



Искусственный интеллект в оценке персонала: возможности и примеры использования



Юрий Шатров

Старший партнер ЭКОПСИ
Руководитель практики Digital Assessment

Разработчик психологических тестов для оценки персонала



Жемал Хамидун

- ◆ Директор по продуктам Alpina Digital
- ◆ Трекер-эксперт — Startup акселераторы МФТИ
- ◆ Техно-предприниматель, Лидер AI трансформации.

**КТО МЫ:
ЭКОНОМИКА И ПСИХОЛОГИЯ**

**ВО ЧТО МЫ ВЕРИМ:
БИЗНЕС ДЕЛАЮТ ЛЮДИ**

№ **1** 
В РЕЙТИНГЕ*

более
500 
ПРОЕКТОВ В ГОД

250+ 
КОНСУЛЬТАНТОВ

более
35 
ЛЕТ НА РЫНКЕ

* По данным рейтинга РА «ЭКСПЕРТ» за 2022 г.

**НАША МИССИЯ: ЛЮДЯМ И ОРГАНИЗАЦИЯМ —
ЭФФЕКТИВНОСТЬ, РАЗВИТИЕ И ДРАЙВ**

- Оценка персонала
- Обучение и развитие
- Работа с топ-менеджерами



- Автоматизация HR
- Корпоративная культура и ценности
- Вовлеченность
- Системы управления персоналом
- Бренд работодателя

- Организационные изменения
- Операционная эффективность
- Промышленная безопасность
- Практики регулярного менеджмента
- Стратегические сессии



Справка о компании

Издательская группа «Альпина» — одно из крупнейших российских издательств, выпускающее деловую, научно-популярную и художественную литературу. Кроме издания и дистрибуции бумажных, электронных и аудио-книг, «Альпина» создает образовательные продукты для бизнеса. Это направление в структуре издательской группы разрабатывает компания Alpina Digital.

Что в нашем портфеле:

- ◆ **Корпоративная библиотека Alpina Digital** — приложение, внутри которого 11 000 + деловых электронных книг, аудио и саммари, а также курсы, лекции, статьи, тесты и множество другого образовательного контента.
- ◆ **Альпина.Лекторий** — проект онлайн-встреч с авторами «Альпины» и экспертами рынка. Лекторий доступен в режиме живых трансляций и в записи.
- ◆ **Альпина.Лаб** — курсы, лекции по soft-skills с функцией назначения и отслеживания прогресса.
- ◆ **AlpinaGPT** — технологичная ИИ-платформа, объединяющая возможности передовых нейронных сетей в одном удобном интерфейсе.

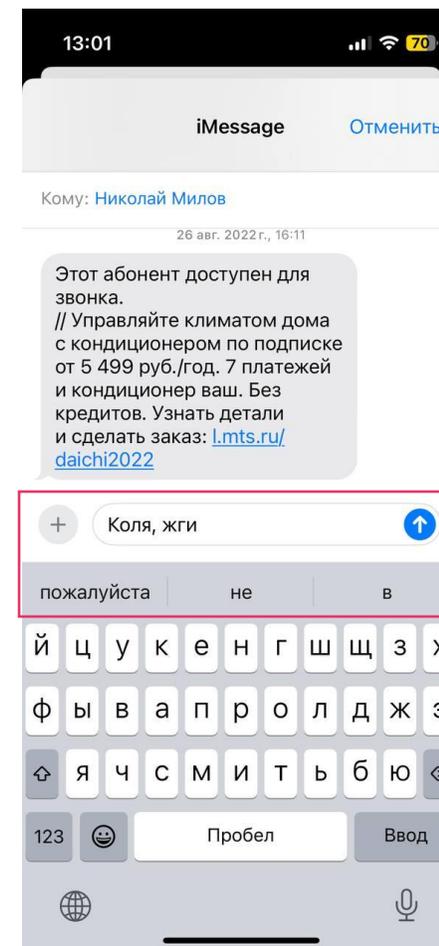
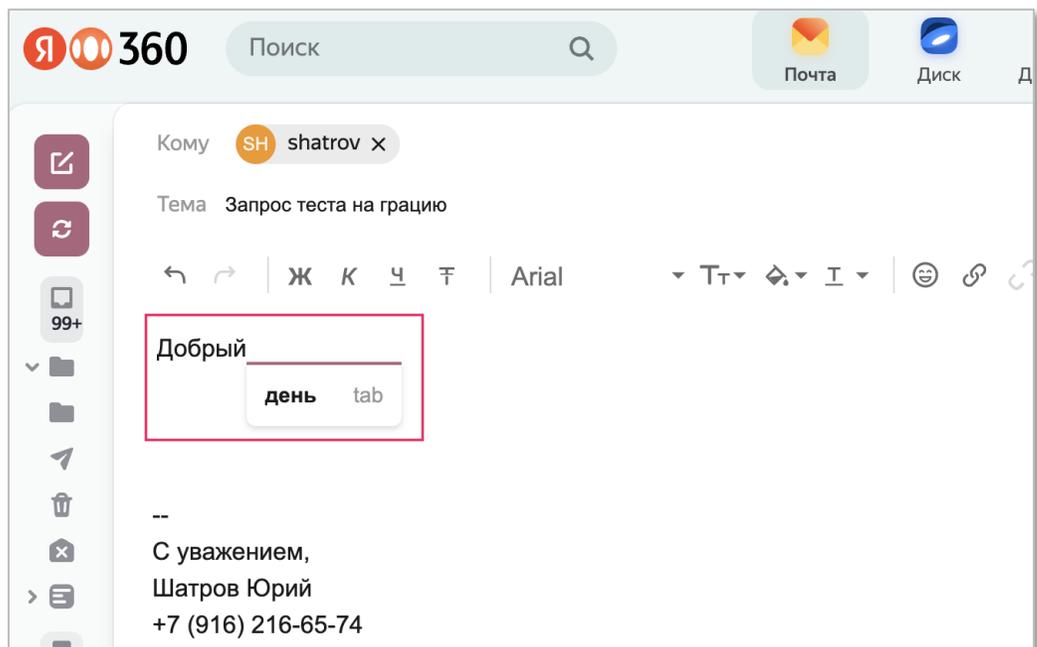
Это алгоритмы, которые способны продолжать тексты

	Слово	Вероятность
Машинное обучение — это ...	наука	0,4
	сфера	0,3
	набор алгоритмом	0,2

	шик	0,00001

Что такое языковые модели и как они работают (2)

Простые (статистические) языковые модели используются в умных клавиатурах



Зарубежные вендорские модели

 **ChatGPT** Open.ai

 **Claude** Anthropic AI

Российские вендорские модели

YaLM 3.0 от Яндекс

GigaChat от Сбера

Open source (открытые) модели

LLaMA META

Gemma Google

Mixtral от Mistral.ai

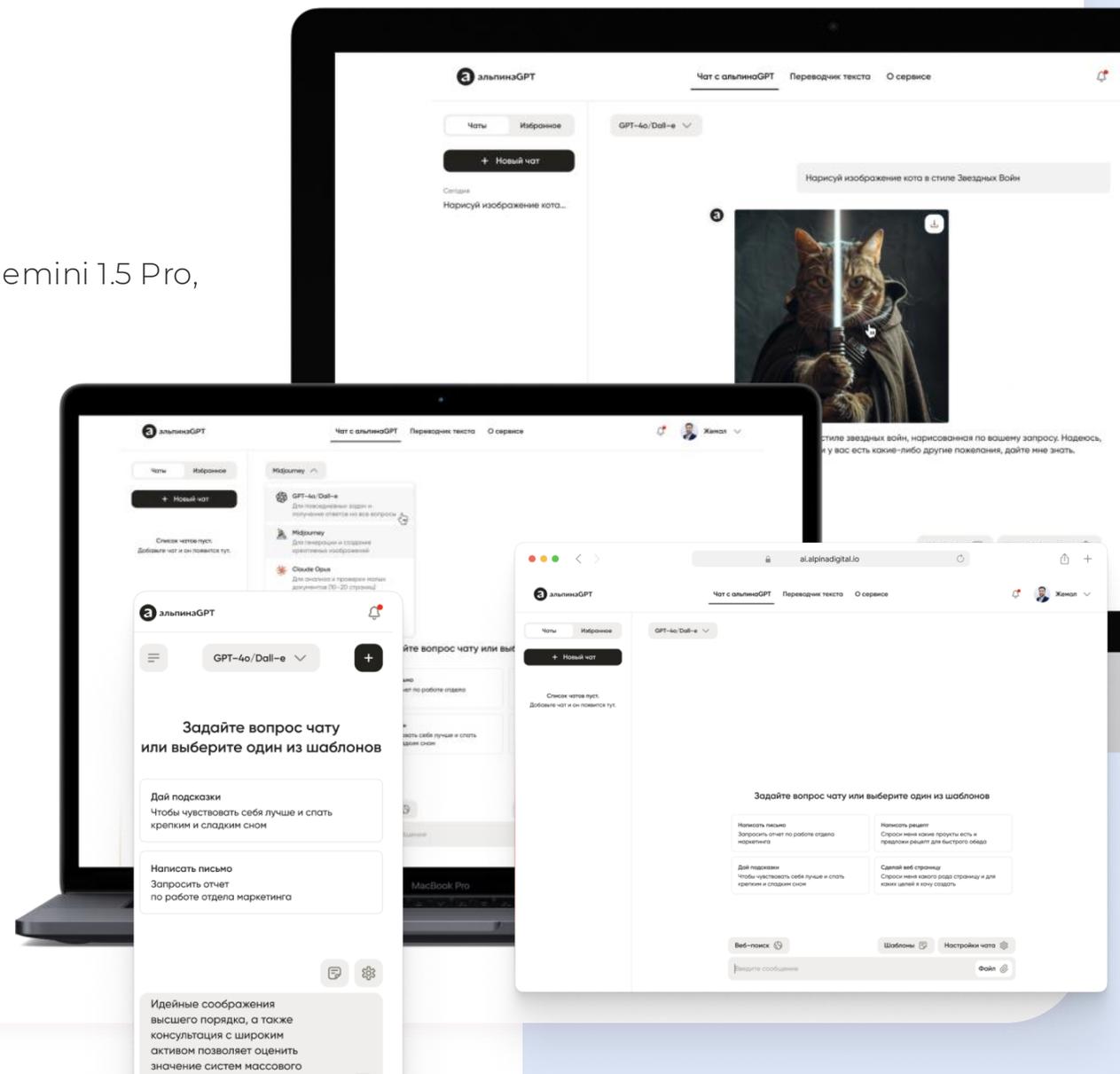
StableLM от Stability.ai

ИИ-платформа AlpinaGPT

- ♦ Все ведущие **нейронные сети** на единой платформе
- ♦ GPT o1 mini, GPT4o mini, Claude Sonnet/Opus, Google Gemini 1.5 Pro, Midjourney 6.1, Dall-E, DeepL Pro
- ♦ Возможность **анализа файлов и ссылок** в интернете, интернет поиск.
- ♦ **Библиотеку промптов** и возможность их шеринга

На платформе имеются командные инструменты работы, которых пока не предлагают на рынке:

- ♦ Возможность делиться чатами и продолжать в них работу переключаясь между моделями.
- ♦ Управление аккаунтами: создание групп пользователей, ограничение бюджета на группу
- ♦ Точные настройки модели и возможность дообучения





Какие нейросети есть на платформе

и для чего мы их используем?



Chat GPT

Составление контент-планов и написание текстов для задач маркетинга, HR, редакции, анализ документов, поиск информации в интернете



Claude

Перевод и редакция текстов



Gemini

Обработка файлов большого объема



MidJourney



DALL-E

Создание иллюстраций с возможностью давать команды на русском языке



DeepL

Самый продвинутый и точный переводчик на сегодняшний день

Креативный режим — расширяет возможности каждой нейросети, добавляет свободы в создании текстов.

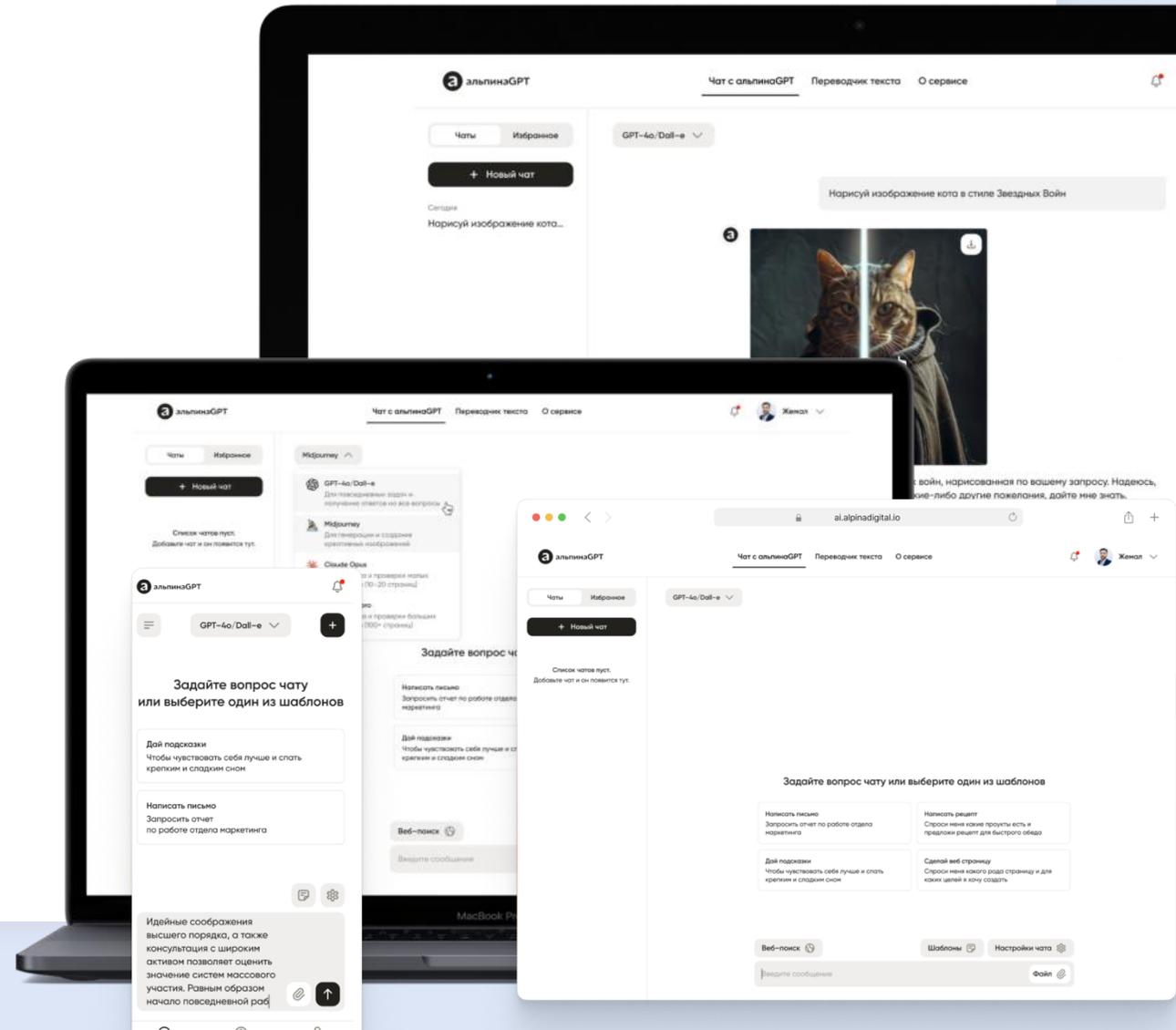
Библиотека промптов – позволяет создавать и делиться удачными промптами.

Есть возможность **делиться чатом с коллегами** для продолжения работы по производственной цепочке.



AlpinaGPT

clck.ru/3Erkpd



Задача 1. Создание контента для оценочных инструментов

Оценочные инструменты — вопросы для интервью, основа для упражнений, вопросы для психологических тестов

Примеры промтов:

- Ты — опытный специалист в области HR. Твоя задача — разработать 5 вопросов для оценки компетенции «Нацеленность на результат». Вопросы должны касаться прошлого человека и провоцировать рассказ про конкретные ситуации. Также предложи 4-уровневую шкалу оценки компетенции для каждого вопроса. Чтобы можно было оценить уровень выраженности компетенций на основе просто чек-листа.
- Ты — опытный психолог, создатель тестов для оценки персонала. Твоя задача — разработать 10 вопросов для личностного опросника, измеряющего Перфекционизм человека. Вопросы должны быть неочевидными — они должны измерять Перфекционизм, но в то же время участник тестирования не должен сразу понимать, про что у него спрашивать. Вопросы могут быть как прямыми (если участник соглашается — у него высокий балл по Перфекционизму), так и обратными (если не соглашается — у него высокий Перфекционизм).

Задача 2. Создание оценочных критериев

Пример промта:

- Ты — опытный специалист в области HR. Твоя задача — разработать индикаторы для ценности «Мы — команда». Эта ценность про кооперативность и взаимовыручку. Придумай до 10 индикаторов. Индикаторы не должны пересекаться друг с другом и должны описывать конкретное поведение, которые далее можно будет оценить в интервью.

DEEP ЭКОПСИ — технология создания моделей компетенций и ценностей на основе машинного обучения



DEEP — методология, которая позволяет создать оптимальную для компании модель компетенций и/или ценностей. Методология строится на сборе данных о реальной модели поведения сотрудников компании и фасилитационной работы с топ-командой для формулирования целевых требований к людям.

Модель ценностей и/или компетенций, разработанная с помощью DEEP, позволяет выстроить ключевые процессы работы с персоналом (отбор, развитие, продвижение) на основе профиля сотрудника, способного показать результат в реальных условиях компании. Это приводит к росту прибыли на сотрудника до +12% и снижению текучести до -20%.

Когда будет полезно

- Вы планируете внедрение ключевых HR-процессов и вам необходимы конкретные критерии — что оценивать, чему учить
- Компания проходит через значимые изменения, профиль сотрудника компании должен отразить то, что сделает людей эффективными в новых реалиях
- Компания планирует существенный рост или изменение стратегии, необходимо найти и вырастить людей с другим профилем компетенций и/или ценностей, чем принят в компании сейчас

DEEP ЭКОПСИ — технология создания моделей компетенций и ценностей на основе машинного обучения



Примеры промтов:

- Ты — опытный специалист в области HR. Твоя задача — подобрать инструменты для оценки компетенции «Знание бухгалтерского дела». Мы хотим оценить у кандидатов эти знания, чтобы далее принимать кадровые решения в совокупности с другими инструментами и критериями. С помощью каких инструментов можно оценивать эти знания?
- Ты — опытный специалист в области HR. Твоя задача — подобрать инструменты для оценки компетенции «Дизайн-мышление». Мы хотим оценить у действующих сотрудников эту компетенцию, чтобы они могли наметить направления для саморазвития и, возможно, составить индивидуальные планы развития. С помощью каких инструментов можно оценивать эти знания?

- Переведите ответы участников в табличный формат (XLSX / CSV)
- Загрузите файл
- Дайте задачу найти общие темы (10–20 штук), которые есть в комментариях участников

Задача 5. Повышение точности традиционных инструментов оценки. ИИ-инструмент ЭКОПСИ — delta.ai

В опроснике delta.ai 120 вопросов. Каждый ответ влияет на оценку по каждой компетенции. Ответы сравниваются с бенчмарком из 20 000 сотрудников и руководителей разного уровня из компаний России и СНГ.

Человек выбирает из 4 утверждений 1 самое точное и 1 самое неточное про себя	ИИ находит ближайших соседей – тех, кто выбрал про себя такие же утверждения	Бенчмарк руководителей и экспертов голосует – как эти соседи проявляли компетенции	ИИ агрегирует оценки соседей, рассчитывая итоговый прогноз проявления компетенция
✓ Я выстраиваю долгосрочные отношения с клиентами	 <div data-bbox="830 791 1268 893">Александр / 43 / М Руководитель отдела / FMCG</div>	<ul style="list-style-type: none"> ↑ Системное мышление ↓ Ориентация на клиента ↓↓ Ведение переговоров 	<ul style="list-style-type: none"> ↑ Системное мышление ↑ Планирование ↓ Открытая коммуникация ↓↓ Ориентация на клиента ↓↓↓↓ Ведение переговоров
Я привлекаю коллег у совместному обсуждению проблем и поиску решений	 <div data-bbox="830 972 1268 1075">Фаина / 34 / Ж Бухгалтер / Энергетика</div>	<ul style="list-style-type: none"> ↑ Ориентация на клиента ↓ Ведение переговоров ↓ Открытая коммуникация 	
Я учитываю цели и задачи коллег при планировании своей работы	 <div data-bbox="830 1158 1268 1260">Василий / 27 / М Backend-разработчик / Банки</div>	<ul style="list-style-type: none"> ↑ Планирование ↓ Ведение переговоров ↓↓ Ориентация на клиента 	
✗ Я предлагаю взаимовыгодные решения для всех сторон переговоров			

Результаты delta.ai в 2,5 раза точнее оценки традиционными опросниками

Сравнение точности delta.ai с традиционными опросниками

	Традиционные опросники	delta.ai
Оценка компетенций	0,27	0,38 (+29%)
Прогноз результативности	0,11	0,25 (+227%)

Приведены показатели корреляций

Корреляции традиционных опросников

приведены по исследованиям: *SHL* (p. 46), 2009; *Savile Consulting* (p. 603-604), 2012; *Korn Ferry*, 2018; *Salgado, Anderson, & Tauriz*, 2015

Результат delta.ai — оценки по 27 компетенциям, объединенных в 10 метакомпетенций.



Анализ и прогнозирование



Работа в команде



Достижение результата



Стремление к совершенству



Лидерство в изменениях



Эффективная коммуникация



Организованность



Управление системами и задачами



Ориентация на клиента



Управление людьми

150+ компаний использует delta.ai



Задача 6. Автоматизация асинхронной оценки

Другой инструмент ИИ-оценки ЭКОПСИ — Echo

Echo — система автоматизированного анализа видеointервью, использующая технологии искусственного интеллекта.

1

Компания формирует список необходимых вопросов, на которые должен ответить кандидат.

2

Кандидат записывает видеоответ на вопросы с любого устройства.

3

ИИ ставит оценку кандидату. Рекрутер может встречаться только с лучшими кандидатами.

Три вопроса являются обязательными и неизменными. Остальные компания выбирает сама.

Видеоинтервью записывается на платформе ЭКОПСИ.





Распознавание речи Speech recognition

Речь кандидата переводится в текст. Точность распознавания — 80%. Дополнительно применяется шумоподавление.



Анализ тональности Sentiment analysis

Анализируется тональность речи участника — в какой мере она позитивна или негативна.



Распознавание эмоций Emotion recognition

На видео распознаются 7 базовых эмоций и 33 мимических действий, которые совершает кандидат.



Выделение и анализ тем Topic modeling

В видео выделяются темы, которые участник затрагивает в своём сообщении.

Используются технологии: SpeechKit (Яндекс), Affectiva (MIT), собственные модели ЭКОПСИ.



Лидеры России — всероссийский конкурс управленцев. Участники проходят дистанционные и очные оценочные испытания, в результате — получают образовательный грант и известного наставника из числа лидеров бизнеса и госуправления.

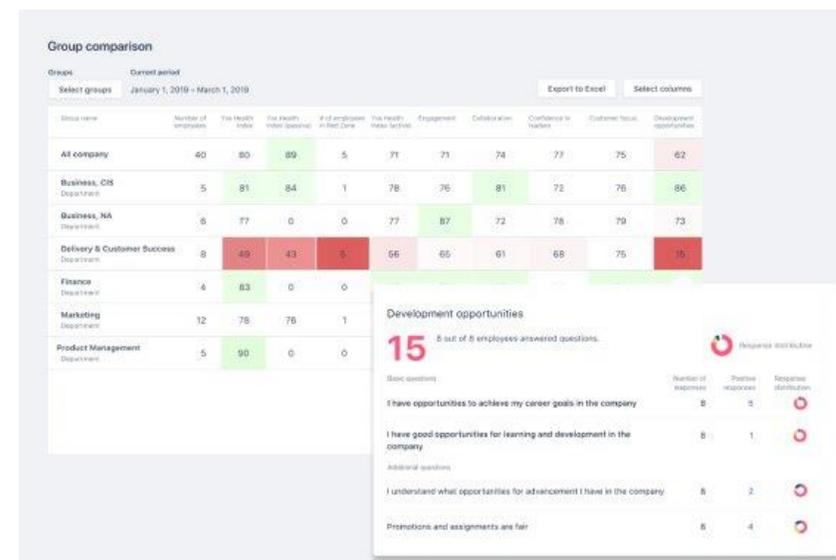
Echo применялось в Конкурсе. Точность Echo — 0,72. Это выше точности всех тестов и опросников. Она позволяет отсеивать до 30% участников с нулевой погрешностью.



Организаторы конкурса управленцев «Лидеры России» довольны результатами тестирования искусственного интеллекта, которое применялось в ходе оценки участников, и планируют применять эти технологии в будущем. Об этом рассказал журналистам в среду руководитель конкурса, гендиректор АНО «Россия — страна возможностей», проректор РАНХиГС Алексей Комиссаров.



Задача 8. Прогноз поведения сотрудников на «сложных данных»



Читайте кейс МТС «Снежинка»:

<https://tjournal.ru/news/129699-smi-mts-sozdala-cifrovoy-profil-sotrudnika-gde-sobiraetsya-informaciya-o-hobbi-uvlecheniyah-i-zagruzhennosti>

Читайте кейс Ростелекома про прогноз увольнений:

<https://ict.moscow/presentation/servis-prognoza-i-analiza-prichin-dobrovolykh-uvolnenii/>

Задача 9. Ассистирование оценки в реальном времени (Co-pilot)

The screenshot displays the FinalRound.ai interface. On the left, a video feed shows an interviewer. Below it, a transcription of the interview is visible. On the right, the 'Interview Copilot' panel is active, showing 'Solution 1' for a coding problem. The panel includes tabs for 'Idea', 'Code', 'Walk Through', and 'Test Cases'. The 'Idea' tab is selected, displaying a list of suggestions for handling API data fetching, including response data, cache headers, and return data. The suggestions are categorized under 'Optimization', 'Time Complexity', and 'Space Complexity'. Handwritten orange notes are present: 'Seamless connection to any interview meeting software' with an arrow pointing to the video call controls; 'Real-time and personalized suggestions for answers' with an arrow pointing to the AI suggestions; 'Real-time transcription from interviewer' with an arrow pointing to the transcription text; and 'Support coding interviews and more' with an arrow pointing to the AI suggestions.

Final Round 

Пример — FinalRound.ai

Настоящих примеров пока нет. Но это дело ближайших 5 лет



Технооптимизм

Не стоит ожидать, что инструменты ИИ решат за вас все ваши проблемы



Навыки оператора

Для работы с ИИ необходимы умение правильно подобрать инструмент и корректно сформулировать промт



Качество данных

Залог качества работы ИИ и, в частности, БЯМ – качество данных, на которых эта модель обучается. Если первичные данные некорректны, то БЯМ только усугубит ошибки



Отсутствие эмпатии

БЯМ неспособна выстроить полноценный диалог, что является ограничением её применения в вопросах, связанных с коммуникацией



Ограниченная сфера задач

В задачах, требующих креативного или нестандартного подхода у ИИ есть ряд ограничений



Защита данных

Использование ИИ в HR создает новые вызовы для защиты данных сотрудников и компании



Непрозрачность

БЯМ умеют формулировать правильно выглядящие ответы на запросы, однако логика не всегда может быть верна и отслеживаема

ЧТО НУЖНО ПОМНИТЬ ПРИ РАБОТЕ С ИИ

1. Под разные задачи необходимы разные инструменты.
2. Качество первичных данных для обучения ИИ – залог качества дальнейшей работы.
3. Необходимо учитывать политику каждой конкретной компании в рамках обеспечения:
 - безопасности данных
 - этической составляющей
4. ИИ — это ваш талантливый стажер. Ему нельзя полностью доверять, за ним нужно проверять и корректировать.
5. Для работы с ИИ может потребоваться дополнительное обучение пользователей (в т.ч. HR, бизнеса).



- Что такое языковые модели: <https://education.yandex.ru/journal/kak-ustroeny-yazykovye-modeli-i-kak-oni-razvivayutsya>
- Сравнение БЯМ: <https://llmarena.ru/>
- Не опенсорсная БЯМ для поиска и суммирования информации в Интернете: <https://www.perplexity.ai/>
- Приложение для скачивания open source нейросетей для генерации картинок (рекомендуем Flux): <https://drawthings.ai/>

ЭКОПСИ
про цифровые
инструменты оценки



ЭКОПСИ
про автоматизацию
+ скачать чек-лист
«Как подготовиться к
автоматизации»



Бесплатная
индивидуальная
консультация



www.ecopsy.ru

Москва, ул. Новодмитровская, д. 2, корп. 1
Телефон: +7 (495) 645-21-15