуком.

Другий напрям — автоматичне формування пошукових запитів та X-Ray-конструкцій, що зменшує ризик пропуску сильних кандидатів. Такі алгоритми здатні виявляти неочевидні збіги між профілем фахівця та вимогами вакансії, що часто недоступно для ручного пошуку [43].

Окремим трендом останніх років є використання автономних агентів, або «віртуальних рекрутерів». Наприклад, hireEZ Agentic AI може самостійно формувати стратегію пошуку, адаптувати параметри запиту, здійснювати багатоканальний пошук і ранжувати профілі [54]. Це демонструє перехід від ШІ як інструмента до ШІ як агента, що виконує частину функцій людського сорсера.

Значного поширення набув підхід, орієнтований на аналіз мультимодального цифрового сліду кандидатів. Алгоритми збирають та

аналізують дані з GitHub, Kaggle, Behance чи інших ресурсів, оцінюючи активність, внесок у проекти та реакцію професійних спільнот. За даними LinkedIn Economic Graph (2022), значна частина технічних фахівців не оновлює резюме, натомість їхні навички добре відображені у відкритих цифрових артефактах [33]. Це особливо важливо в технічному рекрутингу, де формальне CV часто не дає повної картини компетенцій.

Ще одним важливим трендом є прогнозування зацікавленості кандидатів, що дає можливість визначити ймовірність відповіді, готовність до зміни роботи, ризик контр-оферу та загальну активність.

До інструментів, які поєднують сорсинг та аналітику, належить Metaview, здатний аналізувати внутрішню базу компетенцій і пропонувати схожих кандидатів навіть без явних ключових збігів. Отже, ШІ розширює межі класичного сорсингу, доповнюючи його елементами інтелектуального аналізу даних.

Водночас із розширенням можливостей зростає і потреба в контролі алгоритмічних ризиків. ШІ може відтворювати гендерні, вікові та соціально-економічні упередження, якщо тренувальні дані мають нерівномірний розподіл. Тому використання інструментів ШІ на етапі сорсингу вимагає регулярного моніторингу, аудиту та участі людини в ухваленні кінцевих рішень, щоб уникнути алгоритмічної дискримінації.

2.2.3. Скринінг кандидатів (screening)

Етап скринінгу є одним із найкритичніших у всьому циклі рекрутингу, оскільки саме тут відбувається первинне відсіювання кандидатів та формування короткого списку претендентів, які відповідають ключовим вимогам вакансії. Традиційно скринінг включав ручний перегляд резюме та короткі інтерв'ю, однак із поширенням технологій штучного інтелекту він зазнав суттєвої трансформації.

Сучасні AI-інструменти дають змогу автоматизувати значну частину цього етапу. Найбільш поширеним застосуванням є автоматизований парсинг резюме,

який за допомогою NLP-технологій виділяє ключові дані — навички, досвід, стек технологій, освіту, участь у проєктах. Такі системи, як Eightfold.ai, HireVue AI Screening, Sovren, здатні зіставляти інформацію з резюме з вимогами JD та присвоювати кандидатам релевантні «matching scores». Це суттєво скорочує час рекрутера на ручну перевірку й забезпечує стандартизований підхід до оцінювання [50].

Другим важливим напрямом є семантичне зіставлення профілю кандидата з вимогами вакансії. На відміну від класичного keyword screening, AI-моделі (наприклад, ті, що використовують BERT або інші трансформери) аналізують змістовні зв'язки між компетенціями, ролями та кар'єрною траєкторією кандидата. Дослідження Zhang et al. (2021) показує, що семантичні моделі підвищують точність класифікації резюме на 20–35 % порівняно з rule-based алгоритмами [54].

Окремим напрямом стала поява AI-screening чат-ботів (наприклад, Paradox Olivia, XOR), які проводять первинні інтерв'ю текстом або голосом: ставлять базові питання, уточнюють досвід, можуть оцінювати відповідність часовим зонам, рівню англійської або доступності кандидата. За даними Paradox (2023), використання таких ботів скорочує час скринінгу на 60 % і зменшує «випадання кандидатів» на ранніх етапах.

Зростає і поширення інструментів, які можуть автоматично аналізувати відповіді кандидата, зокрема, у форматі відео або аудіо. HireVue, ModernHire або Tengai застосовують NLP-моделі для оцінювання змісту відповідей, а інколи — тону чи темпу мовлення. Однак дослідження деякі моделі можуть відтворювати інституційні упередження, особливо якщо тренувальні дані містили певні соціальні патерни [59]. Саме тому ці інструменти дедалі частіше працюють у режимі «попереднього аналізу», а фінальну оцінку здійснює людина.

У технічному рекрутингу поширені також автоматизовані тестові завдання, які оцінюють професійні навички через coding challenges, асинхронні технічні питання або мінісмоук-тести на основі генеративних моделей. Наприклад, CodeSignal або HackerRank використовують алгоритми адаптивної

складності та можуть автоматично формувати звіти про сильні та слабкі сторони кандидата.

Водночас повна автоматизація скринінгу створює ризик «чорної скриньки». Саме на цьому етапі алгоритми найчастіше відтворюють гендерні та вікові викривлення, оскільки рішення залежать від історичних даних, що містять нерівності. Тому компанії дедалі частіше впроваджують принцип «AI + Human review», де модель виконує попередню фільтрацію, а рекрутер перевіряє потенційно суперечливі або нестандартні кейси.

Загалом, використання ШІ на етапі скринінгу дає змогу суттєво підвищити швидкість та стандартизованість процесу, але водночас потребує людського контролю та регулярного аудиту для уникнення алгоритмічної дискримінації.

2.2.4. Відбір (selecting)

Етап відбору є центральним моментом рекрутингового процесу, оскільки саме тут відбувається глибоке оцінювання кандидатів, перевірка їхньої відповідності вимогам посади та ухвалення попередніх рішень щодо наймання. На відміну від скринінгу, який має переважно фільтраційну функцію, відбір спрямований на якісне та багатовимірне оцінювання компетенцій, і саме тут у взаємодії між рекрутером, менеджером та кандидатом традиційно зосереджена найбільша частка людського фактора.

У сучасних умовах інструменти ШІ значно розширили можливості цього етапу, проте не замінили людське оцінювання. Одним із ключових напрямів є використання AI-помічників для ведення інтерв'ю. Платформи, такі як Metaview, TalentPitch або Noty.ai, застосовують моделі розпізнавання мовлення для створення автоматичних транскриптів, виділення ключових компетенцій та швидкого формування підсумкових нотаток про кандидата.

Такі системи не лише виконують технічні функції, але й підсилюють аналітичний складник: алгоритми можуть визначати шаблони відповідей, виявляти компетенції, що повторюються, або маркувати прогалини в досвіді.

Важливим напрямом є також AI-оцінювання *hard skills*. Системи на кшталт CoderPad AI, HackerRank Intelligent Insights чи Codility Smart Scoring аналізують логіку розв'язання задач кандидатом, стиль коду, частоту помилок, оптимальність алгоритмів і навіть потенціал до навчання. На відміну від стандартного оцінювання тестів, AI-модулі відстежують динаміку поведінки кандидата під час виконання завдання та використовують поведінкові сигнали для глибшого аналізу.

У сфері оцінювання *soft skills* роль ШІ є менш однозначною. Деякі платформи (наприклад, MyInterview, HireVue Soft Skills AI) застосовують моделі для аналізу мовлення, структури відповідей, послідовності аргументації та навіть емоційного забарвлення голосу. Проте подібні інструменти мають підвищений ризик хибної інтерпретації емоцій та культурних специфік, що може спричинити алгоритмічну несправедливість [14]. Тому такі системи застосовуються, як правило, лише для попереднього аналізу або для структурування інформації, а не для ухвалення фінальних рішень.

Окремої уваги заслуговує застосування структурованих інтерв'ю, підтриманих ШІ. Моделі можуть пропонувати питання відповідно до компетенцій, заповнювати інтерв'ю-гайди, забезпечувати єдину логіку оцінювання для різних рекрутерів, тим самим підвищуючи стандартизацію процесу. За даними Korn Ferry (2024), використання AI-assisted interview frameworks зменшує різницю між інтерв'юерами щодо оцінки одного кандидата в середньому на 18–22 % [30].

У такий спосіб, інструменти ШІ на етапі відбору відіграють роль аналітичного та організаційного підсилювача, що забезпечує точність, стандартизованість і зниження когнітивного навантаження на рекрутерів. Утім, наукова література підтверджує, що людська експертиза залишається визначальною — особливо у сферах, що потребують емпатії, інтерпретації контексту та оцінки культурного сумісництва.

2.2.5. Наймання (hiring)

Етап наймання є ключовою точкою прийняття рішень у повному циклі рекрутингу, оскільки саме тут відбувається фіналізація всіх попередніх дій — від пошуку до відбору — та формування офіційної пропозиції кандидатові. У традиційних рекрутингових моделях цей етап передбачає фінансову узгодженість, перевірку рекомендацій, бекграунд-чек, погодження з боку керівництва та формальне оформлення пропозиції. Проте цифровізація та поширення інструментів штучного інтелекту докорінно змінили структуру цього етапу, зробивши його не лише швидшим і точнішим, але і значно більш комплексним у плані управління ризиками.

У сучасних ІТ-компаніях моделі ШІ дедалі частіше застосовуються для аналітики компенсацій, тобто для формування обґрунтованих, конкурентних і ринково коректних оферів. Інструменти на кшталт Payscale, Mercer Comptryx або AI-модулів у LinkedIn Talent Insights можуть аналізувати середні компенсації за ролями, рівнями, локаціями, типами компаній і темпами розвитку ринку. Автоматизовані compensation-engines дають змогу зменшити ймовірність «зарплатної дискримінації» та підвищити точність ринкових прогнозів [22]. Для ІТ-компаній це має принципове значення: некоректно сформований офер може не лише зірвати наймання, але і вплинути на майбутню плінність кадрів.

Важливою частиною етапу наймання є бекграунд-чек — перевірка досвіду, освіти, професійних сертифікацій, попереднього місця роботи та, у деяких випадках, рекомендацій. Сучасні системи для автоматизованої перевірки, як-от Checkr, GoodHire, Certn, використовують алгоритми для швидкого збору інформації з відкритих джерел, реєстрів сертифікацій та профілів професійних організацій. Деякі інструменти застосовують NLP-моделі для аналізу рекомендаційних листів, визначення тону тексту, стилю відгуків і потенційних «червоних прапорців». Хоча дослідники (наприклад, Mittelstadt, 2023) застерігають, що автоматизовані рекомендаційні аналізатори можуть хибно інтерпретувати «нейтральний» стиль як негативний, їхня цінність полягає у

швидкій попередній фільтрації великого масиву інформації, залишаючи людині право на фінальну оцінку.

У процесі формування оферу важливу роль почали відігравати AI-інструменти для автоматизації документообігу — від генерації текстів контрактів до адаптивного підбору пунктів залежно від типу співпраці (B2B, наймання в штат, контракт на проєкт тощо). Системи на кшталт DocuSign Intelligent Agreement Cloud, ContractPodAI або Juro використовують моделі ШІ для підказок щодо структури документів, аналізу юридичних формулювань та швидкого виявлення невідповідностей або браку пунктів. Це значно скорочує час, необхідний для погодження контрактів між рекрутером, юридичним відділом та менеджером.

Окремої уваги заслуговують інструменти, що автоматизують надання оферу та ведення переговорів. Деякі платформи використовують предиктивні моделі, що аналізують імовірність прийняття оферу, рівень ризику контр-оферу, характер мотиваційних пріоритетів кандидата, а також відповідність пропозиції ринковій ситуації. Такі системи дають змогу HR-фахівцям формувати більш стратегічні й персоналізовані офери. Компанії, які використовують подібні інструменти, відзначають підвищення конверсії прийнятих пропозицій до 15–22 % [41].

Надзвичайно вагомим аспектом етапу наймання є комунікація з кандидатом, адже саме на фінальній стадії формується остаточне враження про компанію. Тут ШІ також активно використовується — наприклад, для попереднього формування текстів фінальних листів, відповідей на запитання, узагальнення ключових умов оферу. Проте, автоматизація не повинна знеособлювати процес, оскільки позитивне емоційне враження є ключовим чинником у прийнятті рішення [45]. Тому компанії поєднують шаблонізацію ШІ з персональними повідомленнями від рекрутера, що підвищує довіру та рівень взаємодії.

Нарешті, актуальною практикою стає застосування ШІ для оцінки ризиків найму. Це багатовимірна аналітика, що включає прогноз можливого терміну

роботи кандидата, імовірність релокації, збігу цінностей із компанією, рівень ринкової конкуренції за профіль та потенційні ризики швидкого вигорання. Подібні моделі, попри їхню новизну, ґрунтуються на аналізі сотень мікропоказників поведінки кандидата, що дає змогу менеджерам отримати додатковий рівень підготовки до прийняття рішення.

У такий спосіб, на етапі наймання штучний інтелект відіграє роль аналітичного та структурного каталізатора, покликаного оптимізувати процес формування оферу, зменшити адміністративний тягар та підвищити передбачуваність результатів. Однак наукові дослідження та професійна практика сходяться на тому, що саме на цьому етапі людська присутність є визначальною: жодна автоматизована система не здатна замінити переговори, індивідуальні рішення та емпатію рекрутера в роботі з майбутнім членом команди.

2.2.6. Онбординг (onboarding)

Онбординг є завершальним етапом повного циклу рекрутингу, упродовж якого новий працівник проходить адаптацію до організаційного середовища, корпоративної культури, внутрішніх процесів та професійних обов'язків. Саме на цьому етапі визначається, наскільки швидко людина інтегрується в команду, досягає продуктивності та формує відчуття причетності. Відповідно до даних SHRM (2022), структурований онбординг здатний підвищити рівень утримання персоналу на 82 %, а продуктивність новачків — на 70 %, що підкреслює важливість цього етапу в сучасних HR-практиках [46].

У контексті цифровізації рекрутингу онбординг зазнає суттєвих трансформацій завдяки інтеграції інструментів штучного інтелекту. ШІ бере на себе значну частину адміністративних завдань — оформлення документів, створення доступів, планування завдань і логістичну координацію. Системи на кшталт Sapling, BambooHR або модулі Workday автоматизують процеси, які раніше вимагали ручної роботи, мінімізуючи ймовірність помилок і пришвидшуючи старт новачка. Паралельно із цим з'являється практика

створення персоналізованих онбординг-планів: аналітичні моделі враховують досвід працівника, специфіку вакансії, компетентності та очікування менеджера, формуючи індивідуальний «маршрут адаптації». Такі системи, як Leena AI чи Microsoft Viva, здатні автоматично пропонувати перелік задач, тренінгів та знайомств, необхідних для ефективного входження в роль.

Стрімко поширюється використання чатботів і AI-асистентів, які супроводжують новачка в перші тижні роботи. Ці інструменти відповідають на типові запитання, пояснюють правила користування внутрішніми системами, допомагають орієнтуватися в організаційній структурі та оперативно надають необхідні інструкції.

Окремим напрямом розвитку стає аналітика адаптації. Сучасні HR-системи, інтегровані із ШІ, здатні відстежувати прогрес новачка: швидкість виконання перших завдань, частоту взаємодії з командою, участь у навчальних модулях та результати проміжних оцінювань. На основі цих даних алгоритми можуть прогнозувати ймовірність успішної адаптації або навпаки — ризик ранньої плинності, сигналізуючи менеджерові про потребу в менторській підтримці чи коригуванні навантаження.

Водночас використання ШІ в процесі онбордингу потребує етичної обережності. Надмірний моніторинг, непрозорість алгоритмів або заміна живої взаємодії автоматизованими відповідями можуть створити в новачка відчуття контролю чи недостатньої підтримки. Тому компанії важливо зберігати баланс між технологічною ефективністю та людським чинником, забезпечуючи особистий контакт, регулярний фідбек та доступність менеджера. Саме поєднання автоматизованих можливостей ШІ з емпатійною взаємодією дає змогу формувати адаптаційний процес, який підсилює залученість працівника та зміцнює його зв'язок з організацією.

2.2.7. Зворотний зв'язок (feedback)

Хоча зворотний зв'язок традиційно не розглядається як формальна частина повного циклу рекрутингу, у цій роботі він включений до моделі як окремий сьомий етап. Це обґрунтовується тим, що якісний фідбек відіграє критично важливу роль у підтриманні репутації роботодавця, формуванні довіри між кандидатами та компанією, а також у вдосконаленні внутрішніх рекрутингових процесів. Зворотний зв'язок є механізмом рефлексії, який забезпечує навчання системи найму, дає змогу виявити слабкі місця, підвищити прозорість прийняття рішень та зберегти людський вимір у процесі, який стає все більш алгоритмізованим.

У сфері рекрутингу інструменти штучного інтелекту дедалі активніше використовуються для автоматизації та покращення зворотного зв'язку. Одним із ключових напрямів є автоматизована генерація фідбеку кандидатам. Моделі на кшталт GPT-4/5, Jasper або спеціалізовані HR-інструменти в ATS-системах здатні створювати структуровані, ввічливі та інформативні повідомлення з аргументованим поясненням рішення, базуючись на оцінкових даних, результатах інтерв'ю та вимогах вакансії. Це дає змогу мінімізувати випадки формальних відмов на кшталт «Ми обрали іншого кандидата», які знижують рівень задоволеності кандидатів та викликають недовіру до процесу найму.

ШІ також застосовується для стандартизації фідбеку. Алгоритми можуть допомагати рекрутерам структурувати оцінку за competency-based моделями, що забезпечує однакові критерії для різних кандидатів і зменшує ризик випадкових чи упереджених формулювань. Використання автоматизованих шаблонів фідбеку підвищує рівень прозорості та сприяє кращому Candidate Experience, особливо у висококонкурентних ринках, таких як ІТ.

Водночас штучний інтелект відіграє важливу роль у внутрішньому зворотному зв'язку — аналізі ефективності рекрутингової воронки. HR-аналітичні модулі, інтегровані в системи на кшталт Greenhouse, Workday чи SmartRecruiters, збирають дані про час закриття вакансії, конверсію на кожному етапі, частоту

відмов кандидатам, ефективність каналів пошуку та якість співпраці між рекрутером і менеджером. На основі цих даних ШІ може пропонувати рекомендації щодо оптимізації процесів: скорочення кількості етапів інтерв'ю, покращення конкретних блоків оцінювання або виявлення «вузьких місць», які збільшують час найму.

Ще одним напрямом інтеграції ШІ є аналіз настроїв (sentiment analysis) у зворотному зв'язку, що дає змогу компанії оцінювати емоційний тон кандидатських відгуків, виявляти проблемні моменти в комунікації, неефективність окремих рекрутерів або етапів. Подібні інструменти вже впроваджуються в платформах Glint та CultureAmp, де алгоритми класифікують емоційні сигнали у відкритих відповідях та формують рекомендації для HR-команд [36].

Однак автоматизація зворотного зв'язку має бути збалансованою. Надмірна стандартизація або відсутність персонального тону може негативно впливати на досвід кандидата. Зокрема, кандидати негативно сприймають «алгоритмічну дистанцію», коли відмова виглядає як продукт автоматичної системи, а не як результат уважного персонального підходу. Тому людське доопрацювання AI-згенерованих відповідей залишається необхідною умовою якісного фідбеку [59].

Отже, використання ШІ на етапі зворотного зв'язку підсилює як комунікаційну, так і аналітичний складник рекрутингу. Воно дає змогу забезпечити стандартизований, своєчасний та аргументований фідбек кандидатам, покращує прозорість процесу, а також сприяє внутрішньому вдосконаленню системи найму через аналіз даних. Водночас збереження балансу між автоматизацією та людським фактором залишається ключовою умовою етичності та довіри в рекрутинговому процесі.

2.2. Соціальні наслідки алгоритмізації рекрутингу

Алгоритмізація рекрутингу змінює не лише технічну архітектуру HR-процесів, а й соціальну логіку взаємодії між роботодавцями та кандидатами. Штучний інтелект перестає бути лише інструментом підтримки рекрутера — він поступово стає співучасником ухвалення рішень, що впливають на кар'єрні траєкторії людей. Це породжує три ключові групи соціальних наслідків: алгоритмічну упередженість, непрозорість рішень та розмиття відповідальності.

Одним із найбільш обговорюваних ризиків є те, що алгоритми можуть відтворювати наявні соціальні нерівності. Класичний приклад — випадок Amazon (2018), де внутрішня команда розробила систему автоматичного відбору кандидатів на технічні позиції. Модель навчалася на резюме попередніх успішних співробітників і почала активно занижувати рейтинг кандидаток-жінок, тому що історичні дані були «переважно чоловічими» в технічних доменах. У результаті система була повністю скасована, а кейс став одним із найбільш цитованих прикладів алгоритмічної дискримінації.

Подібні викривлення описані й у дослідженні RAND Corporation [42], яке показало, що алгоритми можуть відтворювати расові та вікові перекося, якщо навчаються на неперевіраних корпоративних даних. У деяких випадках моделі непрямо використовували проксі-змінні — наприклад, поштовий індекс або назву навчального закладу, які корелювали із соціальною приналежністю кандидата.

Додатково, у 2023 році в Іспанії журналісти виявили [18], що система автоматичного сорсингу InfoJobs випадково занижувала рейтинг кандидатів старше 55 років, оскільки тренувальні дані містили значно меншу кількість успішних трудових історій у цій віковій групі.

Однією з ключових проблем алгоритмізації рекрутингу є непрозорість прийняття рішень, часто описувана як ефект «чорної скриньки». У ситуаціях, коли система ранжує або відхиляє кандидата, але не може надати чіткого пояснення своїх дій, виникає низка соціальних і правових наслідків. Це особливо

критично в процесах найму, де кожне рішення безпосередньо впливає на долі людей, їхню професійну репутацію та доступ до кар'єрних можливостей.

Першим проявом цієї непрозорості є втрата довіри з боку кандидатів. Показовим став випадок із платформою HireVue, яка у 2020 році використовувала відеоаналіз міміки, голосу та поведінкових характеристик для автоматичної оцінки кандидатів. Після критики щодо непрозорості алгоритмів і браку наукової верифікації методики система була змушена відмовитися від цієї практики [19]. Кандидати не могли зрозуміти, за якими критеріями їх оцінює система, не могли оскаржити помилкове рішення і фактично втрачали право на прозору та справедливу процедуру відбору.

Другим важливим аспектом є втрата контролю з боку рекрутерів. Досвід британського державного сектору засвідчує, що алгоритмічні системи, які застосовувались у відборі на аналітичні позиції, інколи надавали оцінки, що виглядали надмірно впевненими, але не мали чітких пояснень. Рекрутери не могли ані перевірити, ані обґрунтувати рішення системи, що створювало ситуацію, коли технологія фактично витісняла професійне судження людини [49]. Це призводило до зниження якості відбору та до розмиття ролі рекрутера як суб'єкта, відповідального за фінальне рішення.

Ще одним виміром проблеми є правовий контекст. Європейське законодавство, зокрема, стаття 22 Загального регламенту захисту даних (GDPR), прямо забороняє ухвалювати рішення, що мають значний вплив на людину, виключно автоматизованими засобами без можливості дістати пояснення [23]. Це означає, що непрозорі алгоритми не лише підважують довіру та професійну відповідальність, а й можуть суперечити нормативним вимогам, роблячи компанію вразливою до юридичних ризиків.

У сукупності ці чинники свідчать про те, що непрозорість алгоритмів є не просто технічною особливістю ІІІ, а комплексною соціальною та етичною проблемою. Кандидати втрачають можливість зрозуміти логіку ухвалення рішень і захистити себе від потенційних помилок, рекрутери — контроль над процесом і здатність нести відповідальність, а компанія — правову стабільність

і репутацію. Тому питання можливості пояснити алгоритми стає ключовим елементом відповідального впровадження ШІ в рекрутинг, де прозорість є основою справедливості, довіри та відповідальності всіх сторін.

Одним із найскладніших соціальних наслідків алгоритмізації рекрутингу є проблема розмиття відповідальності, яка виникає в ситуаціях, коли рішення ухвалює не людина, а модель штучного інтелекту. Це ставить під сумнів традиційні уявлення про те, хто саме несе відповідальність за помилкові, упереджені або несправедливі рішення — розробник алгоритму, постачальник технології чи роботодавець, який інтегрував інструмент у власні кадрові процеси. У роботодавців сформувалася своєрідна дилема: чи варто розглядати алгоритм як нейтральний «інструмент», подібний до програми для аналізу резюме, чи він фактично виконує функцію рекрутера, впливаючи на долі кандидатів і визначаючи доступ до можливостей на ринку праці.

У 2023 році Комісія з рівних можливостей зайнятості США (EEOC) опублікувала офіційне роз'яснення, згідно з яким повна відповідальність за будь-які форми дискримінації, спричинені автоматизованими системами, покладається на роботодавця, навіть якщо ШІ-платформа належить сторонній компанії [48]. Це означає, що роботодавець не може покликатися на технічні обмеження або непрозорість моделі як аргумент на свій захист: саме організація приймає рішення впроваджувати інструмент і зобов'язана контролювати його роботу. У межах цього підходу компанії мають забезпечити аудит алгоритмів на предмет упередженості, створити механізми апеляції рішень, документувати принципи роботи моделі та гарантувати, що остаточне рішення щодо кандидата ухвалює людина, а не автоматизована система.

Показовим прикладом відповідальності державних структур став випадок UK Home Office у 2020 році. Алгоритм, який автоматично сортував візові заявки, був визнаний таким, що створював системну дискримінацію проти заявників із певних країн, оскільки відтворював історичні шаблони, закладені в старих даних [20]. Після масштабної критики з боку правозахисних організацій та медіасистему було оперативно відключено, а Міністерство внутрішніх справ

було змушене публічно визнати відповідальність за наслідки використання алгоритму. Ця ситуація показала, що інституції не можуть перекладати провину на «помилку ШІ», оскільки саме вони ухвалюють рішення застосовувати автоматизовані інструменти та несуть відповідальність за результати, які ці інструменти генерують.

У ширшому контексті проблема розмиття відповідальності підкреслює необхідність формування чітких нормативних, етичних і процедурних рамок для застосування алгоритмів у рекрутингу. Алгоритм не є самостійним суб'єктом, а тому відповідальність не може бути перенесена на технологію. Відповідальність за точність, справедливість і законність рішень залишається на стороні роботодавця, що вимагає від компаній регулярно проводити аудит моделей, контролювати джерела тренувальних даних і забезпечувати можливість людського перегляду будь-яких автоматизованих рішень. Отже, розмиття відповідальності стає не лише технічною, але і глибоко соціальною та політико-правовою проблемою, яка актуалізує питання етичного використання ШІ в процесах найму.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було проаналізовано, як інструменти штучного інтелекту інтегруються в повний цикл рекрутингу та які методологічні наслідки це має. Показано, що цифровізація змінює кожен етап найму: від формування потреби й пошуку кандидатів до оцінювання, комунікації, наймання, онбордингу та зворотного зв'язку. ШІ істотно прискорює роботу рекрутерів — автоматизує аналіз вакансій, пошук профілів, скринінг CV, транскрипцію інтерв'ю, технічні перевірки та рутинні адміністративні дії.

Водночас разом із підвищенням ефективності зростає і складність ризиків. Алгоритмічні моделі можуть відтворювати упередження, працювати непрозоро та впливати на рішення, які мають соціальні наслідки. Окремі кейси (Amazon,

HireVue, UK Home Office) демонструють, що неконтрольоване впровадження ШІ здатне погіршити справедливість і якість добору.

Отже, аналіз у цьому розділі підкреслює необхідність поєднання технологічних можливостей ШІ з людським контролем, етичними стандартами та відповідальністю роботодавця. Методологічний огляд інструментів і соціальних ризиків створює основу для подальшого емпіричного дослідження реальних практик використання ШІ, що буде представлено в наступному розділі.

РОЗДІЛ 3 ПРАКТИКИ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШІ В РЕКРУТИНГУ НА ПРИКЛАДІ ІТ-КОМПАНІЇ BRIGHTGROVE

3.1. Програма дослідження «Практики використання технологій ШІ в рекрутингу на прикладі ІТ-компанії Brightgrove»

Стрімке поширення технологій штучного інтелекту (ШІ) в організаційних процесах створює новий формат взаємодії між людьми та цифровими системами. Рекрутинг як функція, що поєднує аналітичні, комунікативні та управлінські елементи, опинився серед перших сфер, де автоматизація та генеративні моделі демонструють помітний вплив. Сучасні інструменти ШІ використовуються для пошуку кандидатів, аналізу CV, формування комунікацій, попереднього матчіну та прогнозування відповідності кандидата вимогам проекту. Водночас брак систематизованого опису того, як саме ці технології інтегруються в реальні практики рекрутингових команд в українських ІТ-компаніях, зокрема, у компаніях середнього розміру, таких як Brightgrove, де процеси найму характеризуються високою динамікою, залученням міжнародних кандидатів та конкуренцією за технічні таланти.

Проблемна ситуація полягає в суперечливості формування нових практик. З одного боку, ШІ обіцяє зменшення рутинного навантаження, прискорення процесів, підвищення точності та стандартизації рішень. З іншого — виникають питання щодо прозорості алгоритмів, ризиків упередженості, впливу автоматизації на якість взаємодії з кандидатами та трансформації ролі рекрутера. Додаткову складність створює те, що різні учасники процесу найму (рекрутер, менеджер, кандидат) можуть суттєво відрізнятися в сприйнятті ефективності та корисності інструментів ШІ.

Доцільною стає необхідність отримання емпірично підтвердженого розуміння того, як технології ШІ фактично застосовуються в рекрутингу ІТ-компаній, та які переваги й обмеження вони формують у практичній діяльності.

Об'єктом дослідження є ІТ-компанія Brightgrove.

Предметом дослідження є практики застосування технологій штучного інтелекту в процесі рекрутингу в ІТ-компанії Brightgrove та їхній вплив на ефективність, комунікацію та взаємодію між учасниками процесу найму.

Метою дослідження є визначення різних аспектів практичного використання інструментів штучного інтелекту в процесі рекрутингу ІТ-компанії Brightgrove та оцінка ставлення учасників процесу найму до їхнього застосування.

Завдання дослідження

1. Описати організаційний контекст та особливості процесу рекрутингу ІТ-компанії Brightgrove.
2. Виявити фактичні практики застосування ІІІ на різних етапах рекрутингу.
3. Зібрати емпіричні дані шляхом проведення інтерв'ю з ключовими учасниками процесу найму (рекрутером, менеджером та кандидатом).
4. Проаналізувати ставлення учасників процесу рекрутингу до використання інструментів штучного інтелекту та визначити їхні очікування і потенційні ризики.
5. Установити переваги та обмеження застосування технологій ІІІ в рекрутингу на прикладі компанії Brightgrove.
6. Сформулювати висновки та практичні рекомендації щодо оптимізації використання інструментів штучного інтелекту в процесі рекрутингу до ІТ-компаній.

За **першою гіпотезою** дослідження, інструменти ІІІ підвищують ефективність рекрутингу, автоматизуючи рутинні та технічні операції, але не можуть замінити людську експертизу. За **другою гіпотезою**, у різних учасників процесу найму — рекрутера, менеджера та кандидата — формується різне ставлення до технологій ІІІ, що залежить від функціональної ролі.

Під **інструментами штучного інтелекту** в рекрутингу у межах роботи розуміються цифрові технології, що використовують алгоритми машинного навчання або великі мовні моделі для виконання задач аналізу резюме, пошуку

кандидатів, автоматизації комунікації, транскрипції інтерв'ю, структуризації інформації та формування аналітичних висновків. До цього поняття не входять загальні HR-системи без компонентів прогнозування або автоматичного прийняття рішень. Для емпіричного дослідження це поняття було операціоналізоване як перелік конкретних інструментів, які респонденти згадують у своїй повсякденній роботі (наприклад, ATS із AI-модулями, Metaview, PeopleGPT, ChatGPT, Copilot, автоматичні сорсингові агенти, системи аналітики тощо).

Поняття *«практики використання»* у теоретичному значенні охоплює сукупність поведінкових патернів, способів взаємодії з технологіями та мотивів, що формують щоденну діяльність учасників процесу найму. У межах емпіричного аналізу воно було операціоналізоване через конкретні форми застосування ІІІ: автоматизацію задач, використання під час інтерв'ю, генерування текстів, прийняття рішень, оцінку навичок, комунікацію з кандидатами, аналітичну підтримку тощо. У такий спосіб, об'єктом аналізу стали не лише інструменти як такі, а насамперед способи їх практичного застосування та суб'єктивне сприйняття користувачами.

Під *учасниками рекрутингового процесу* у роботі розглядаються три ключові ролі — рекрутер, менеджер із залучення талантів та кандидат. Це три сторони, між якими формуються різні типи очікувань, інтересів і рівнів доступу до інформації. Для емпіричного дослідження ці ролі були операціоналізовані через набір функцій, компетенцій і точок взаємодії з ІІІ, які кожна з ролей описує у напівструктурованому інтерв'ю. У такий спосіб, дослідження дає змогу простежити, як різні позиції в організаційній структурі формують різні способи використання ІІІ та різне ставлення до його можливостей і ризиків.

У межах дослідження застосовано **метод кейс-стаді**, оскільки він дає змогу дістати глибоке, контекстуалізоване та цілісне уявлення про те, як саме технології штучного інтелекту інтегруються в рекрутинг-процес конкретної компанії. На відміну від кількісних методів, які фіксують узагальнені тенденції,

кейс-стаді забезпечує можливість дослідити реальні практики, управлінські рішення та індивідуальні інтерпретації учасників процесу найму.

Для реалізації такого підходу було обрано ІТ-компанію Brightgrove — міжнародну компанію з українським корінням, засновану в Харкові, що спеціалізується на розробленні програмного забезпечення, ІТ-консалтингу та наданні аутсорсингових послуг у сфері технологій. Компанія має офіси в Україні та за кордоном, працює з клієнтами з Європи та Північної Америки та активно розвиває напрямки хмарних сервісів, DevOps, QA, ML/AI-інженерії. Такий профіль формує складні та багатокомпонентні рекрутингові процеси, у яких поєднуються людські агенти (рекрутери, менеджери, кандидати), цифрові інструменти та організаційні процедури.

У зв'язку із цим кейс-стаді є оптимальним методом для виявлення динаміки впровадження ІІІ, специфіки його щоденного використання та різних форм сприйняття інновацій учасниками процесу. Обрання Brightgrove як кейсу обґрунтовано такими міркуваннями:

1. Компанія працює на міжнародному ринку та веде постійний процес найму технічних спеціалістів різного рівня, що робить її релевантною для дослідження сучасних практик ІТ-рекрутингу.

2. Brightgrove активно працює із сучасними технологічними стеками та інноваційними рішеннями (зокрема, у сфері ML/AI), що створює природне середовище для інтеграції інструментів штучного інтелекту в рекрутинг.

3. Завдяки присутності на декількох ринках і значному кадровому складу, компанія демонструє складні та багаторівневі рекрутингові процеси, які є показовими для аналізу соціотехнічних змін, пов'язаних із впровадженням ІІІ.

4. Доступність емпіричних даних. Попередні домовленості з представниками компанії дають можливість провести інтерв'ю з ключовими учасниками процесу найму — рекрутером, менеджером і кандидатом, що є необхідною умовою проведення кейс-стаді.

У дослідженні використано якісний метод збору даних — напівструктуроване інтерв'ю. Метод передбачає застосування заздалегідь

підготовленого переліку запитань із можливістю уточнення відповідей у процесі розмови. Такий підхід можливість дістати порівнювані дані зі збереженням гнучкості, необхідної для фіксації індивідуального досвіду респондентів.

Інтерв'ю було проведено з трьома учасниками процесу рекрутингу ІТ-компанії Brightgrove: рекрутером, менеджером та кандидатом. Кожна розмова проходила у форматі онлайн-зустрічі тривалістю 30–45 хвилин. Перед початком респонденти надали згоду на участь та на використання отриманих матеріалів у наукових цілях.

Усі інтерв'ю були записані та транскрибовані (див. додаток Б). Під час подальшої роботи з даними забезпечено анонімність респондентів та конфіденційність інформації. Транскрибовані тексти стали основою для тематичного аналізу надалі.

Для збору емпіричних даних використано напівструктурований гайд інтерв'ю, сформований, як універсальний інструмент для збору якісних даних, проте його структура передбачала адаптацію формулювань відповідно до ролі кожного респондента — рекрутера, менеджера та кандидата. Такий підхід дав змогу зберегти єдину логіку для всіх інтерв'ю, забезпечивши водночас коректну змістову узгодженість та порівнюваність отриманих даних.

Гайд (див. додаток А) містив однакові тематичні блоки, спрямовані на фіксацію практик використання інструментів штучного інтелекту в процесі рекрутингу, які охоплювали такі напрями:

Блок 1: Роль у процесі рекрутингу. Блок спрямований на уточнення функціональної позиції респондента, його завдань та рівня залученості в різні етапи найму.

Блок 2: Цифрові інструменти та технології. Містить запитання щодо використання загальних цифрових рішень у роботі респондента, включно з ATS, комунікаційними платформами та аналітичними інструментами.

Блок 3: Досвід і роль ІІІ. Дає можливість з'ясувати, які саме інструменти штучного інтелекту застосовує респондент та як вони інтегровані в його щоденну діяльність.

Блок 4: Сприйняття та оцінка. Спрямований на фіксацію індивідуальних оцінок ефективності, зручності та доцільності використання технологій ШІ.

Блок 5: Комунікація та взаємодія. Охоплює питання щодо впливу ШІ на внутрішню та зовнішню комунікацію, а також на взаємодію між учасниками рекрутингу.

Блок 6: Довіра та об'єктивність. Досліджує рівень довіри респондента до рішень, сформованих ШІ, та його оцінку об'єктивності таких рішень.

Блок 7: Етичні аспекти. Передбачає обговорення можливих ризиків, пов'язаних із конфіденційністю, упередженістю алгоритмів та коректністю використання ШІ.

Блок 8: Розвиток і навчання. Містить запитання щодо компетенцій, які потребують розвитку для ефективної роботи з інструментами ШІ, а також наявних можливостей навчання.

Блок 9: Ставлення та бачення майбутнього. Дає можливість зафіксувати очікування респондента щодо подальшого розвитку технологій ШІ в рекрутингу та їхнього впливу на професійні ролі.

План дослідження містить шість основних етапів: підготовка, збір емпіричних даних, документування та первинна обробка, аналіз, інтерпретація, підбиття підсумків та надання рекомендацій.

На підготовчому етапі було сформульовано проблему дослідження, визначено об'єкт, предмет, мету та завдання, обґрунтовано вибір методу кейс-стаді та об'єкта вивчення. Розроблено структуру інтерв'ю та підготовлено адаптовані гайди для трьох груп респондентів. Узгоджено доступ до учасників процесу рекрутингу компанії Brightgrove.

На етапі збору емпіричних даних проведено три напівструктуровані інтерв'ю з рекрутером, менеджером та кандидатом. Інтерв'ю відбувалися у форматі онлайн-зустрічей тривалістю 25–30 хвилин. Усі учасники надали інформовану згоду на участь і фіксацію розмов.

На етап документування та первинної обробки отримані записи було транскрибовано, після чого тексти інтерв'ю структуровано відповідно до

запитань гайду. Під час обробки даних забезпечено анонімність респондентів та вилучено інформацію, що дає змогу їх ідентифікувати.

У межах етап аналізу на основі транскриптів проведено тематичне кодування: виокремлено ключові цитати та здійснено порівняння позицій різних учасників процесу рекрутингу. Особливу увагу приділено практичним проявам використання ШІ та інтерпретаціям його ефективності й обмежень.

На етапі інтерпретації сформовано узагальнені висновки щодо ролі інструментів штучного інтелекту в процесі рекрутингу Brightgrove, особливостей їх сприйняття різними учасниками найму та умов, що сприяють або перешкоджають їх ефективному застосуванню.

На завершальному етапі оформлено результати дослідження у вигляді аналітичного опису кейсу, підготовлено висновки та практичні рекомендації щодо оптимізації використання технологій ШІ в рекрутингу в ІТ-компанії.

3.2. Результати дослідження

3.2.1. Роль у процесі рекрутингу

Аналіз інтерв'ю свідчить про те, що учасники процесу рекрутингу — рекрутер, менеджер та кандидат — займають принципово різні, але взаємопов'язані ролі, кожна з яких формує унікальний погляд на процес найму та його динаміку. Ці ролі не лише відображають функціональні обов'язки, але й визначають очікування, рівень залученості та взаємодію із системою добору персоналу.

Рекрутер представляє найбільш операційну та водночас лідерську позицію. Він прямо зазначає: *«Мене звати [ім'я], я — рекрутмент-директор і паралельно рекрутер, рекрутмент-лід у компанії Brightgrove»*, що демонструє поєднання стратегічного та практичного вимірів. Його щоденна робота охоплює повний цикл підбору, який він окреслює коротко: *«Займаюся повним циклом рекрутингу»*. Це включає приймання та розподіл нових заявок (*«Відкривається позиція... займаюсь цим я»*), уточнення вимог через intake call (*«Рекрутер має*

зробити *intake call* з *hiring manager*: дізнатися всі потрібні деталі...»), пошук та залучення кандидатів («Починаємо процес пошуку, постингу позицій»), подання профілів на технічний і менеджерський перегляд («Як тільки з'являються перші кандидати — ми просто висилаємо їх на review...») та супровід до фінального етапу («Якщо все окей — тоді офер»). Такий опис демонструє, що рекрутер працює всередині процесу, контролюючи його основні ланки та координуючи взаємодію між кандидатом, технічною командою та клієнтом.

Менеджер, навпаки, розглядає рекрутинг із позиції стратегічного керування та побудови всієї системи. Він характеризує свою роль так: «Я працюю як *VP of Global Talent Acquisition*», одразу наголошуючи, що його діяльність менш операційна: «Це така більш стратегічна роль... до моїх обов'язків майже не входить щось робити руками самому». У центрі його завдань — забезпечення функціональності рекрутингової системи, її безперервності та здатності відповідати бізнес-цілям. Він наголошує: «Моя задача — прибрати будь-які завади на шляху до виконання цілі», що окреслює його як координатора інструментів, процесів і міжфункціональної взаємодії: «Це... інструменти, процеси, і... робота з людьми». У цій ролі менеджер не контактує з кандидатами безпосередньо, але саме він формує умови, у яких працює рекрутмент-команда.

Кандидат демонструє третю, користувацьку перспективу — перспективу людини, яка проходить через процес і оцінює його з погляду власного досвіду. Він починає з універсального опису першого етапу: «Процес завжди однаковий: у тебе є зовнішні платформи, схожі на *LinkedIn*...», що здебільшого відображає початкову точку входу пошукачів. Значну увагу він приділяє підготовці та адаптації резюме: «Якщо є цікава позиція, у мене є підготовлене резюме... треба буде його передредагувати та відформатувати додатково», демонструючи, що саме підготовчий етап формує базу для подальшої взаємодії з компанією. Далі він описує послідовність інтерв'ю та етапів комунікації: «Після цього є різні моменти... ти можеш потрапити на інтерв'ю...». Нарешті, він звертає увагу на варіативність фінальних кроків: «Підписання оферу може бути як онлайн, так і офлайн». Особливо показовим є його твердження: «Підготовчий етап є

найважливішим в інтерв'ю і процесі», що вказує на те, що для кандидата саме підготовка — центральний елемент, який визначає успішність проходження всіх подальших етапів.

Порівнюючи ці три перспективи, можна побачити чітко розшарування ролей: менеджер працює над системою, рекрутер — у системі, а кандидат — всередині її зовнішнього контуру як учасник, що проходить визначені етапи. Ці ролі формують три різні «оптики»: стратегічну, операційну та індивідуально-досвідову. Водночас у всіх трьох інтерв'ю процес рекрутингу постає як структурований, поділений на повторювані фази та спрямований на досягнення однакової мети — ефективне закриття вакансії. Така узгодженість у сприйнятті підтверджує сталість та передбачуваність процесу, але також демонструє різні форми залучення та відповідальності кожного з учасників.

3.2.2. Цифрові інструменти та технології

Цифрові інструменти та технології займають центральне місце в процесі рекрутингу, але їх призначення та сприйняття значно відрізняються залежно від ролі учасника.

Рекрутер описує власний інструментарій як максимально насичений і практично орієнтований. У Brightgrove він працює з власною системою: *«У нас є система, вона називається ERP. Це самописна система на основі Oracle»*, що дає змогу адаптувати функціонал під потреби команди. У своїх відповідях він неодноразово наголошує на масштабі автоматизації процесів: *«Багато чого автоматизовано. Можна сказати, що майже все автоматизовано...»*. Це стосується ключових етапів циклу рекрутингу: *«Від висилання інтерв'ю кандидатам — це автоматизований процес... від review кандидатів — так само автоматизований процес»*, а також фінальних кроків: *«Процес форматування резюме в клієнтський формат... теж автоматизований процес»* і *«Процес висилання офери — creation offer — так само автоматизований»*. Рекрутер підкреслює гнучкість системи: *«Все, що ми хочемо запровадити — ми можемо запровадити»*, що свідчить про високий ступінь цифрової зрілості компанії. У

його інтерпретації цей інструмент фактично виконує роль «*ATS із великою кількістю автоматизованих функцій*», забезпечуючи ефективність, швидкість і мінімізацію ручної роботи.

Менеджер, який представляє більш стратегічний рівень, також наголошує на вагомості цифрової інфраструктури. Він зазначає, що «*центральна система в нас — це Applicant Tracking System*», підкреслюючи її значення для зберігання даних, управління процесами й взаємодії з кандидатами. Його акцент робиться на аналітичній і підтримувальній функції технологій — він описує, як компанія використовує штучний інтелект для автоматизації інтелектуальних задач: «*Ми вже використовуємо AI для парсингу резюме*», що зменшує час на попереднє опрацювання інформації. Аналогічно він пояснює застосування генеративних інструментів: «*Ми використовуємо AI для генерації ось цих самих summary про кандидатів...*», а також підкреслює, що «*інженерні AI-інструменти допомагають цю інформацію зібрати до купи*». У його відповіді цифрові інструменти постають не стільки як засоби автоматизації, скільки як компоненти аналітичної екосистеми, що підсилює здатність приймати рішення та відповідати на ринкові запити.

Кандидат демонструє інший — користувачький — погляд на технології, обмежений здебільшого тими етапами, де він взаємодіє з компанією. Він одразу підтверджує: «*Так, авжеж*», коли його запитують про наявність автоматизації з боку роботодавця. Його опис є дуже конкретним: «*Ти подаєш свою аплікацію через форму... можеш спілкуватися з базовим ботом опрацювання*», що ілюструє досвід взаємодії з автоматизованими системами на початкових етапах найму. Автоматизовані відповіді кандидат також сприймає як норму: «*Може прийти notification, що твоя аплікація була отримана*», і підкреслює типовість цього: «*Стандартні відповіді досить класично виглядають*». Тобто для кандидата цифрові інструменти — це не інструменти ухвалення рішень, а «точки входу» й канали комунікації, які формують перше враження про компанію. Вони економлять час і структурують процес, але водночас можуть створювати відчуття браку живого контакту, що він озвучує в інших частинах інтерв'ю.

Сукупно всі три перспективи демонструють, що цифровізація рекрутингу є не просто модифікацією окремих етапів, а структурним елементом сучасного процесу найму. Для рекрутера це — інструмент продуктивності та оптимізації, для менеджера — стратегічна аналітична платформа, для кандидата — механізм подачі, фільтрації та первинної комунікації. У такий спосіб, цифрові технології виконують різні функції на кожному рівні взаємодії та формують основу ефективності рекрутингової системи загалом.

3.2.3. Досвід і роль ШІ

Досвід використання штучного інтелекту в рекрутингу значно відрізняється залежно від ролі, яку учасник відіграє в процесі.

Рекрутер описує ШІ насамперед як інструмент, що підтримує та прискорює його щоденну роботу. Він прямо підкреслює, що Metaview став *«одним із моїх основних помічників при проведенні інтерв'ю. Він, по суті, робить нотатки замість мене, зберігає важливі моменти, зберігає весь транскрипт...»*. Тобто ШІ тут виконує функцію автоматичного запису, фіксації та структурування інформації, що знімає навантаження і дає змогу зосередитися на взаємодії з кандидатом. У контексті пошуку він також активно застосовує генеративні та пошукові системи: *«Я використовую PeopleGPT, це Juicybox... дуже непогано працює у зв'язці із самим LinkedIn»*, а також спеціалізовані тулзи — RecruitRight та X-Ray engine, який *«генерує X-Ray лінку, по якій ти вже шукаєш»*. Усе це свідчить про те, що для рекрутера ШІ — це технологічно розширений інструментарій, спрямований на ефективність, економію часу та автоматизацію аналітичної роботи. Додатково він використовує й універсальні генеративні системи: *«Звісно, Copilot використовую, GPT використовую, і DeepSeek використовую»*, що вказує на сформовану цифрову звичку інтегрувати ШІ в широкий спектр завдань.

Менеджер демонструє інший рівень використання штучного інтелекту — стратегічний, орієнтований на ринкову аналітику та ухвалення рішень. Він підкреслює, що на певних етапах команда використовує *«ChatGPT, який*

допомагає нам зібрати інформацію про наявність ресурсів на ринку та зрозуміти, скільки вони коштують». Такий підхід відрізняється від рекрутерського тим, що ШІ тут працює не як інструмент автоматизації операцій, а як механізм швидкого доступу до аналітичних даних. Менеджер описує цю взаємодію як спрощений, але ефективний процес: *«Можемо просто, правильно написавши промт... отримати аналітичне summary»*. Так ШІ є інтелектуальним «прискорювачем» бізнес-аналітики, що дає змогу швидко готувати відповіді на запити клієнтів і оцінювати ринки без довгих ручних досліджень.

Кандидат натомість демонструє емоційно забарвлений досвід взаємодії з автоматизованими системами та алгоритмами. Він описує неоднозначні почуття, які виникають у момент, коли попередні етапи проходять без участі людини. У його словах відчутний елемент дистанції: *«Є трошки відчуття, що не відбулося “хендшейку”»*, а також бажання бути почутим: *«Хотілося б, щоб людина це побачила...»*. Водночас кандидат визнає, що автоматизація є необхідною, оскільки *«я не можу уявити, щоб на кожну вакансію можна було витратити по 40 хвилин... тому якась базова автоматизація 100 % потрібна»*. У такий спосіб, його досвід поєднує практичне розуміння ефективності алгоритмів з одночасною потребою в людському контакті та підтвердженні того, що його вклад — резюме, супровідні листи чи підготовка — не залишився поза увагою.

Порівняння трьох поглядів дає можливість побачити широку роль ШІ в сучасному рекрутингу. Для рекрутера — це інструмент підтримки, автоматизації та оперативної роботи з великими обсягами інформації. Для менеджера — джерело швидкої аналітики й допоміжна система для стратегічного ухвалення рішень. Для кандидата — технологічний фільтр, який визначає перший контакт із компанією і впливає на відчуття прозорості та справедливості процесу. ШІ водночас набуває різних значень, але в усіх випадках залишається невіддільною частиною рекрутингової екосистеми, одночасно додаючи оптимізації та змінюючи характер взаємодії між її учасниками.

3.2.4. Сприйняття та оцінка

Ставлення учасників до технологій штучного інтелекту показує, що всі респонденти визнають значущість цифрових інструментів у рекрутингу, але оцінюють їхню роль по-різному, зважаючи на свої функції та очікування.

Рекрутер формує одне з найпослідовніших і водночас збалансованих бачень: він наголошує, що *«я розглядаю AI не як заміник»*, і підкреслює його допоміжну природу: *«Для мене AI — це помічник»*. Таке визначення повторюється в декількох відповідях, зокрема: *«У першу чергу для рекрутера будь-які sourcing tools — це помічники»* та *«він більше як підказка, як помічник, який трохи допомагає з тайм-менеджментом»*. Рекрутер акцентує на тому, що ШІ не здатен повністю охопити людський аспект професії: *«Все одно є такі штуки, де AI не зможе мені ніяк допомогти»*, а особливо — не може замінити міжособистісні взаємодії: *«Остаточне рішення буде за мною, і все одно потрібно живе спілкування»*. Він чітко артикулює межі застосування ШІ: *«Поки що я не бачу, що AI може це замінити»*, одночасно визнаючи його позитивний вплив на ефективність роботи: *«Якщо ти це сприймаєш як продуктивний тул, то це буде впливати... на velocity, наприклад, на якісь показники»*. З погляду продуктивності його оцінка однозначно позитивна: *«Це допомагає... більш економити час... ти можеш зосередитися на якихось інших обов'язках»* та *«Мені це реально допомагає переключатися між задачами більш ефективно»*.

Менеджер представляє більш аналітичне, раціональне ставлення до технологій. На його думку, головна перевага ШІ полягає у швидкості: *«Головна перевага в тому, що дуже багато якихось речей можна зробити досить швидко»*. Це співзвучно стратегічним завданням, які він виконує, — оптимізація процесів, оцінка ринків та реагування на запити клієнтів. Водночас його оцінка не є беззастережною. Він визнає ризики, пов'язані з точністю та обмеженнями моделей: *«AI може робити помилки... інформація може бути дуже узагальнена»*. Саме тому він наголошує на необхідності людського контролю: *«Треба завжди дивитись на нього критично... треба факт-чекінг»*. У такий

спосіб, менеджер оцінює ШІ як інструмент підсилення, але не заміни аналітичної роботи, що відповідає його стратегічній ролі в компанії.

Кандидат формує більш емоційно забарвлену, особистісну оцінку штучного інтелекту. У його досвіді автоматизація не викликає суттєвих заперечень: *«Не відчуваю нічого поганого...»*, однак він чітко позначає межу, де технологія стає джерелом незручностей, — це втрата людського контакту: *«...за виключенням... коли не вдалося створити контакт»*. Отже, для нього проблема полягає не у функціональності ШІ, а в тому, як його використання впливає на відчуття взаємності, персоналізованості та поваги до кандидата.

Узагальнюючи три перспективи, можна зазначити певну узгодженість у ставленні: ШІ сприймається як корисний, ефективний інструмент, що прискорює процеси та зменшує навантаження. Рекрутер акцентує на продуктивності та неможливості заміни людської роботи, менеджер — на швидкості й необхідності критичного контролю, кандидат — на балансі між автоматизацією та людяністю. Усі три респонденти визнають цінність технологій, але жоден не розглядає штучний інтелект як повноцінну альтернативу людському залученню, що має принципове значення для аналізу етичних та практичних аспектів його застосування.

3.2.5. Комунікація та взаємодія

Штучний інтелект суттєво впливає на комунікацію та взаємодію між учасниками рекрутингового процесу, однак характер і масштаби цього впливу суттєво різняться залежно від ролі.

Рекрутер звертає увагу на те, що автоматизація найбільше змінює саме початкові комунікаційні етапи. Він відзначає, що *«AI, мені здається, усе ж таки дуже заміняє саме сорсерів»*, маючи на увазі процеси первинного контакту з кандидатами, що раніше вимагали участі людини. Особливо він підкреслює потенційну здатність ШІ не лише знаходити профілі, а й розпочинати комунікацію: *«AI міг би й сорсити на позицію, і навіть вислати перші повідомлення кандидатам...»*. Це створює подвійний ефект: з одного боку,

відкриває можливість значного підвищення швидкості взаємодії з ринком, з іншого — ставить під питання роль окремих фахівців, що він визнає прямо: *«Якщо... запровадити якусь AI-тулу в наш ATS — це реально була б загроза для сорсерів»*. У такий спосіб, у комунікаційному вимірі рекрутер бачить ШІ як інструмент масштабування, але водночас як фактор трансформації професійних ролей.

Менеджер розглядає вплив штучного інтелекту на взаємодію значно ширше — не лише в контексті рекрутер–кандидат, але й у контексті інформаційної динаміки інтерв'ю та потенційних ризиків. Він наголошує, що існують інструменти, *«які дозволяють швидко відповідати на питання... якщо ти навіть сам не маєш досвіду»*, що створює ризики штучно підсиленої комунікації з боку кандидатів. Крім того, він звертає увагу на феномен фейкових профілів і симуляцій: *«Зараз дуже багато фейку... visual fake»*, що впливає не лише на технічні етапи взаємодії, але й на довіру між сторонами. Водночас менеджер описує і позитивні приклади впливу ШІ на комунікацію — передусім через інструменти аналітичної підтримки під час інтерв'ю. Зокрема, note-taker, який *«може зробити транскрипт... і... збирання summary чи аналітики»*, допомагає перетворити живу розмову на структуровані дані, що полегшує подальше ухвалення рішень і робить комунікацію більш прозорою.

Кандидат демонструє ще одну площину впливу — індивідуальну комунікаційну оптимізацію з власного боку. Його досвід сфокусований на текстових взаємодіях, які часто є першою та найбільш повторюваною формою контакту з компаніями. Він прямо зазначає: *«Я використовую AI... для форматування e-mail»*, що дозволяє йому покращувати якість відповіді та адаптувати її до різних контекстів. Для нього ШІ стає вирішальним інструментом економії часу: *«Стандартні теми лишаються стандартними, і AI... дуже сильно допомагає скоротити час на написання e-mail»*, а також: *«Я можу... дуже сильно скоротити кількість часу, необхідну на написання цього тексту»*. У цьому аспекті кандидат бачить ШІ як засіб підвищення ефективності власної

комунікації, який робить процес пошуку роботи менш рутинним і значно більш керованим.

Порівняння трьох перспектив демонструє, що роль ШІ в комунікації вже не обмежується вузькими автоматизованими задачами, а починає охоплювати весь спектр взаємодій — від первинного контакту й обміну повідомленнями до інтерв'ю та аналізу розмов. Для рекрутера це інструмент підсилення і ризик для ролі сорсера, для менеджера — водночас ресурс і загроза для прозорості взаємодії, для кандидата — засіб комунікативної гнучкості та підвищення ефективності. Це свідчить про те, що ШІ вже є інфраструктурним елементом комунікації в процесі рекрутингу, який перетворює не лише дії, а і якість взаємодії між сторонами.

3.2.6. Довіра та об'єктивність

Питання довіри до технологій штучного інтелекту та їхньої об'єктивності виявило суттєві відмінності між учасниками рекрутингового процесу, що відображає їхні функціональні ролі й очікування. Рекрутер демонструє помірковано скептичну позицію, зосереджену передусім на межах технологій та їхній неспроможності враховувати людський контекст. Він підкреслює, що *«це система, це штучний інтелект, розумієш?»*, нагадуючи, що алгоритми не мають здатності до емпатії чи інтерпретації індивідуальних мотивацій. У цьому контексті він уточнює: *«Багатьох факторів, таких як, наприклад, людські якісь, вона не може вичислити... Бажання якісь, так само якісь емоції...»*. Його досвід демонструє недовіру до точності окремих інструментів, що він описує через особистий досвід взаємодії: *«Я ніколи не пишу, щоб мені там X-Ray зробив чи GPT, чи Copilot, тому що вони це роблять погано, неправильно»*. Практичні збої лише посилюють це враження: *«Іноді лінки зовсім не працюють... є ще над чим попрацювати»*. Отже, для рекрутера ШІ залишається інструментом обмеженим, який потребує значної кількості людського контролю та не може ставати остаточним джерелом істини.

Менеджер формує інший, більш структурований підхід до довіри, де ключову роль відіграє тип оцінюваної інформації. Він зазначає, що *«у мене трохи більше довіри буде до оцінки hard skills...»*, пояснюючи це чіткістю та можливістю технічної перевірки таких відповідей. Натомість щодо соціальних та поведінкових характеристик він обережніший: *«Soft skills — трохи менше довіри»*. Він прямо визнає ризики упередженості: *«AI... може бути... biased»*, що підкреслює необхідність людського втручання і додаткової перевірки результатів. Така позиція демонструє стратегічний погляд, у якому ШІ сприймається не як загроза, а як інструмент, обмежений рамками своєї логіки й залежний від того, наскільки правильно його застосовують.

Кандидат репрезентує найбільш амбівалентне ставлення, оскільки його довіра до системи залежить від результату, який вона генерує. Він самокритично визнає цю суб'єктивність: *«Залежить. Якщо рішення гарне — то я тільки «за». Якщо рішення негативне — то я буду проти»*. Водночас він не заперечує можливість помилок алгоритмів і висловлює занепокоєння потенційною несправедливістю: *«Мені було б неприємно, якщо відмова була побудована на основі моделі, яка... може сильно помилятися»*. Важливим елементом його позиції є те, що він не ідеалізує людський чинник: *«Люди помиляються не менше, ніж машини»*. Це формує балансоване, але водночас обережне ставлення: кандидат готовий приймати автоматизовані рішення, однак лише в умовах прозорості, коректності та за браком критичних похибок.

Синтез трьох позицій дає змогу стверджувати, що довіра до ШІ в процесі рекрутингу формується не універсально, а залежно від компетенцій, відповідальності та ризиків, які несе кожен з учасників. Рекрутер акцентує на людському факторі та технічних недоліках, менеджер — на структурній об'єктивності й потребі контролю, кандидат — на справедливості та емоційному комфорті. Спільним є те, що жоден із респондентів не покладається на ШІ як на остаточний або самодостатній механізм ухвалення рішень. Це свідчить про те, що попри активну інтеграцію технологій, ключові рішення в процесі рекрутингу залишаються в площині людського судження.

3.2.7. Етичні аспекти

Етичні аспекти застосування штучного інтелекту в процесі рекрутингу постають у відповідях респондентів як одна з найбільш чутливих і складних тем, яка зачіпає питання упередженості, збереження людської взаємодії, прозорості алгоритмів та справедливості оцінювання. Хоча кожен учасник процесу бачить етичні ризики по-різному, спільним є усвідомлення, що автоматизація не може повністю замінити людське судження і вимагає ретельного контролю.

Менеджер прямо вказує на наявність ризиків, пов'язаних з упередженням алгоритмів. Він підкреслює, що *«це вже відомий факт... що... технології... можуть бути упередженими»*, звертаючи увагу на те, що ШІ не завжди здатен адекватно інтерпретувати складні людські характеристики або специфічні культурні контексти. З етичного погляду він наголошує на важливості збереження *«частини людської комунікації... бо це ціниться кандидатами»*, тим самим підкреслюючи, що автоматизація не має усувати ключовий елемент — людську взаємодію, яка забезпечує не лише якість оцінювання, але й позитивний досвід кандидатів. Його позиція відображає відповідальність за підтримання балансу між технологічним прогресом та етичними нормами взаємодії.

Кандидат розкриває етичну проблематику з іншого боку — з погляду людини, яка може опинитися в ситуації оцінювання алгоритмом. Він починає з того, що *«складне питання... треба правильно класифікувати, тому що... треба розуміти контекст»*, тим самим визнаючи, що етичність рішень штучного інтелекту не може бути відірвана від конкретних умов, даних і застосованих критеріїв. Найбільшим ризиком він вважає втрату можливостей для окремих фахівців: *«Автоматизація може не побачити... унікального спеціаліста»*, що вказує на страх несправедливого відсіювання кандидатів через особливості формулювання резюме, нестандартний досвід або нетиповий кар'єрний шлях. Більш емоційно він формулює потенційну загрозу так: *«Мені б не хотілося стати частиною цього процесу»*, підкреслюючи, що непрозорий або нечутливий до контексту алгоритм може викликати почуття несправедливості й безсилля.

Тому він висловлює чітке очікування прозорості та відповідальності систем: *«Я хотів би знати, що рішення буде чесним, і що ті речі, які я зробив, були правильними»*.

Рекрутер, хоч і не говорить прямо про етичний складник, непрямо порушує тему через опис меж штучного інтелекту та неможливості алгоритмів опрацьовувати людські емоції й мотивацію. Він наголошує, що ШІ не може врахувати *«багатьох факторів, таких як, наприклад, людські якісь... Бажання якісь, так само якісь емоції»*, що у своїй суті є етичним аргументом: технологія не здатна оцінювати людину так, як це може зробити людина. Це формує важливу тезу про те, що алгоритмічне оцінювання без людського втручання може бути емоційно нечутливим, контекстуально неповним і потенційно несправедливим. Коли він говорить, що інструменти *«роблять погано, неправильно»* або що *«є ще над чим попрацювати»*, це також опосередковано стосується етичної відповідальності — недосконалі інструменти можуть впливати на долю кандидатів.

Узагальнюючи ці позиції, можна сказати, що етичні аспекти застосування ШІ в процесі рекрутингу формуються на перетині трьох головних площин: алгоритмічної упередженості, збереження людяності в процесі та прозорості рішень. Менеджер акцентує на ризиках упередженості та цінності людської взаємодії; кандидат — на небезпеці бути неправильно оціненим алгоритмом та потребі чесності; рекрутер — на неможливості ШІ врахувати емоційний і мотиваційний контекст, що є фундаментальним для етичного прийняття рішень. Усі три перспективи формують підґрунтя для висновку, що етика в застосуванні ШІ в процесі рекрутингу є так само важливою, як і технічна ефективність, і що відмова від людського чинника може суттєво погіршити якість, справедливість та довіру до процесу.

3.2.8. Ставлення та бачення майбутнього

Розгляд теми розвитку та навчання у сфері використання штучного інтелекту в процесі рекрутингу демонструє, що всі учасники процесу виявляють зацікавленість у поглибленні компетенцій, але їхні потреби та мотивації відрізняються залежно від ролі.

Рекрутер формує найширшу та ентузіастичну позицію. Вона відкрито визнає свою готовність до навчання: *«Це крута штука, я б із задоволенням пішла на всі теми — і для рекрутерів, і для якихось інших»*, що вказує на прагнення не лише розширювати власні навички, але й розуміти, як ШІ працює в інших функціональних контекстах. Її цікавість спрямована на практичні аспекти роботи з даними та оптимізацію процесів: *«Мені цікаво все. Як можна зробити аналітику, які тули, да?»* — що свідчить про запит на освоєння інструментів, здатних структурувати інформацію та підсилювати аналітичні можливості. Особливою цінністю для неї є навчання, яке сприяє продуктивності: *«На якісь такі штуки, які тебе зроблять продуктивним, які тобі допоможуть швидко реагувати на твої задачі... ну, блін, це круто»*. Отже, її бачення розвитку фокусується на практичній корисності та підвищенні ефективності повсякденної роботи.

Менеджер пропонує більш структурований і стратегічно орієнтований погляд на розвиток компетенцій у сфері ШІ. Він виокремлює два ключові напрями, які, на його думку, мають бути пріоритетними в навчальних програмах. Перший стосується підсилення можливостей пошуку кандидатів: *«Пошук кандидатів... чи є інструменти... які... можуть допомогти швидше знаходити кандидатів»*, що відображає його відповідальність за ефективність рекрутингової команди. Другий напрям пов'язаний з оптимізацією процесів: *«Оптимізація роботи... пришвидшення рутинних задач»*, тобто використання ШІ для автоматизації трудомістких етапів, не пов'язаних із творчими чи міжособистісними компетенціями. Менеджер також наголошує на важливості командного розвитку та взаємообміну знаннями, зазначаючи: *«Процес knowledge*

sharing... тестуємо й обговорюємо...». Це показує, що навчання розглядається не лише на рівні індивідуальних компетенцій, а як колективна практика впровадження нових інструментів і оцінювання їхньої ефективності.

Кандидат демонструє інший — користувацький — погляд на навчання, сконцентрований на прозорості системи та уникненні потенційних ризиків, пов'язаних із неправильним трактуванням алгоритмами його даних. Він формулює чіткий запит на розуміння механіки роботи інструментів: *«Хотілося б дізнатися... як не потрапити в негативний кейс цих особливостей»*, маючи на увазі можливі помилки або некоректну інтерпретацію резюме чи відповідей. Поміж конкретних потреб кандидат зазначає бажання *«знати про особливості парсингу CV»*, що демонструє прагнення адаптувати свою поведінку до вимог систем. Важливим складником його бачення розвитку є етичний і людський вимір: *«Мені б дуже хотілося, щоб там завжди була людина, котра може перевірити...»*, що свідчить про недовіру до повністю автоматизованих рішень. Завершує він думкою, що від навчання очікує ясності та чесності в прийнятті рішень: *«Хотів би знати, що рішення буде чесним...»*. Отже, його інтерес до навчання полягає не стільки у вдосконаленні технічних навичок, скільки в розумінні правил гри, що дають йому змогу почуватися впевнено й захищено в автоматизованих процесах.

Порівняльний аналіз трьох позицій показує, що розвиток і навчання у сфері ШІ для всіх учасників має різні акценти: рекрутер прагне максимізувати продуктивність, менеджер — ефективність системи та команди, кандидат — прозорість і справедливість. Попри це, у всіх трьох випадках проглядається спільна риса: розуміння того, що використання ШІ в процесі рекрутингу потребує не лише технічних знань, але і глибшого усвідомлення механізмів, обмежень і принципів роботи цих систем.

Аналіз відповідей усіх трьох респондентів демонструє загальний позитивний, але виважений погляд на майбутнє розвитку штучного інтелекту в процесі рекрутингу. Учасники інтерв'ю визнають цінність і неминучість технологічних змін, проте наголошують, що в найближчій перспективі ШІ

залишатиметься переважно підтримувальним інструментом, а не повноцінною автономною системою прийняття рішень.

Рекрутер демонструє поміркований технооптимізм. Для неї штучний інтелект уже став природною частиною професійного життя: *«Я думаю, що з погляду допомоги в житті — це і є AI»*. Водночас вона реалістично оцінює потенціал автоматизації, припускаючи, що певні спеціальності можуть бути замінені технологіями: *«Заміни якихось професій — так, звісно, я думаю, що це відбудеться, але все ж таки не прямо зараз»*. Її головна теза полягає в тому, що ШІ має залишатися помічником, а не субститутутом людської праці: *«Ми маємо ставитися завжди до AI... з погляду не вирішення всіх питань і зробити всю роботу, а з погляду все ж таки помічника»*. Додатково вона визнає цінність появи інструментів на кшталт ChatGPT, називаючи це індикатором прогресу: *«Це вже прогрес, коли є така штука, як ChatGPT»*.

Менеджер формує більш стратегічний, системний погляд на майбутнє. Він описує свою організацію як технологічно активну: *«Ми... early adopters... тестуємо дуже багато інструментів»*. Проте водночас підкреслює критичність і обережність при їх використанні: *«Далеко не кожен інструмент... може бути цікавим»*. Головна відмінність позиції менеджера полягає у твердженні про незамінність людського чинника: *«Людина — це невід'ємна частина процесу... повністю виключити людину... неможливо»*. Він також окреслює майбутній розподіл ролей, де людина зберігає відповідальність за складніші, творчі та стратегічні рішення: *«Людина повинна вирішувати більш стратегічні й більш креативні питання»*. У такий спосіб, менеджер бачить майбутнє рекрутингу як симбіоз автоматизації та людської експертизи.

Позиція кандидата водночас найширша й найглобальніша. Він розглядає розвиток ШІ як природний етап технологічної еволюції суспільства загалом, а не лише процесу рекрутингу: *«Це відбувається усюди... це велике досягнення всіх людей»*. Його ставлення до тренду позитивне та прагматичне: *«Не бачу в цьому нічого поганого»*. Кандидат також наголошує на важливості адаптації до нових технологій, застерігаючи, що нехтування ними призведе до відставання: *«Якщо*

цього не робити, будемо пасти задніх». Водночас він бачить у ШІ інструмент вирішення частини системних проблем: *«AI — це рішення багатьох проблем».* Окремо він висловлює бажання, щоб майбутні інструменти були більш адресними та адаптивними: *«Мені б дуже хотілося, щоб ці інструменти були більш персоналізовані»* та *«Хотілося б, щоб... були стилізовані так, як компанія хоче».*

Узагальнюючи погляди трьох респондентів, можна стверджувати, що штучний інтелект сприймається не як загроза, а як логічний крок у розвитку індустрії. Рекрутер і менеджер наголошують на необхідності збереження людського контролю, тоді як кандидат акцентує на невідворотності та корисності технологічних змін. Усі три позиції сходяться в тому, що майбутнє рекрутингу лежить у поєднанні автоматизованих систем і людської експертизи, де ШІ не є заміною, а інструментом розширення можливостей.

Підбиваючи підсумок, можна сказати, що аналіз трьох груп респондентів — рекрутера, менеджера та кандидата — демонструє, що штучний інтелект уже став невіддільною частиною сучасного рекрутингу, проте його роль у процесах значною мірою відрізняється залежно від позиції й професійної перспективи учасників. Усі вони визнають користь автоматизації для підвищення швидкості, точності та ефективності, але при цьому одностайно підкреслюють необхідність збереження людської залученості та контролю. Для рекрутера ШІ виступає насамперед помічником і прискорювачем рутинних дій; для менеджера — аналітичним інструментом, що підтримує стратегічні рішення; для кандидата — інструментом самопідготовки, оптимізації комунікації та розуміння ринку.

При цьому виявляється низка спільних занепокоєнь. Усі респонденти наголошують на важливості точності, прозорості й неупередженості ШІ: як менеджер зазначає, технології *«можуть бути упередженими»*, а кандидат прямо говорить про ризик того, що *«автоматизація може не побачити... унікального спеціаліста».* Довіра до систем є умовною та залежить від того, наскільки результати можна перевірити й оцінити. Потреба в «живій» взаємодії зберігається на всіх рівнях — від первинного контакту до фінального рішення.

Загальне ставлення до технологічного розвитку здебільшого позитивне: ШІ розглядається як прогрес, як *«розв'язання багатьох проблем»* і як інструмент, без якого компанія *«буде пасти задніх»*. Водночас респонденти наголошують, що повноцінна заміна людини в рекрутингу неможлива, оскільки людська експертиза, інтуїція та емоційне розуміння залишаються критичними для якісного добору.

Отже, результати дослідження окреслюють необхідність збалансованої інтеграції ШІ, де технології доповнюють, але не витісняють людину. Саме це формує потребу в чітких практичних рекомендаціях щодо того, як саме компаніям будувати ефективну, етичну та прозору взаємодію між автоматизованими інструментами й людською експертизою. Наступний розділ міститиме пропозиції щодо того, як удосконалити ці підходи та впровадити їх у щоденну практику рекрутингу.

3.3. Практичні рекомендації для ІТ-компанії Brightgrove щодо інтеграції практик використання ШІ в процес рекрутингу

Результати кейс-дослідження демонструють, що штучний інтелект у рекрутингу має високий потенціал для оптимізації процесів, однак потребує ретельного, збалансованого впровадження. Нижче подано комплекс рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності, прозорості та етичності процесу рекрутингу в контексті зростання ролі ШІ.

1. Забезпечити збалансовану модель «людина + ШІ», а не «ШІ замість людини».

Попри активне використання автоматизації та аналітичних інструментів, усі респонденти наголошували на потребі зберігати вагому частку *«живої»* взаємодії. Рекомендація полягає у впровадженні моделі, де ШІ бере на себе рутинні, високочастотні, стандартизовані завдання (парсинг CV, генерація summary, пошук профілів, транскрипції, формування листів), а людина зберігає

відповідальність за складні рішення, оцінку софтскілів, культурний фіт, унікальні кейси, переговори та емоційну взаємодію.

Це дозволить уникнути ризику знеособлення процесу та підвищить довіру кандидатів і менеджерів до прийнятих рішень.

2. Встановити внутрішні стандарти використання ШІ на всіх етапах рекрутингу.

Щоб уникнути фрагментарного застосування інструментів і забезпечити прозорість для всіх сторін, доцільно розробити:

- регламент використання ШІ (коли, кому і як саме дозволено використовувати AI-інструменти);
- чіткі інструкції з промптингу для рекрутерів і Hiring Manager'ів (щоб зменшити ризик викривлень і некоректних відповідей);
- критерії перевірки результатів ШІ, особливо щодо аналітичних висновків і автоматичної оцінки навичок;
- правила зберігання AI-генерованих даних відповідно до GDPR та внутрішніх політик.

Єдині стандарти дозволять зменшити суб'єктивність, підвищити якість та прозорість рішень.

3. Розробити систему подвійної перевірки («AI + Human check») для критичних етапів.

Оскільки менеджер наголошував, що «AI може робити помилки» й «потрібен фактчекінг», а кандидат зазначав, що «автоматизація може не побачити унікального спеціаліста», компанія має запровадити механізм:

AI-попереднє опрацювання → людське підтвердження.

Зокрема:

- автоматичне створення summary — перевіряє рекрутер;
- пропозиції щодо сорсингу — валідує рекрутер;
- оцінка hard/soft skills — проходить через обов'язковий human review;
- рекомендації щодо фінальної відповідності — перевіряє менеджер.

Це створить баланс між швидкістю ШІ та якістю людської експертизи.

4. Підвищити рівень особистісності взаємодії із кандидатами, попри автоматизацію.

Кандидати прямо вказували на ризик втрати «хендшейку» (рукостискання) та відчуття уваги. Тому варто:

- додавати до автоматичних листів короткі кастомні елементи;
- забезпечити можливість швидкого переходу з боту на людину;
- використовувати AI-генерацію лише для оформлення, але не для заміщення персональної комунікації;
- формувати персоналізовані меседжі на основі профілю кандидата.

Це підвищить candidate experience і зменшить ризик сприйняття процесу як бездушної автоматизованої системи.

5. Використовувати ШІ для посилення аналітичної функції в рекрутингу.

Менеджер підкреслив, що ШІ найбільш ефективний у задачах аналітики ринку, оцінки зарплат, та дослідження доступності талантів. Компанія може:

- створити внутрішні AI-дашборди для оперативної оцінки ринку;
- генерувати прогностні звіти за допомогою ChatGPT чи внутрішніх LLM-модулів;
- застосовувати AI-утиліти для аналізу попиту/пропозиції, ринкових трендів, очікувань кандидатів;
- автоматизувати попередню оцінку відповідності резюме вимогам.

Це підвищить стратегічну інформованість та обґрунтованість рішень компанії.

6. Розробити і впровадити навчальну програму з AI-рекрутингу.

Усі три респонденти висловили інтерес до навчання, наголошуючи на потребі розуміння «як не потрапити в негативний кейс» та «як працює система». Навчальна програма має включати:

- принципи роботи LLM та можливі упередження;
- типові помилки AI-оцінок та як їх уникати;

- особливості AI-парсингу CV (як оптимізувати резюме + як не втратити релевантні сигнали);
- роботу з інструментами Metaview, PeopleGPT, RecruitRight тощо;
- етичні норми і принципи використання ШІ;
- модуль із безпечного промптингу та конфіденційності даних;
- блок щодо емпатичної комунікації в умовах високої автоматизації.

Такі тренінги не лише підвищують компетентність команди, а й посилять контроль якості.

7. Створити політику етичного використання ШІ в рекрутингу.

З огляду на занепокоєння щодо упередженості та можливих помилок, компанії варто прийняти окремий документ, який:

- визначає неприпустимі сценарії застосування ШІ (автоматичне вирішення долі кандидата, приховане оцінювання поведінки тощо);
- встановлює зобов'язання щодо прозорості перед кандидатами;
- гарантує, що людина бере участь у фінальному рішенні;
- фіксує правила роботи з даними та захисту конфіденційності;
- містить вимоги щодо моніторингу моделей на предмет дискримінації.

Етичні стандарти підвищують довіру кандидатів і внутрішньої команди до процесів.

8. Використовувати ШІ як інструмент підвищення продуктивності, а не заміни персоналу

Рекрутерка прямо говорила про ризик того, що ШІ може «замінити саме сорсерів». Компанії варто чітко сформулювати позицію:

- ШІ — це інструмент для зняття операційного навантаження, а не оптимізація шляхом звільнення;
- автоматизація має бути спрямована на розвиток стратегічних навичок рекрутерів;
- компанія інвестує в підвищення кваліфікації персоналу, а не в скорочення.

Це зменшить професійні страхи та створить здоровий клімат прийняття технологій.

9. Персоналізувати AI-інструменти відповідно до цінностей та стилю компанії.

Кандидат наголошував, що йому важливо, аби система «була стилізована так, як компанія хоче», а відповіді — персоналізованими. Компанія може:

- розробити власні пресети та промпти;
- навчити модель корпоративної стилістики;
- створити внутрішні шаблони листів, адаптовані до tone of voice;
- інтегрувати бренд-елементи в чатботи й автоматичні відповіді.

Це дозволить зберігати автентичність бренду під час масштабування автоматизованих процесів.

10. Постійно моніторити ефективність AI-інструментів і адаптувати їх до змін

Менеджер зазначав, що «далеко не кожен інструмент може бути цікавим» і що деякі з них «ще сирі». Тому доцільно створити механізм постійного моніторингу:

- регулярне тестування нових AI-функцій;
- пілотні впровадження у вибраних командах;
- збір фідбеку від рекрутерів, кандидатів і Hiring Manager'ів;
- періодичний аудит точності та корисності інструментів.

Це забезпечить гнучкість і дасть змогу швидко відмовлятися від нерелевантних рішень.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було представлено програму емпіричного кейс-дослідження, присвяченого практикам використання штучного інтелекту в рекрутингу ІТ-компанії. Дослідження включало обґрунтування вибору кейсу, опис інструментарію (напівструктуровані інтерв'ю), визначення вибірки та поетапну організацію збору даних. На основі гайд-інтерв'ю було проведено три глибинні бесіди з представниками різних ролей рекрутингового процесу — рекрутером, менеджером та кандидатом.

Отримані дані були проаналізовані за тематичними блоками, що дозволило виявити як спільні, так і відмінні способи застосування штучного інтелекту, рівень довіри до технологій, очікування та занепокоєння, а також реальний вплив інструментів автоматизації на комунікацію, прийняття рішень і досвід учасників найму. Аналіз показав, що ШІ широко використовується на операційному та аналітичному рівнях, але всі учасники наголошують на важливості людського контролю, етичності та збереження живої взаємодії.

На основі виявлених тенденцій, переваг, ризиків і потреб було сформовано комплекс практичних рекомендацій для покращення інтеграції ШІ в рекрутинг, спрямованих на збалансування технологічних можливостей та людської експертизи. Рекомендації становлять підґрунтя для подальшого вдосконалення рекрутингових процесів компанії.

ВИСНОВКИ

У роботі було проаналізовано, як інструменти штучного інтелекту інтегруються в рекрутингові процеси ІТ-компаній та змінюють взаємодію між основними учасниками — рекрутерами, менеджерами й кандидатами — на прикладі кейсу компанії Brightgrove. На основі теоретичного аналізу, методологічного розділу та емпіричного кейс-дослідження можна зробити низку підсумкових висновків.

Рекрутинг у сучасних ІТ-компаніях зберігає свою сутність як управлінський і соціальний процес, але набуває нової якості в умовах цифровізації. Теоретичний аналіз показав, що класичні уявлення про рекрутинг як механізм добору людського капіталу, відтворення соціальної стратифікації та селекції доступу до якісних робочих місць залишаються релевантними, але доповнюються новим шаром — алгоритмізованими практиками. Повний цикл рекрутингу, що включає підготовку, пошук, скринінг, відбір, наймання, онбординг і зворотний зв'язок, у цифрову епоху розгортається як ланцюг взаємодії людей та алгоритмів: на кожному етапі з'являються технічні інструменти, які змінюють темп, формат та логіку прийняття рішень.

Цифровізація рекрутингу загалом не скасовує соціальної природи процесу, а радше переоформлює її через появу нового «учасника» — алгоритму. У роботі показано, що інструменти ШІ не просто прискорюють рутинні операції, а впливають на структуру комунікації, межі видимості кандидатів, способи оцінки компетенцій і траєкторії доступу до можливостей. У цьому сенсі ШІ в рекрутингу можна розглядати як елемент соціотехнічної системи: він пов'язаний з інтересами компанії, нормами ринку праці, очікуваннями кандидатів і практиками конкретних рекрутерів. Такий підхід дає змогу уникнути як техноентузіазму («ШІ все зробить краще за людей»), так і технофобії, натомість підкреслюючи потребу в збалансованій взаємодії людини й алгоритму.

Аналіз інструментів ШІ на етапах повного циклу рекрутингу показав, що найбільш «зацифрований» та відкритими до автоматизації є етапи підготовки,

пошуку та скринінгу кандидатів. Саме тут використовуються засоби аналітики ринку праці, генерації текстів вакансій, семантичного пошуку, ранжування профілів, автоматичного аналізу резюме й попереднього матчіну. Натомість етапи інтерв'ювання, онбордингу та особливо зворотного зв'язку залишаються порівняно менш алгоритмізованими, оскільки потребують високого рівня емпатії, контекстного розуміння та тонких інтерпретацій, які складно повністю формалізувати. У такий спосіб, у структурі рекрутингу формуються «зони високої автоматизації» (sourcing, screening, аналітика) та «зони підвищеної людської участі» (інтерв'ю, переговори, адаптація, фідбек).

Емпіричне дослідження практик застосування ШІ в ІТ-компанії Brightgrove показало, що на рівні повсякденної роботи рекрутерів та менеджерів ШІ вже став частиною «нормальної» рутини. Рекрутер використовує інструменти ШІ для швидкого аналізу ринку, пошуку кандидатів, написання та адаптації комунікацій, генерації резюме і транскрипції інтерв'ю. Менеджер застосовує ШІ переважно в аналітичних та стратегічних завданнях — для оцінки доступності фахівців, порівняння компенсацій, моделювання ризиків найму та узагальнення інформації про кандидатів. Кандидат стикається із ШІ передусім через автоматизовані листи, чат-боти, календарні інструменти, а в окремих випадках — через AI-аналітику інтерв'ю та асистентів підготовки до співбесіди. Отже, кожен із трьох учасників рекрутингового процесу бачить та «відчуває» ШІ по-різному: для рекрутера це робочий інструмент, для менеджера — джерело даних, для кандидата — часто «невидимий фільтр» або посередник.

Результати кейс-дослідження показали специфічну амбівалентність ставлення до ШІ: одночасне визнання його корисності та усвідомлення ризиків. Рекрутер і менеджер однозначно зазначають зменшення рутинного навантаження, прискорення процесу, можливість працювати з більшими масивами даних, підвищення структурованості та прозорості рішень. Водночас усі троє респондентів наголошують на ризиках: втраті «живої» взаємодії, небезпеці алгоритмічних упереджень, ризику «зникнення» нестандартних кандидатів із нетиповими траєкторіями, а також можливому зміщенні

відповідальності з людей на системи. Особливо показовим є страх того, що ШІ може зменшити роль сорсерів або зробити рекрутинг надто «конвеєрним», позбавляючи його елементів довіри, неформальної комунікації та живого контакту.

Важливою теоретико-практичною знахідкою роботи є наголос на соціальних наслідках алгоритмізації рекрутингу. На прикладі літератури й кейсу Brightgrove показано, що алгоритми не є нейтральними: вони можуть відтворювати наявні нерівності (гендерні, вікові, освітні), якщо навчаються на упереджених історичних даних; створювати ефект «чорної скриньки», коли кандидати й рекрутери не розуміють логіку відбору; розмивати межі відповідальності між постачальником технології та роботодавцем. Ці ризики особливо помітні в умовах, коли компанія не має чіткої політики етичного використання ШІ, не проводить регулярний аудит моделей і не забезпечує можливості апеляції рішень для кандидатів.

Практичні рекомендації, розроблені в роботі, підтверджують, що ефективно використання ШІ в рекрутингу можливе лише за умови збереження принципу «людина + ШІ», а не «ШІ замість людини». Пропонується зберігати ключові рішення за людьми, використовувати ШІ для рутинних і аналітичних задач, запроваджувати подвійні перевірки (AI + human check) на критичних етапах, підтримувати персоналізовану комунікацію з кандидатами, розробити внутрішні стандарти й етичну політику використання ШІ, інвестувати в навчання рекрутерів і менеджерів, а також регулярно моніторити якість і наслідки роботи алгоритмів. У випадку Brightgrove такі кроки можуть зміцнити довіру з боку кандидатів, зменшити ризики упередженості та підвищити керованість цифрових трансформацій у сфері найму.

Робота має прикладне значення як для самої компанії Brightgrove, так і для інших ІТ-компаній, які впроваджують або планують впроваджувати ШІ в рекрутингу. Запропоновані рекомендації можуть бути використані за розробки внутрішніх регламентів, політик етичного використання алгоритмів, програм навчання рекрутерів, а також під час вибору та оцінювання ШІ-платформ. З

іншого боку, результати дослідження можуть бути корисними для самих кандидатів, які прагнуть краще зрозуміти, як працюють сучасні рекрутингові системи, і як змінюється логіка відбору в умовах алгоритмізації.

Водночас дослідження має низку обмежень. Воно базується на одному кейсі IT-компанії та трьох глибинних інтерв'ю, що не дає змогу робити статистично репрезентативні висновки щодо всієї індустрії. Отримані результати відображають специфіку конкретної організаційної культури, ринку та позицій респондентів. Перспективними напрямками подальших досліджень можуть бути: порівняльний аналіз кількох IT-компаній із різними моделями застосування ШІ, кількісні опитування рекрутерів і кандидатів, аналіз конкретних алгоритмічних рішень (наприклад, ATS чи систем AI-скринінгу) та їхнього впливу на структуру зайнятості й соціальну нерівність.

Підбиваючи підсумки, можна зробити висновок, що інструменти штучного інтелекту в рекрутингу IT-компаній є не просто технічним ресурсом підвищення ефективності, а чинником глибшої трансформації соціальних відносин на ринку праці. Вони відкривають нові можливості — швидкість, масштаб, аналітичну глибину, — але одночасно висувають нові вимоги до відповідальності, прозорості та етичності дій роботодавців. Завданням сучасних компаній є не просто «зацифрувати» рекрутинг, а вибудувати таку модель взаємодії людини й алгоритму, яка підсилює людський вимір, а не витісняє його. Саме ця ідея — поєднання ефективності ШІ та цінності «живої» взаємодії — є центральним результатом проведеного дослідження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Рущенко І. П. Робота з персоналом організацій: навчальний посібник. І. П. Рущенко. Харків: Видавництво «Форт», 2013. 460 с. URL: http://library.kpi.kharkov.ua/files/new_postupleniya/rozper.pdf (дата звернення: 30.09.2025).
2. Семеляк Я. С. Особливості надання рекрутингових послуг в Україні в сучасних економічних умовах. Економіка й організація управління, 2016, № 3(23), с. 410–416.
3. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямулич М. І., Потьомкіна О. В., Серета О. В. Управління персоналом. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018.pdf> (дата звернення: 17.09.2025)
4. Adeosun O. T., Ohiani A. S. Attracting and recruiting quality talent: firm perspectives. *Rajagiri Management Journal*, 2020, vol. 14, no. 2, pp. 107–120. DOI: 10.1108/ramj-05-2020-0016. URL: <https://www.emerald.com/ramj/article/14/2/107/359514/Attracting-and-recruiting-quality-talent-firm> (дата звернення: 17.11.2025)
5. AIHR. What is internal recruitment? 7 Internal Recruitment Methods. AIHR. URL: <https://www.aihr.com/blog/internal-recruitment/> (дата звернення: 10.11.2025)
6. BambooHR. Applicant Tracking System (ATS). URL: <https://www.bamboohr.com/resources/hr-glossary/applicant-tracking-system-ats/> (дата звернення: 29.11.2025).
7. Becker G. S. *Front matter, Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. Second Edition.* NBER, 1975. ISBN 0-226-04109-3. URL: <https://www.nber.org/system/files/chapters/c3730/c3730.pdf>
8. (дата звернення: 29.10.2025).
9. Bertheau A., Kryger E. M., Malchow-Møller N., Ravn S. H., Svarer M. Employment Reallocation Over the Business Cycle: Evidence from Danish Data. IZA Discussion Paper No. 13681, 2020. URL: <https://www.iza.org/en/publications/dp/13681> (дата звернення: 29.11.2025).
10. Blumer H. *Symbolic Interactionism: Perspective and Method.* Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1969. URL: https://archive.org/details/symbolicinteract0000unse_t4t1 (дата звернення: 02.11.2025).
11. Bouchard P. Human Capital Theory: Intersecting Educational and Economic Theories. *Adult Education Research Conference*, 2008. ISSN 2475-7713. URL: <https://newprairiepress.org/aerc/2008/papers/6/> (дата звернення: 02.11.2025).
12. Bourdieu P. The Forms of Capital. In: *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* / ed. by J. G. Richardson — New York: Greenwood Press,

- 1986, pp. 241–258. URL: <https://web.stanford.edu/~eckert/PDF/Bourdieu1986.pdf> (дата звернення: 29.11.2025)
13. Burt R. S. *Brokerage and Closure: An Introduction to Social Capital*. Oxford: Oxford University Press, 2007. 296 p. ISBN 9780199249152. URL: <https://global.oup.com/academic/product/brokerage-and-closure-9780199249152> (дата звернення: 29.11.2025).
 14. Ciaschi, M., & Barone, M. (2024). Exploring the role of Artificial Intelligence in assessing soft skills. 19th Conference on Computer Science and Intelligence Systems (FedCSIS). DOI: 10.15439/2024F2063 URL: https://www.researchgate.net/publication/385187955_Exploring_the_role_of_Artificial_Intelligence_in_assessing_soft_skills (дата звернення: 29.11.2025).
 15. DeVaro J. Internal hiring or external recruitment? IZA World of Labor, 2020, No. 237v2. URL: <https://wol.iza.org/articles/internal> Rozario S. D., Venkatraman S., Abbas A. Challenges in Recruitment and Selection Process: An Empirical Study. *Challenges*, 2019, vol. 10, no. 2, art. 35. URL: <https://www.mdpi.com/2078-1547/10/2/35> (дата звернення: 29.11.2025).
 16. Dizikes P. The Power of Weak Ties in Gaining New Employment. MIT News, 15 September 2022. URL: <https://news.mit.edu/2022/weak-ties-linkedin-employment-0915> (дата звернення: 29.11.2025).
 17. Doeringer P. B., Piore M. J. *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*. Harvard University; Massachusetts Institute of Technology, May 1970. 344 p. URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED048457.pdf> (дата звернення: 29.11.2025).
 18. El País. El algoritmo de InfoJobs penaliza a los candidatos mayores de 55 años. 2023. URL: <https://elpais.com/economia/2023-06-05/el-algoritmo-de-infojobs-penaliza-a-los-candidatos-mayores-de-55-anos.html> (дата звернення: 29.11.2025).
 19. Electronic Privacy Information Center. EPIC Complaint Leads HireVue to End Use of Facial Analysis in Hiring. 2020. URL: <https://epic.org/epic-complaint-leads-hirevue-to-end-use-of-facial-analysis-in-hiring/> (дата звернення: 29.11.2025).
 20. Foxglove Legal. UK Home Office ditches ‘racist algorithm’ for visa streaming after legal challenge. 2020. URL: <https://www.foxglove.org.uk/> (дата звернення: 29.11.2025).
 21. Gaikwad S. P., Vaishnav V. B. Stages in Recruitment and its Importance: A Study. *IJERT*, 2022, vol. 11, issue 03. URL: https://www.researchgate.net/publication/360019013_Stages_in_Recruitment_and_its_Importance_A_Study (дата звернення: 29.11.2025).
 22. Gartner. (2023). Gartner identifies the top 10 strategic technology trends for 2024. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2023-10-16-gartner-identifies-the-top-10-strategic-technology-trends-for-2024> (дата звернення: 29.11.2025).
 23. General Data Protection Regulation (GDPR). Article 22. Automated individual decision-making, including profiling. Regulation (EU) 2016/679. URL: <https://gdpr-info.eu/art-22-gdpr/> (дата звернення: 29.11.2025).
 24. Goncharuk N. The Ecosystem of Human Resource Management in the Ukrainian Public Service: Development in the Context of Digital Transformation of Society. *Journal of Information Systems Engineering & Management*, 2024, vol. 10, issue

- 2(s), pp. 462–468. DOI: 10.52783/jisem.v10i2s.334. URL: <https://researchgate.net/publication/388741736> (дата звернення: 29.11.2025).
25. Granovetter M. S. The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 1973, vol. 78, issue 6, pp. 1360–1380. URL: <https://snap.stanford.edu/class/cs224w-readings/granovetter73weakties.pdf> (дата звернення: 29.11.2025).
26. Harper D. Recruitment. *Online Etymology Dictionary*. URL: <https://www.etymonline.com/word/recruitment> (дата звернення: 12.09.2025).
27. Houseman, S. N. (2000). Why Employers Use Flexible Staffing Arrangements: Evidence from an Establishment Survey. W.E. Upjohn Institute Working Paper No. 01-67. URL: <https://papers.ssrn.com/abstract=292617> (дата звернення: 29.11.2025)
28. Investopedia. What Is Human Capital and How It Is Used. URL: <https://www.investopedia.com/ask/answers/032715/what-human-capital-and-how-it-used.asp> (дата звернення: 29.11.2025).
29. Khan N., Waseem S. N. Effectiveness of Chatbots in the Recruitment Process for IT Industry. *Canadian Journal of Business and Information Studies*, 2025, vol. 7, issue 2, pp. 351–363. eISSN 2663-7820. URL: https://universepg.com/public/img/storage/journal-pdf/1747158390_Effectiveness_of_chatbots_in_the_recruitment_process_for_IT_industry.pdf (дата звернення: 29.11.2025).
30. Korn Ferry. (2023). Korn Ferry unveils 2024 talent acquisition trend predictions. URL: <https://www.kornferry.com/about-us/press/korn-ferry-unveils-2024-talent-acquisition-trend-predictions> (дата звернення: 29.11.2025).
31. Kosinski, Matthew (2023). Onboarding: The Key to Elevating Your Company Culture. *SHRM Executive Insights*, 30 May 2023. URL: <https://shrm.org/executive-network/insights/onboarding-key-to-elevating-company-culture> (дата звернення: 29.11.2025).
32. LinkedIn. Talent Insights. URL: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/talent-insights> (дата звернення: 29.11.2025).
33. LinkedIn. The Future of Recruiting 2023. 2023. URL: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/resources/future-of-recruiting/archival/future-of-recruiting-2023> (дата звернення: 29.11.2025).
34. Mandal A., Shrivastava R. The Hiring Process and Its Significance. *IRE Journals*, 2023, vol. 7, issue 1. ISSN 2456-8880. URL: <https://www.irejournals.com/formatedpaper/1704871.pdf> (дата звернення: 29.11.2025).
35. Mead G. H. *Mind, Self & Society from the Standpoint of a Social Behaviorist*. 17th ed. Chicago, Ill.: The University of Chicago Press, 1934. URL: <https://archive.org/details/mindselfsocietyf00mead> (дата звернення: 29.11.2025).
36. Meet AI Coach – Turn insight into impact. URL: <https://cultureamp.com> (дата звернення: 29.11.2025).
37. OECD. *OECD Employment Outlook 2023: Artificial Intelligence and the Labour Market*. Paris: OECD Publishing, 2023. ISBN 978-92-64-87772-6. DOI: 10.1787/08785bba-en. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-employment-outlook-2023_08785bba-en.html (дата звернення: 29.11.2025).

- 38.Oracle. What Is an Applicant Tracking System? URL: <https://www.oracle.com/human-capital-management/recruiting/what-is-applicant-tracking-system/> (дата звернення: 29.11.2025).
- 39.Paramita, D. (2021). Artificial intelligence in talent acquisition. *Journal of Industrial Engineering & Operations Management*. URL: <https://www.emerald.com/jioa/article/32/11/108/1273328/Artificial-intelligence-in-talent-acquisitio> (дата звернення: 29.11.2025).
- 40.Ployhart R. E., Schmitt N., Tippins N. T. Solving the Supreme Problem: 100 years of selection and recruitment at the *Journal of Applied Psychology*. *Journal of Applied Psychology*, 2017, vol. 102, no. 3, pp. 291–304. DOI: 10.1037/apl0000081. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/28125261/> (дата звернення: 12.09.2025).
- 41.PwC (2024). AI-exposed sectors experience productivity surge as AI jobs climb and see up to 25% wage premium: PwC 2024 Global AI Jobs Barometer. Press Release, 21 May 2024. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2024/pwc-2024-global-ai-jobs-barometer.html> (дата звернення: 29.11.2025).
- 42.RAND Corporation. Algorithmic Bias and Workforce Equity: Assessing Risks in Automated Hiring Systems. 2023. URL: https://www.rand.org/pubs/research_reports/RRA2130-1.html (дата звернення: 29.11.2025).
- 43.Rieke, A., & Bogen, M. (2018). Help Wanted: An Examination of Hiring Algorithms, Equity, and Bias. *Upturn*. URL: <https://upturn.org/work/help-wanted/> (дата звернення: 29.11.2025).
- 44.Rivera L. A. Hiring as Cultural Matching: The Case of Elite Professional Service Firms. *American Sociological Review*, 2012, vol. 77, issue 6, pp. 999–1022. DOI: 10.1177/0003122412463213. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0003122412463213> (дата звернення: 29.11.2025).
- 45.Roemmich, Kat; Rosenberg, Tillie; Fan, Serena; Andalibi, Nazanin (2023). Values in Emotion Artificial Intelligence Hiring Services: Technosolutions to Organizational Problems. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, Vol. 7 (CSCW1), pp. 1–28. DOI: 10.1145/3579543 URL: https://www.researchgate.net/publication/370062080_Values_in_Emotion_Artificial_Intelligence_Hiring_Services_Technosolutions_to_Organizational_Problems (дата звернення: 29.11.2025).
- 46.SHRM. Human Capital Benchmarking Report. 2017. URL: <https://www.shrm.org/content/dam/en/shrm/research/benchmarking/Human%20Capital%20Report-TOTAL.pdf> (дата звернення: 29.11.2025).
- 47.Slavkova O. HR Trends of the Future: The Use of Modern Technologies. 2024, no. 1, pp. 277–281. DOI: 10.36887/2415-8453-2024-1-47. URL: <https://ujae.org.ua/en/hr-trends-of-the-future-the-use-of-modern-technologies/> (дата звернення: 29.11.2025).
- 48.U.S. Equal Employment Opportunity Commission (EEOC). Assessing Adverse Impact in Software, Algorithms, and Artificial Intelligence Used in Employment

- Selection Procedures. 2023. URL: <https://www.eeoc.gov/> (дата звернення: 29.11.2025).
49. UK Civil Service Commission. Annual Report and Complaints Analysis on Recruitment Practices. 2021. URL: <https://civilservicecommission.independent.gov.uk/> (дата звернення: 29.11.2025).
50. Upadhyay A. K., Khandelwal K. Applying Artificial Intelligence: Implications for Recruitment. *Strategic HR Review*, 2018, vol. 17, issue 5, pp. 255–258. DOI: 10.1108/SHR-07-2018-0051. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SHR-07-2018-0051/full/html> (дата звернення: 29.11.2025).
51. van Echtelt R. Internal vs. External Recruitment: Everything you need to know. AG5, 18 May 2021. URL: <https://www.ag5.com/internal-vs-external-recruitment/> (дата звернення: 29.11.2025).
52. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025. Published 7 January 2025. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/> (дата звернення: 29.11.2025).
53. Yi P. K., Ray N. D., Segall N. A Novel Use of an Artificially Intelligent Chatbot and a Live, Synchronous Virtual Question-and-Answer Session for Fellowship Recruitment. *BMC Medical Education*, 2023, vol. 23, article 152. DOI: 10.1186/s12909-022-03872-z. URL: <https://link.springer.com/article/10.1186/s12909-022-03872-z> (дата звернення: 29.11.2025).
54. Zhang, M., Zhao, W., & LeCun, Y. (2021). Semantic Matching Models for Resume–Job Fit. *ACM Transactions on Information Systems*. URL: <https://hireez.com/> (дата звернення: 29.11.2025).
55. Russell S. J., Norvig P. *Artificial Intelligence: A Modern Approach*. 4th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2020. ISBN 978-0134610993.
56. Kaplan A., Haenlein M. Siri, Siri, in my hand: Who’s the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence. *Business Horizons*, 2019, vol. 62, issue 1, pp. 15–25. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681318301393> (дата звернення: 29.11.2025).
57. Floridi L. *The Fourth Revolution: How the Infosphere Is Reshaping Human Reality*. Oxford: Oxford University Press, 2014. 256 p. URL: <https://global.oup.com/academic/product/the-fourth-revolution-9780199606726> (дата звернення: 29.11.2025).
58. Eubanks V. *Automating Inequality: How High-Tech Tools Profile, Police, and Punish the Poor*. New York: St. Martin’s Press, 2018. 272 p. URL: <https://us.macmillan.com/books/9781250074317/automatinginequality> (дата звернення: 29.11.2025).
59. Raghavan M., Barocas S., Kleinberg J., Levy K. Mitigating Bias in Algorithmic Hiring: Evaluating Claims and Practices. 2019. URL: <https://arxiv.org/pdf/1906.09208> (дата звернення: 29.11.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А. Гайд інтерв'ю

Додаток А.1. Гайд інтерв'ю з рекрутером

- 1) Розкажіть коротко про свою роль у процесі добору персоналу.
- 2) Як зазвичай відбувається процес найму у вашій компанії?
- 3) Які сучасні інструменти або цифрові рішення ви використовуєте у своїй роботі з кандидатами?
- 4) Чи траплялося вам користуватися інструментами, які частково працюють на основі штучного інтелекту? Якщо так, то якими?
- 5) Якщо такі інструменти використовуються, яку роль вони відіграють у вашій роботі?
- 6) На яких етапах вони можуть бути найдоречнішими, на вашу думку?
- 7) Як би ви описали ваші загальні враження від використання таких інструментів?
- 8) Що вам здається в них зручним або корисним?
- 9) А що, можливо, спричиняє сумніви чи певні труднощі?
- 10) Як, на вашу думку, такі інструменти впливають або не впливають на спілкування між рекрутером, менеджером і кандидатом?
- 11) Як ви ставитеся до ідеї, що частина оцінки кандидатів може виконуватися автоматично? Наскільки це викликає довіру?
- 12) Як ви думаєте, чи можуть автоматизовані інструменти іноді помилятися або бути несправедливими?
- 13) Як, на вашу думку, можна зробити процес використання таких інструментів більш прозорим і справедливим?
- 14) Якби компанія проводила коротке навчання з теми «ШІ в рекрутингу», які теми або приклади вам здавалися б найкориснішими?
- 15) Як ви загалом ставитеся до використання ШІ в рекрутингу?
- 16) Яким, на вашу думку, може бути поєднання технологій і людської роботи в майбутньому?

Додаток А.2. Гайд інтерв'ю з менеджером

- 1) Яку роль ви відіграєте в процесі прийняття нових людей до команди?
- 2) Як зазвичай організований процес відбору кандидатів у вашій команді?
- 3) Які цифрові інструменти або системи підтримують вас у доборі персоналу?
- 4) Чи знаєте ви, чи застосовує компанія якісь інструменти з елементами ШІ?
- 5) Якщо ШІ або аналітичні системи присутні в процесі, як би ви описали їхню роль у прийнятті рішень?
- 6) На яких етапах добору їхнє використання могло б бути найбільш доречним?
- 7) Які ваші загальні враження від застосування таких інструментів у доборі?
- 8) Що ви вважаєте їхньою перевагою?
- 9) А що може бути ризиком або недоліком у використанні таких рішень?

10) Як, на вашу думку, технології впливають або можуть впливати на взаємодію між членами команди найму та кандидатами?

11) Як ви ставитеся до ситуації, коли певні оцінки або рекомендації формує система? Чи є до цього довіра?

12) Як ви оцінюєте можливість того, що технології можуть бути упередженими або неточними?

13) На вашу думку, що допомогло б зробити процес їхнього використання більш справедливим і збалансованим?

14) Якби вам запропонували коротке навчання про роботу із ШІ в рекрутингу, які аспекти ви хотіли б там побачити?

15) Як ви ставитеся до використання ШІ в процесі найняття персоналу?

16) Яку роль, на вашу думку, гратиме людина в майбутньому рекрутингу?

Додаток А.3. Гайд інтерв'ю з кандидатом

1) Розкажіть коротко про свій досвід участі у відборах чи співбесідах.

2) Як зазвичай проходить процес найму, у якому ви брали участь?

3) Чи помічали ви, що в процесі відбору іноді використовують автоматизовані системи чи боти?

4) Якщо так, то які саме?

5) Якщо в процесі відбору використовуються технології або автоматизація, яку роль вони, на вашу думку, відіграють?

6) На яких етапах це відчувається найбільше?

7) Які у вас враження від використання технологій у процесі найму?

8) Що вам у них здається зручним чи справедливим?

9) А що, можливо, не зовсім комфортне або викликає недовіру?

10) Як автоматизація або цифрові інструменти змінюють, на вашу думку, спілкування між вами й компанією?

11) Як ви ставитеся до того, що рішення про наступні етапи може частково приймати система?

12) Як ви думаєте, чи можуть системи відбору іноді помилятися або оцінювати людей необ'єктивно?

13) Що, на вашу думку, могло б зробити процес більш чесним і зрозумілим для кандидатів?

14) Якби проводили навчання про те, як взаємодіяти з автоматизованими системами під час відбору, що туди варто було б включити, на вашу думку?

15) Як ви ставитеся до того, що ШІ поступово з'являється у сфері найму?

16) Як ви бачите баланс між автоматизацією та «живим» спілкуванням у майбутньому?

Додаток Б. Транскрибовані записи інтерв'ю

Додаток Б.1. Транскрипт інтерв'ю з рекрутером

Розкажи трішки про себе: яка в тебе роль і, в цілому, який процес ти маєш, як ви закриваєте локацію?

Мене звати [ім'я], я — рекрутмент-директор і паралельно рекрутер, рекрутмент-лід в компанії Brightgrove. Займаюся повним циклом рекрутингу. Усі позиції — це IT-позиції: від middle до architect, team lead, tech lead позицій.

Розкажи трошки, як у вас, не в деталях, а загалом, працює рекрутмент-процес.

Це все залежить ще від клієнта, але загалом наш процес виглядає так. Відкривається позиція, розподілом позицій займаються люди — здебільшого буває так, що займаюсь цим я. Після того, як позиція потрапляє на відповідального рекрутера, рекрутер має зробити intake call з hiring manager: дізнатися всі потрібні деталі, якісь подробиці і обговорити всі нюанси. Потім починаємо процес.

Процес пошуку, постингу позицій. Як тільки з'являються перші кандидати — ми просто висилаємо їх на review тому ж hiring manager. Якщо отримуємо позитивний фідбек, тоді в нас є декілька кроків. Все залежить від того, які SLA були обговорені з клієнтом.

Але здебільшого це буває так: технічне інтерв'ю на нашій стороні. Якщо все окей — тоді дзвінок з командою чи з клієнтом на клієнтській стороні. Можливо, це буде один чи два дзвінки — знову ж таки, все залежить від того, які були обговорені умови з клієнтом. Якщо все окей — то тоді offer.

Скажи, які сучасні або загалом які інструменти автоматизації ти використовуєш у процесі рекрутингу?

У нас є система, вона називається ERP. Це самописна система на основі Oracle, і багато чого ми маємо можливість змінювати: якщо в нас є ідеї, ми можемо повністю розробити всі ці фічі. Тобто є розробник, який цим займається: ми ставимо task — і в нас з'являються нові можливості в системі.

Багато чого автоматизовано. Можна сказати, що майже все автоматизовано: від висилання інтерв'ю кандидатам — це автоматизований процес, налаштований від review кандидатів — так само автоматизований процес. По суті, все робиться в один-два кліки.

Процес форматування резюме у клієнтський формат (тому що резюме, яке ми показуємо клієнту, здебільшого — це наш внутрішній формат), — теж автоматизований процес.

Процес висилання offerу — creation offer — так само автоматизований.

По суті, це можна назвати ATS із великою кількістю автоматизованих функцій, які сама команда може запропонувати і які ми можемо імплементувати.

Пробач, можливо, звучить трошки сумбурно. Але суть така: все, що ми хочемо запровадити — ми можемо запровадити. Навіть написання листів, follow-ups, reject-листів — теж повністю автоматизоване.

Скажи, а чи використовуєш ти якісь інструменти, окрім ERP, можливо сторонні, які застосовують елементи автоматизації або штучного інтелекту?

Які допомагають мені в сорсингу чи взагалі в рутині в моїй роботі?

Безпосередньо в роботі.

Ага, в роботі.

Ну, звісно, Metaview — один із моїх основних помічників при проведенні інтерв'ю. Він, по суті, робить нотатки замість мене, зберігає важливі моменти, зберігає весь транскрипт, який можна переглянути, якщо потрібно щось згадати чи уточнити.

Якщо брати сорсинг та пошук кандидатів — я використовую PeopleGPT, це Juicybox. Вона платна, але, якщо створити кілька картів, то можна нормально попрацювати навіть без підписки. А в цілому там і платна версія не надто дорога — трошки дорожча, ніж LinkedIn Lite, і дуже непогано працює у зв'язці з самим LinkedIn.

Що ще використовую? Використовую тулу RecruitRight. Мені подобається. З таких AI-тулів, напевно, саме ці три для мене найважливіші. Це Metaview — і не тільки для AI-ноутів, але й для Search. Але я поки не пробувала платну версію, бо безкоштовна для мене достатньо: я і так уже швидко вмю це робити, і іноді використовую її просто, щоб подивитися, як працює AI і наскільки наші результати збігаються.

Ще я використовую... забуваю назву... це така тужка для LinkedIn — X-Ray Search. Або як вона там... коротше, тулза, яка, по суті, як engine: ти вносиш усі потрібні скіли, location, і вона генерує X-Ray лінку, по якій ти вже шукаєш.

Що ще? Я знаю, що в LinkedIn є AI Search, але в мене просто не було часу його покрутити, хоча хочу. Просто іноді часу реально не вистачає.

Що ще використовую? Чесно... ну, звісно, Copilot використовую, GPT використовую, і DeerSeek використовую. Вони всі між собою різняться.

Зараз у мене тут буде вебінар, і мені порекомендували тулу для creation презентацій. Не пам'ятаю її назву, але це теж AI-тулза. Хочу спробувати, як вона робитиме презентації — там прям до слайдів, з картинками і всім іншим.

А так — для розваги, Sora, Shmora, ось ці всі. Ну, той же самий Copilot видає всякі прикольні штуки — ну, типу так.

Майже все платне, розумієш? Майже все платне. Тому або підписатися, або відмінити — і так по колу.

Є ще одна тулза, яку я хочу спробувати... щось там з hiring пов'язано, не пам'ятаю назву, але теж платна. Хочу її подивитися.

Є багато тулів. Є тулзи такі допотопні, що навіть AI їх не назвеш — типу: «що?», ну, типу, знаєш... недороблені, як на мене.

А здебільшого — у багатьох тулзах дуже прикольна штука, що вони можуть бути пов'язані з ATS. Але я не знаю, наскільки це можливо у нас. Так як наша система — самописна, то, скоріше за все, це було б складно. Але мені здається, що все можливо зробити разом із саппорт-командою.

Я думаю, що це все дуже круто.

А скажи, які в тебе враження загалом від таких інструментів? Що ти бачиш позитивного, а що — такого, що відлякує і створює складнощі?

По-перше, я розглядаю AI не як замітник. Наприклад, якщо говорити про нашу професію — він точно не є заміником рекрутера. Мені здається, AI для мене слугує саме як помічник. Ні в якому разі не як заміна, тому що все одно є частини моєї роботи, де незамінне саме спілкування з людиною, де незамінний підхід з точки зору людського фактору. Для мене AI — це помічник.

Але як сорсер... тобто AI, мені здається, все ж таки дуже заміняє саме сорсерів. Якщо, наприклад, була б можливість запровадити якусь AI-тулу в наш ATS — це реально була б загроза для сорсерів. Тому що AI міг би і сорсити на позицію, і навіть висилати перші повідомлення кандидатам, тобто можна було б налаштувати навіть розсилку.

У першу чергу для рекрутера будь-які sourcing tools — це помічники. Якісь AI-tools для підтримки роботи — це теж для мене поміч. Все одно є такі штуки, де AI не зможе мені ніяк допомогти. Він більше як підказка, як помічник, який трохи допомагає з тайм-менеджментом. Навіть якщо є якісь складні питання — я можу запитати про план або про стратегію, як вона “бачить”. Тобто ось у такому плані.

Але все одно остаточне рішення буде за мною, і все одно потрібно живе спілкування. Поки що я не бачу, що AI може це замінити. Тому я ставлюся до цього з інтересом: як це можна використати так, щоб у роботі додати мені продуктивності як людині.

Так, для деяких професій, можливо, AI колись замінить частину роботи. Але не тут і не зараз.

А як ти ставишся в цілому до ідеї того, що ти якусь частину прийняття рішень будеш передавати?

Кінцеве рішення за собою хотілося зробити.

Так, я тобі казала: у мене по сімейним справам була така, можна сказати, спір з сім'єю, ми вирішували дуже важливе питання. Я кажу: «Давайте спитаємо». А потім подумаємо. Ну, типу, ми спитали, але все одно ти такий, якби прислуховуєшся, в принципі, але все одно... Це система, це штучний інтелект, розумієш?

Багатьох факторів, таких як, наприклад, людські якісь, вона не може вичислити, ти розумієш? Бажання якісь, так само якісь емоції — все одно. Чисто статистика, калькуляція з усіх можливих ресурсів і розуміння. Але все одно завжди рішення буде...

Але якщо я собі це можу? Так, так. І іноді... Тому я ніколи не пишу, щоб мені там X-Ray зробив чи GPT, чи Copilot, тому що вони це роблять погано, неправильно. Іноді лінки зовсім не працюють, і я пишу: «У тебе не працює, знайди де помилка», — і воно пише, що немає помилки. Ну, типу... «Так-так, я знайшла», а видає те ж саме. Ну, типу комом.

Є ще над чим попрацювати.

А як, на твою думку, використання таких інструментів може впливати на взаємодію між компанією, рекрутером і кандидатом?

Впливається? Ну, звісно, впливає. Якщо ти це сприймаєш як продуктивний тул, то це буде впливати на ту ж саму, там, для рекрутерів, velocity, наприклад, на якісь показники. Якщо це буде допомагати тобі більш залучати, більш економити час, знову ж таки — ти можеш зосередитися на якихось інших обов'язках.

Ну, типу, як на мене — звісно, впливає: і як у рекрутерів, і як у компанії, і навіть між кандидатами. Ну, типу, це допомагає, ну чесно, це допомагає іноді зекономити час і іноді робити тебе більш продуктивним.

І доволі... ну, так як в мене позиція доволі мультизадачна, то мені це реально допомагає переключатися між задачами більш ефективно.

А якщо б у компанії проводився умовно курс або якась навчальна... коротше, можна було б пройти курс AI-рекрутменту умовно. І що б ти хотіла побачити на цьому курсі? Які теми для тебе здаються цікавими або важливими?

Це крута штука, я б із задоволенням пішла на всі теми — і для рекрутерів, і для якихось інших, просто подивитися, як це працює для інших посад. Навчатися — це завжди добре, знаходити час і все інше для навчання.

Але, ну, по-перше, знову ж таки, так як я мультизадачна, у мене доволі мало часу іноді навіть на простий сорсінг виходить. Але як досвідчена людина, я можу... просто маю розуміння, хто буде супер підходити, а хто — ні. І мені достатньо 10 людей переконувати, два з них відповіли — і ми поїхали.

Але коли в тебе багато позицій і тобі потрібно, знову ж таки, бути продуктивним і закрити ще позиції, а в мене ще є інші справи, у яких завжди хтось приходить — репорт, шмерпорт, і якась ще штука, — то, блін, це було б дуже круто.

Ну, типу, мені цікаво все. Як можна зробити аналітику, які столи, да? Якісь столи, які допоможуть тобі не гаяти часу, структурують твій email. От зараз у мене є одна тібла — вона мені не дуже — по імейлах: вона структурує email по папочкам, по логіці назв і все таке інше — важливих, неважливих, особистих і таке інше. Але вона, здається мені, не дуже працює як робоча пошта, чи чисто як твоя персональна.

І на якісь такі штуки, які тебе зроблять продуктивним, які тобі допоможуть швидко реагувати на твої задачі... ну, блін, це круто.

Останнє запитання у мене таке, про футуризм. Як ти бачиш майбутнє? Якщо ми кажемо, що технологій стає все більше і більше — як твоя робота зміниться?

Я ще такий кіноман, і, судячи з того по кіно, це завжди іноді те, що втілюється потім і в нас з рештою. Рештою, як ти не хочеш, але вони втілюються.

Машини, які не їздять по землі, а по повітрю — я думаю, що це рано чи пізно буде. Я думаю, що з точки зору допомоги в житті — це і є AI.

Заміни якихось професій — так, звісно, я думаю, що це відбудеться, але все ж таки не прямо зараз.

Я думаю, що багато чого дійсно будуть виконувати роботи.

Зараз це простий робот-пилісос. Але це робот-пилісос, і він пилісосить вже як робот, розумієш? Потім потрошку це будуть якісь роботи, які можуть не просто пропилісосити, а помити посуд, протерти, і навіть якихось зробити... почистити картошку, відбити м'ясо в якомусь... ну, я в це вірю, я думаю, що це таке буде.

І я думаю, що так само будуть, наприклад, ті ж водії, чи машини зовсім без водіїв, ну, типу, штучні. Ну, я вірю в те, що багато чого, те, що ми дивимося зараз у кіно і такі: «О май гад, як це можливо там?»

Я впевнена, що в хірургії це буде взагалі прорив. Я бачу, як зараз AI-роботи показують, як можна зробити ту чи іншу операцію. І люди стоять і вчать в нього. Ну, типу, багато чого буде. Просто потрібен час. Як-то кажуть — інвестиції.

Це вже прогрес, коли є така штука, як ChatGPT. Але, до речі, ми маємо все одно бути обережними. Тому що, якщо ти знаєш, зараз ChatGPT... бували випадки, коли люди спілкувалися з ChatGPT і вирішували все ж таки покінчити життя.

Хоча всі засновники казали, що це неможливо і ChatGPT не буде підтримувати таку розмову, але вийшло. Але вийшло зовсім навпаки, і вже не один кейс.

Тому ми маємо все ж таки бути... я не знаю, чи буде така, як в «Термінаторі», війна — це вже занадто. Може, десь через 200 років, не знаю. Типу: що має так статися, щоб людина почала боятися машин?

Але все одно ми маємо ставитися завжди до AI, як на мене, з точки зору не вирішення всіх питань і зробити всю роботу, а з точки зору все ж таки помічника. Це моя позиція, я не знаю.

Але багато чого все ж таки так. Я думаю, що буде багато чого того, що ми бачимо зараз у кіно і таке інше. У збройних силах так само.

Додаток Б.2. Транскрипт інтерв'ю з менеджером

Отже, [ім'я], розкажи, яку роль ти загалом відіграєш у процесі найму нових людей до компанії, як зазвичай це організовано, як виглядає процес?

Я працюю як VP of Global Talent Acquisition. Це така більш стратегічна роль, можна сказати, тому що до моїх обов'язків майже не входить щось робити руками самому, наприклад, шукати кандидатів. Хоча я, звичайно, пам'ятаю, як це робити, і при першій нагоді намагаюся це зробити сам, якщо така можливість з'являється.

Але переважно це більш стратегічна роль. Я працюю з аналітикою, я дивлюсь на те, як працює команда, наскільки ефективно, де є якісь проблеми, які треба вирішити, щоб надати команді усі необхідні процеси та інструменти, щоб показувати максимальний перформанс, продуктивність і бути ефективними у своїй роботі.

Моя задача – прибрати будь-які завади на шляху до виконання цілі. У нас є якась ціль, яку ми ставимо собі на рік, наприклад, і ми всією командою на цю ціль працюємо.

Ось, тобто, по-перше, це, звичайно, інструменти, по-друге, це процеси, і, по-третє, це люди, це робота з людьми, з командою, із суміжними якимись функціями в компанії, з менеджментом і з клієнтами. Яюсь так.

Супер. Давай якраз про інструменти й поговоримо. Можеш узагальнити загалом, які системи добору або аналітики ви використовуєте в команді?

Скажімо так, центральна система у нас – це Applicant Tracking System, яка допомагає нам, по-перше, зберігати усі дані й всю інформацію про кандидатів, з якими ми працюємо для найму на позиції для наших клієнтів. І, по-друге, це інструмент автоматизації якихось рутинних завдань і процесів для команди, які там поліпшують та покращують, знову ж таки, ефективність роботи.

Це можуть бути процеси, пов'язані з призначенням співбесід, процеси, пов'язані зі збиранням фідбеків від інтерв'юєрів, тобто від людей, які співбесідуєть людей на технічні позиції. Це процеси по генерації презентацій для клієнтів, щоб правильно презентувати кандидатів. І це процеси, які допомагають нам максимально швидко закрити, завантажити профілі кандидатів у нашу систему.

І саме на цьому етапі, наприклад, ми вже використовуємо AI для парсингу резюме. Також ми використовуємо AI для генерації ось цих самих summary про кандидатів, які ми відправляємо клієнтам, коли в нас є вже готовий кандидат для презентації, щоб показати, що ми вже поспілкувалися, результати технічної співбесіди і якісь коментарі від рекрутера.

Це все збирається воедино у листа, яке ми генеруємо автоматично, скажімо так, на базі наших внутрішніх інструментів. І саме інженерні AI-інструменти допомагають цю інформацію зібрати до купи.

Окей, круто. А чи є якась роль штучного інтелекту у прийнятті рішень? І якщо є, то.

Яка? Ті рішення, з якими ми зіштовхуємося кожного дня, – це переважно якісь питання, які стосуються досліджень на ринку праці і розуміння, чи можемо ми відповісти на запити від клієнтів, по-перше, з наявності ресурсів на цих ринках, і, по-друге, фінансово. Чи є там люди... Тобто ми відповідаємо на два найважливіші питання: чи є по даному запиту люди на конкретному географічному ринку та чи фінансово ці люди підходять під бюджет клієнта.

І на цьому етапі ми використовуємо, наприклад, той самий аналітичний тул ChatGPT, який допомагає нам зібрати інформацію про наявність ресурсів на ринку та зрозуміти, скільки вони коштують. Тобто якщо раніше це потрібно було робити руками: іти на якісь сайти роботи, можливо, навіть спілкуватися з людьми напряму, задавати їм питання «скільки ти хочеш заробляти?» і таке інше, то зараз ми можемо просто, правильно написавши промт у ChatGPT, дізнатися, вже отримати якесь аналітичне summary того, що ми хочемо знати, чи можемо відповідати на ці запити.

І чи можеш ти надати фідбек щодо цього, які твої загальні враження, як ти бачиш переваги й недоліки, ризики застосування штучного інтелекту?

Скажімо так, головна перевага в тому, що дуже багато якихось речей можна зробити досить швидко, набагато швидше, ніж це потрібно було раніше, коли доводилося витратити дуже багато часу, щоб якимось руками збирати якусь інформацію. Тобто те, що стосується аналітики, – ці інструменти з цим дуже непогано справляються. Ось, це до переваг.

До недоліків – те, що все одно, який би результат ми не отримали, треба завжди дивитись на нього критично і, за можливості, перевіряти. AI може робити помилки, це може бути дуже узагальнена інформація, і якщо, наприклад, треба щось більш специфічне, то треба перевіряти, треба факт-чекінг такий робити собі. Ось. Переважно це.

Зрозуміло. Добре. Як, на вашу думку, технології, включно зі штучним інтелектом, можуть впливати на взаємодії між рекрутером та кандидатом? Чи загалом впливають вони?

Ну, скажімо так, напряму з кандидатом якогось такого, скажімо, негативного ефекту може бути, якщо, скажімо, не для правильних цілей використовується AI. Тобто, наприклад, якщо кандидат намагається видати свій досвід, точніше, чужий досвід за свій. Наприклад, є інструменти, які дозволяють швидко відповідати на питання, якщо ти навіть сам не маєш досвіду з цих питань. Або зараз дуже багато фейку, коли люди з інших країн видають себе за людей з, наприклад, Європи або України, або ще якихось країн, де є попит на кандидатів. І це може бути якийсь visual fake і такі речі. Тобто це — з негативного.

А з позитивного — ну, наприклад, той самий note-taker для інтерв'ю. Коли ти спілкуєшся з людиною, він може зробити транскрипт вашої розмови, і потім можна це використовувати, знову ж таки, для збирання якогось summary чи аналітики відповідей і розуміння, наскільки на питання були дані відповіді правильні чи неправильні. Наприклад, навіть якщо рекрутер сам не технічний, він не розуміє якихось тонкощів у технічних питаннях, він може за допомогою транскрипту, задаючи правильні питання до AI, отримати відповіді — чи ці відповіді від кандидата правильні, чи неправильні.

І от у мене наступне запитання якраз про це. Тобто, якщо ми беремо транскрипцію, процесуємо її через штучний інтелект, і штучний інтелект дає нам оцінку щодо софтскілів, хардскілів кандидата, наскільки в тебе, як у менеджера, є до цього довіра до системи?

Скажімо так, у мене трохи більше довіри буде до оцінки hard skills, тому що там може бути або правильна відповідь, або неправильна. Те, що стосується soft skills, — трохи менше довіри, тому що більше довіри до людей, які працюють в компанії, які знають культуру цієї компанії, які дадуть свою незалежну, більш об'єктивну оцінку якимось soft skills кандидатів, знаючи, що ми очікуємо. AI не завжди може зрозуміти, кого саме ми шукаємо, якою повинна бути людина. Він може бути, як це кажуть, biased, тобто він може не досить об'єктивно оцінювати.

І от в мене наступне запитання якраз про цей етичний аспект. Наскільки ви оцінюєте можливість того, що технології можуть бути упередженими або неетичними?

Це вже відомий факт, що зараз технології трохи відстають у цьому плані, і вони дійсно можуть бути упередженими і можуть надавати недосить людську оцінку, скажімо так. Тому саме ось цю частину людської комунікації з живою людиною поки що компанії намагаються залишити за собою. І це більше ціниться і кандидатами в плані так званого candidate experience. Більш позитивний досвід отримує кандидат, коли спілкується з живою людиною.

Ми вже зачіпали тему, як зробити процес більш справедливим і збалансованим, але можливо є що додати?

Сказати, що не треба однозначно відмовлятися від допомоги AI, коли потрібно автоматизувати та пришвидшити процеси, але треба дуже збалансовано його використовувати саме для тих цілей, де він найкраще справляється задачею. Якщо є якась задача, з якою краще справляється людина, треба збалансовано, знову ж таки, використовувати людину для цих задач. Але повинен бути в компанії хтось, хто чітко розуміє, де і що треба використати, щоб це працювало найбільш правильно з точки зору досвіду кандидатів з компанією.

Якби в тебе була можливість запровадити коротке або не коротке, або повномасштабне навчання про роботу штучного інтелекту у рекрутменту, які б ти аспекти хотів би там побачити і розкрити?

Я думаю, що, по-перше, два головні аспекти. Тобто перший аспект, пов'язаний з компанією, буде пов'язаний з пошуком кандидатів: чи є інструменти, чи можна отримати інструменти, які якимось можуть допомогти рекрутингу команди швидше знаходити кандидатів з різних каналів.

І друге – це оптимізація роботи, це пришвидшення якихось рутинних задач, які займають багато часу, але не є креативними та не є цікавими для команди. Тобто переважно ось ці два напрямки.

Це те, де потрібно дивитися, чи є зараз інструменти, знаходити, тестувати, пробувати інструменти, які вже є на ринку або які там з'являться в найближчому майбутньому. І для цього в нас є процес knowledge sharing, так званий, коли ми, знаходячи інструменти, їх тестуємо і обговорюємо, чи можемо ми їх використати для якихось цілей у команді, для якихось задач.

І загальне запитання, яка твоя позиція до використання штучного інтелекту у процесі найняття персоналу?

Ну, як я вже казав, залежно від того, які задачі ми вирішуємо. Я можу так сказати, що ми, наша команда, early adopters — не знаю, як це сказати українською мовою, але це означає, що ми тестуємо дуже багато інструментів, які з'являються на ринку. Ми дуже критично дивимося на те, що вони можуть робити. Далеко не кожен інструмент ми визнаємо таким, що може бути цікавим для команди чи взагалі варто його якимось використовувати далі.

Або можуть бути ситуації, коли інструмент ще сирий: ідея класна, але він не виконує тих задач, які задекларовані. Він буде виконувати, але треба почекати, поки його трохи покращить компанія, яка його створила. Ось.

Але взагалі дуже позитивно ставлюся, і я всіма руками «за» те, щоб дивитися, спробувати, тестувати та використовувати там, де можна якимось покращити процес.

Супер. І останнє запитання. Яку роль, на вашу думку, гратиме людина у майбутньому рекрутеру?

Як я вже казав, людина – це невід'ємна частина процесу, тому що зовсім без людини це буде дуже неконтрольований і дуже такий... дуже важкий для кандидатів процес. Це як якщо провести аналогію: коли ти намагаєшся додзвонитися в банк і вирішити якусь проблему, яка там у тебе сталася з рахунком, чи якусь ситуацію вирішити, і ти зіштовхуєшся з голосовим чат-ботом, у якого просто є алгоритм, за яким він іде, і якщо у тебе питання, яке не підпадає під цей алгоритм — все, ти не можеш вирішити своє питання, і ти не можеш далі поговорити з живою людиною.

Тобто повністю виключити людину з процесу – це неможливо. Але при всьому цьому людина повинна вирішувати більш стратегічні і більш креативні питання. Тобто вона повинна задавати тон, задавати ціль та підбирати необхідні інструменти для того, щоб максимально швидко та ефективно вирішувати поставлені задачі.

Додаток Б.3. Транскрипт інтерв'ю з кандидатом

Добренько, тоді перше запитання, розкажи трошки про свій досвід у процесі інтерв'ю, пошуку роботи, і як загалом цей процес поетапно проходив?

Цікавеньке питання. Стосовно пошуку роботи — це завжди йде від інтересу: що тобі щось цікаве, ти шукаєш собі або нову пропозицію, або тебе щось не влаштовує у твоїй сьогоденній. Але це залежить від внутрішньої мотивації. Але процес завжди однаковий: у тебе є зовнішні платформи, схожі на LinkedIn або інші платформи, які фігурують у залежності від регіону, де ти шукаєш собі роботу. І ти дивишся, що тобі вона пропонує.

Якщо є якісь цікаві пропозиції, ти будеш на них відгукуватися, або, може, ти навіть спробуєш поспілкуватися з людьми безпосередньо, хто працює в цій компанії. Це вже залежить від того, що буде цікаво. Але процес досить лінійний.

Якщо є цікава позиція, у мене є підготовлене резюме. Якщо воно є підготовлене, може бути, що дійсно потрібен деякий час для того, щоб його передредагувати та відформатувати додатково під актуальні позиції або додатково під актуальні скіли, або оновити досягнення, які вдалося назбирати під час останнього трудового досвіду. Але це, до речі, може бути окремий підготовчий етап. Якщо цього немає — треба буде його підготувати.

Але коли воно вже є, то можна відгукуватися на позицію. Наприклад, якщо це платформа, то можна натиснути якусь веселу кнопку і відкрити e-mail, або написати e-mail безпосередньо людині, котра фігурувала у вакансії. Так досить часто роблять на європейському ринку: ти можеш скористатися e-mail, щоб напряму написати свій запит або подати свою аплікацію на розгляд.

На цьому етапі є багато моментів, де треба писати багато тексту. Наприклад, той же самий e-mail: залежно від того, що це в тебе за компанія, що це в тебе за вакансія, тобі може треба буде робити invitation letter; в рамках кодингу ти будеш трошки більше розповідати про себе, або додати якісь реферали, референсити інших людей, щоб твою позицію дійсно розглянули. Але це залежить від компанії, в яку ти хочеш йти.

Після цього є різні моменти: залежно від того, чи вдалося тобі пройти базовий скрінінг, ти можеш потрапити на інтерв'ю, і під час інтерв'ю ти вже можеш вирішувати самостійно, чи подобається тобі компанія чи ні, і, перш за все, чи підходиш ти цій компанії для вирішення актуальних проблем чи ні.

Після цього етапу, я можу уявити, що дійсно може бути телефонна розмова або якась e-mail-комунікація, на якій ви маєте домовитися, чи була ця співбесіда гарною чи ні, і вже рушати далі.

На фіналі, зі свого досвіду, можу сказати, що підписання офери може бути як онлайн, так і офлайн. Практика у кадрі: ти можеш приїхати до офісу, поспілкуватися з людьми, виділити час для підписання з рекрутером або навіть з менеджером. Це дуже приємно. Але офіційний розгляд контракту і підписання офери онлайн — теж гарна інтерпретація, залежно від того, як воно буде рухатись далі.

Але з точки зору процесу — це все. Там є багато всього іншого: підготовка як технічна, так і soft-skill-на. Тому що якщо ти йдеш після роботи просто податися на вакансію, ти можеш трошки не підходити під стиль проходження інтерв'ю. Тому тут підготовчий етап є найважливішим у інтерв'ю і процесі.

Чи помічали ви, що в процесі відбору з боку компаній іноді використовується будь-яка автоматизація?

Так, вже ж. Найбільше це відчутно на офіційних порталах, коли ти користуєшся сайтом компанії: ти подаєш свою аплікацію через форму, яка там розташована. Ти можеш спілкуватися з базовим ботом опрацювання на тому ж самому e-mail. Тобі може прийти, якщо компанія це налаштувала, якийсь notification, що твоя аплікація була отримана і ми розглядаємо твоє резюме.

Або, може, як буває, — якісь стандартні відповіді на невдалі відмови на подачу на позицію. Стандартні відповіді досить класично виглядають. Але я можу сказати, що бачив ці приклади й у вже глибокій комунікації. Це стосовно вакансії з людиною.

Якщо ми кажемо про ці боти, про твою взаємодію з технологіями — яке твоє загальне враження? Що тобі здається зручним, що тобі здається некомфортним, або щось, що викликає недовіру?

Стосовно цього можна сказати, що є трошки відчуття, що не відбулося, як то кажуть, «хендшейку». Я скористався платформою, отримав відповідь, але там все ще не було людини, котра насправді побачила мій профайл. І якщо це дійсно якийсь гарний e-mail, над яким, наприклад, я працював або вкладав референси з рекомендаціями від інших людей, з ким я ще працював, — то хотілося б, щоб людина це побачила і могла працювати з цим.

Але треба просто розуміти спектр роботи і відповідальності. Чим більше тексту ти подаєш на розгляд, незалежно від того, який він буде написаний, — це все треба прочитати. Інколи тексту може бути забагато, і я не можу уявити, щоб на кожну вакансію можна було витратити по 40 хвилин, просто перечитуючи все дослівно і видобуваючи правильний профайл. Тому якась базова автоматизація 100% потрібна.

Я не відчуваю нічого поганого у цьому, стосовно цієї теми. За виключенням, можливо, відповідей, коли не вдалося створити контакт: можливо, якийсь мітинг або соціальна інтеракція стосовно відмови по вакансії може бути трошки приємніше кандидатам. Але це теж залежить від ситуації.

Зрозумів. Чи користувався ти інструментами автоматизації або інструментами на основі штучного інтелекту як кандидат для своїх цілей?

Сто відсотків. Кожного разу.

Починаючи від самого базового кейсу: тобі треба подивитися резюме. Тобто в тебе воно вже є — воно може бути гарним, може бути не гарним, у залежності від того, як тобі подобається або які потреби. І тобі AI може допомогти побачити недоліки. Тобто він може тобі не порадити найкращі варіанти, як це написати (я, наприклад, не довіряю AI у цьому плані), але чому та частина або інша частина може бути трошки незрозумілішою. І це особливо значимо в overview або summary тебе як кандидата. Деякі речі можна просто прибрати і зробити коротше, що зробить загальний вигляд резюме набагато кращим.

Другий момент — це якраз опрацювання e-mail. Деякі e-mail дуже офіційні, з неймовірною складністю англійської мови, і дуже важко зрозуміти, що тебе питають або який контекст тобі дають. Мені дуже допомагало використовувати AI як для читання e-mail англійською мовою, щоб дати собі контекст — просто спрощення або перекладання. Тому що інколи я отримував e-mail німецькою мовою або навіть французькою, і я питав перекладачі, як це буде правильно, але, на жаль, по всіх цих контекстних речах AI-моделі виконують краще.

А стосовно наступного етапу — найважливіше, що мені допомагало взагалі, це якраз підготовка: технічна та soft-skill. Тому що генерувати ідеї для system design інтерв'ю, давати якісь різні алгоритми або допомагати вирішувати алгоритми, які намагаєшся забрейкштормити, наприклад з графами або чимось таким складним, — це дуже корисно. І підготовча база може бути неймовірною, тому що тобі не треба перегулювати інформацію, ти можеш вибудовувати свою мапу знань і будувати її за допомогою AI. Тому для мене це — найкорисніша частина використання AI у процесі пошуку та проходження співбесід.

Повертаємось тоді до компаній, які використовують AI. Яке тебе ставлення до того, що рішення про наступні етапи може частково або повністю приймати система?

Залежить. Якщо рішення гарне — то я тільки «за». Якщо рішення негативне — то я буду проти. Але концептуально треба орієнтуватися на статистику. Як кандидат, який може отримати відмову, мені було б неприємно, якщо ця відмова була побудована на основі моделі, яка все ще може сильно помилятися. Але це не означає, що цей результат міг би бути набагато кращим, якщо б цей evaluation зробила людина. Тому що параметри різні, і у великому потоці кандидатів, я впевнений, люди помиляються не менше, ніж машини.

І мені здається, ця тенденція з використанням автоматизації та фільтрації була дуже популярна ще до того, як AI обрав свої оберти. Тому тут будемо працювати так з самого початку і, скоріш за все, все ще будемо працювати. Якщо ми можемо покращити, як то кажуть,

коректність, правильність або статистичну вірність — це буде перемога з використанням AI, бо ми можемо давати більше відсотків точності.

Давай якраз про це поговоримо. Бріфлі, я розумію, що це ще твоя професія, але у форматі бріфу: чому, тобі здається, вона може помилятися, в чому можуть бути помилки або необ'єктивність? І що ми можемо зробити, аби алгоритм був більш чесним або зрозумілим для кандидата?

Складне питання, це так просто на нього не відповісти. Тут треба правильно класифікувати, тому що коли ми кажемо про роботу з генеративними виявами або цілими виявами, то треба розуміти контекст та ситуацію, в котрій він працює. Тому що щось може бути помилкою, щось може бути мутацією, а щось може бути правильним результатом — просто не з тим позитивом, котрий він передбачає.

Тому тут є важливий момент з тим, що ми хочемо від неї отримати. Коли ми кажемо про модель, вона може зробити щось конкретне з фільтрацією: вона може сумаризувати якісь критерії, вона може підфільтрувати якісь критерії, вона може побудувати матрицю технічних скілів у залежності від резюме.

Також є ж AI, який інтегрується у самі співбесіди: тобто в тебе є оцінка твого резюме, так і подальше summary — як фідбек під час проходження співбесіди. Він не є основним, він є додатковим, просто поряд із фідбеком від технічних спеціалістів, які проводять інтерв'ю. Але залежно від того, що ми хочемо від нього отримати — це найголовніше питання.

Якщо говорити про резюме, найбільша вірогідність помилки — це на етапі алайменту того, що треба, і того, що хочеться. Тому що CV побудовані у рандомній формі, кожен робить це так, як вважає. І деякі скіли не захайлайчені як частина матриці, вони захайлайчені як опис до якоїсь вакансії. Наприклад, людина розповідала, як вона класно оптимізувала перформанс якоїсь найскладнішої тулзи, з якою могла працювати. Якщо це трошки по-іншому написано, цей найключовіший фактор може бути не використаний у скеловій матриці, і автоматизація може не побачити цього унікального спеціаліста.

Але це все залежить від корекції і від формату побудови того ж резюме, яке подається до розгляду. І мені здається, це один із етапів, де відсіюється дуже багато людей, тому що це якраз формат інпуту до формату бажаного.

Але якщо думати про те, що ми можемо інтегрувати AI як частину evaluation-процесу — де ми будемо їй віддавати всі результати: наприклад, саму собі, результат скрін-співбесіди, результат технічної співбесіди, результат, наприклад, якоїсь HR або social співбесіди, софт-скільних співбесід — і давати їй можливість робити додаткову оцінку.

І просто, якщо ми кажемо, що ми хочемо робити корекцію на фінальному етапі і хочемо отримувати результат як фінальний алгоритм «чи хочуть мене наймати чи ні», то тут може бути дуже складно це оптимізувати. Тому що є багато-багато процесів і етапів, котрі можуть мати свою різницю, свою відмінність у залежності від контексту, який був захайлайчений.

Але тут — це так само, як з людьми. У залежності від того, як людина себе показує під час проходження, це може бути як позитивним, так і негативним. І відносно того, як людина може сама вирішувати, чи це було позитивне, чи це було негативне... якщо дати можливість AI трошки більше використовувати найважливіше, то оця частина може бути також захайлайчена.

Але, на мою думку, це те, що може найбільш сильно впливати на фінальні рішення AI-моделі: як краще — що ми категоризуємо як позитивне, а що категоризуємо як негативне.

Я бачу багато бенефітів, тому що це оптимізація процесу, це документація процесу, тому що в тебе все відтворюється у тексті — хоч до якоїсь ступені. Але якщо дивитися на цю ситуацію як на потенційно розчарованого кандидата — мені б не хотілося стати частиною цього процесу.

Окей, прикольно. Куль. Ти вже чітко про це відповів, але давай трошки зробимо степ-бек назад. Як, на твою думку, автоматизація і інструменти штучного інтелекту змінюють твою, оцей процес комунікації між тобою і компанією? Чи змінюється це в загалом, або залишається так, як було, мовно, раніше?

Він трошки не змінюється, він адаптується, тому що в мене не додаються нові етапи, я не починаю користуватися новими методами. З досвіду, який був у моєму пошуку роботи, — це була генерація тексту та форматування e-mail. Тобто якщо якісь базові... Під час пошуку роботи вся текстова комунікація є стандартною, і в тебе розбіжність між e-mail — це 2–3 слова: ім'я і компанія, а відповідь — така сама. Тобі подобається чи тобі не подобається, ти хочеш рухатись далі чи не хочеш рухатись далі, або що тебе зацікавило у цій позиції.

Але стандартні теми лишаяються стандартними, і AI з можливістю шаблонізування дуже сильно допомагає скоротити час на написання e-mail. Тому що якщо ти подаєшся на 20 вакансій, тобі цікаві всі 20 проєктів, і тобі треба зафоловувати кожен із них — це буде 20 e-mail, може трошки більше, у залежності від того, як воно йде. І я можу трошки, як кажуть, дуже-дуже сильно скоротити кількість часу, необхідну на написання цього тексту.

Мені здається, використовував я AI тільки в цьому плані: якраз комунікативно, для форматування e-mail, а інші use cases мені трошки незнайомі.

А якщо б у тебе була можливість отримати якийсь навчання по застосуванню таких інструментів для найму або, наприклад, якийсь інсайд для того, щоб ти краще розумів, як компанії це використовують, як ти можеш у своїх інтересах це використовувати, — які теми, або, я не знаю тема... що б ти хотів розкрити під час такого навчання, щоб тобі було цікаво?

Я певний, що у таких тулах, у таких процесах, котрі вже побудовані і котрим треба навчати, будуть якісь свої особливості. Тому що, скоріше за все, продукт не буде ідеальним, процес не буде ідеальним, і в нього є якісь не флоуз, а особливості. І мені б хотілося дізнатися, як не потрапити у негативний кейс цих особливостей.

Наприклад, знати про особливості парсингу CV, знати про особливості проходження по процесу: як треба бути побудованим. Концептуально мені було б приємно дізнатися трошки про базові рішення. І, наприклад, мені б дуже хотілося, щоб там завжди була людина, котра може перевірити, що це рішення було правильним.

І у таких тренінгах — це залежить: якщо є якийсь функціонал у тулі, спеціальний, яким мені треба користуватися, то врешті було б дуже зручно, якщо б мені сказали, як він працює або на що треба звернути увагу. Але якщо це базові речі, то — тільки розуміти, як працює система, і знати, що ту інформацію, яку я віддаю цій системі, буде правильно опрацьовано.

Різні GDPR-речі, базова аналітика. Я хотів би знати, що рішення буде чесним, і що ті речі, які я зробив, були правильними. Що я, наприклад, не зробив помилку під час використання тула і що ту інформацію, яку я подав, було коректно опрацьовано.

Окей, круто. Загальне запитання поділись своєю оцінкою щодо тренду, пов'язаного з тим, що інструментів зі штучним інтелектом встає все більше і більше у процесі найму. Як твоє ставлення до тренду загалом?

Я так розумію, що це коїться не тільки у процесі найму — це відбувається усюди. І це, іноді, стало якимось специфічним інструментом однієї індустрії. Це, взагалом, зараз велике досягнення всіх людей. І, мені здається, зараз усі ним користуються. Тому просто кажемо, що почали адаптувати нові інструменти, які всі використовують у процесі, — що є правильним. Не бачу у цьому нічого поганого.

Мені здається, що це так, як має бути. Якщо цього не робити, то ми будемо трошки, як то кажуть, пасти задніх. Це так само, як робити аналогію з комп'ютеризацією, електронним документообігом та, звичайно, паперовим. Навіть якщо беремо найпростіший варіант — Excel: різні електронні таблиці будуть вигравати у своїх можливостях і потужностях порівняно з базовим папером.

AI — це рішення багатьох проблем. Треба просто розуміти, де і як ним користуватися, тому що це не панацея: він вирішує базові технічні питання і дає можливість автоматизувати якісь складні процеси. Тому у комбінації це може бути цікавим.

Зрозумів, круто. І останнє запитання – як ти бачиш баланс між автоматизацією того, живим спілкуванням з рекрутерами або компанією, як не те саме, у майбутньому?

Я думаю, частина e-mail-комунікації вже у великому проценті своєї генерації, тому що вона структурована. Базові e-mail та дирекції не мають бути надто специфічними — вони стандартні. Тому, я думаю, цього буде більше і більше, і, з моєї точки зору, це не є погано.

Мені б дуже хотілося, щоб ці інструменти були більш персоналізовані, щоб можна було відтворювати свою ідентичність у цих комунікаціях. І мені, як кандидату, це не так критично, тому що кількість моїх інтеракцій значно менша, ніж з точки зору рекрутингу або HR-процесу. Але якщо сказати, що мені все одно треба буде спілкуватися з AI, треба буде взаємодіяти з AI, на якому будуть інтегровані всі системи компанії, — то мені б хотілося, щоб вони були персоналізовані, щоб у них були правила етики й щоб вони відповідали стилю та ідеї взаємодії самої компанії.

Наприклад, нестандартні, як то кажуть, речення і словосполучення високої англійської або якась британська англійська, які фігурують в американському контексті, — а безпосередньо, або навіть якісь форми української мови у форматі відповіді на e-mail. Хотілося б, щоб вони були стилізовані так, як компанія хоче, і так, якби людина, яка спілкується... а не спілкується, а менеджить цей chatbot, — відповідала б ним.

Було б відчуття, що це все ж таки персоналізовано, а не базовий робот.