RESEARCH PAPER • СЕНТЯБРЬ 2026

ПРАВО НЕ ДОПУСТИТЬ

Кто проверяет тех, кому организация дала право отклонять кандидатов?

Исследовательское эссе и практическая модель управления качеством первичного отбора (Hiring Governance)

Serikzhan Umarov

Опубликовано в рамках развивающейся инициативы U Cool Research.

ОСНОВНАЯ ИДЕЯ

Рекрутинг должен быть не стеной между профессионалами, а инфраструктурой, которая помогает им найти друг друга. Право раннего отказа должно иметь проверяемое основание.

Краткое резюме для руководителей

ПРОБЛЕМА

Руководитель видит список допущенных кандидатов, но обычно не видит качество массива отклонённых. Поэтому слабого кандидата, ошибочно пропущенного дальше, можно обнаружить позднее, а сильный кандидат, ошибочно остановленный в начале, может остаться невидимым.

ГИПОТЕЗА

Часть ранних профессиональных отказов может быть невоспроизводимой при независимой оценке специалистом предметной области.

РЕШЕНИЕ

Модель Hiring Governance разделяет объективную проверку соответствия, оценку профессиональной релевантности и итоговое решение. Неоднозначные профессиональные отказы получают предметную проверку и оставляют журнал проверяемости.

ПРОВЕРКА

30-дневный диагностический пилот: исходная точка → слепой повторный просмотр → анализ первопричин → контролируемое изменение → вторая выборка → решение руководства.

В понедельник утром руководитель финансового подразделения открывает календарь. На неделе — три интервью. Рекрутер прислал «лучших кандидатов». Руководитель видит их резюме, задаёт вопросы, сравнивает опыт и в конце недели говорит: «Неплохая воронка».

В этой картине отсутствует один человек.

Он тоже откликнулся. Возможно, у него был релевантный опыт, необычная, но сильная комбинация Finance + Analytics + Technology, хороший вопрос в сопроводительном письме и способность решить именно ту проблему, ради которой открыли вакансию. Но его кандидатура закончилась раньше — на первом первичном отборе (screening).

Руководитель никогда не увидит это резюме. Команда никогда не задаст ему ни одного вопроса. Компания никогда не узнает, что могла ошибиться.

Плохого кандидата, ошибочно пропущенного вперёд, система обычно обнаруживает. Сильного кандидата, ошибочно остановленного в начале, система может не обнаружить никогда.

Это и есть невидимый ложноотрицательный результат (false negative).

Именно поэтому главный вопрос этого исследования не «хорошие ли HR» и не «нужны ли рекрутеры». Вопрос гораздо менее комфортный: кто проверяет качество права не допустить?

Право не допустить

Как непрозрачный первичный отбор превращает рекрутинг в неконтролируемый фильтр — и как построить проверяемую систему найма

Long-form research essay • первая полная редакция • сентябрь 2026

Аннотация

В современном найме существует малообсуждаемая асимметрия власти. Руководитель функции может искать сильного финансиста, бухгалтера, инженера, врача, аналитика или разработчика, но до разговора двух профессионалов часто стоит третий участник — рекрутер. Именно он нередко первым получает право остановить кандидатуру. При этом глубина его предметной экспертизы может быть ниже, чем у руководителя-нанимателя (hiring manager), а основание отказа — не видно ни кандидату, ни руководителю, ни независимому контролю.

Эта статья не утверждает, что HR или recruitment как профессия бесполезны. Профессиональный рекрутинг выполняет необходимые функции: поиск, координацию, проверку объективных ограничений, организацию интервью, сопровождение кандидата, документирование и поддержку руководителя-нанимателя (hiring manager). Критика направлена на другую конструкцию: ситуацию, когда посредническая функция незаметно превращается в непрозрачное право профессионального допуска.

Центральный тезис: если организация позволяет одному участнику отклонить кандидата до контакта с профильным специалистом, она должна уметь доказать, что решение основано на заранее определённых, связанных с требованиями роли (job-related) критериях, а не на личном впечатлении, поверхностном чтении, удобстве, стереотипе или неформальном предпочтении. Иначе возникает «невидимый ложноотрицательный результат (false negative)» — потенциально подходящий кандидат исчезает из воронки, а организация может никогда не узнать, что совершила ошибку.

В статье соединены три уровня: 17+ лет личного наблюдения за цифровым поиском работы и откликами через hh.kz; научные данные о дискриминации (discrimination), предвзятости (bias) и валидности методов отбора; проектная модель Hiring Governance, которую можно экспериментально проверить внутри любой компании. Предлагаются журнал проверяемости решений о найме (Recruitment Audit Trail), разделение права принятия решений (decision rights)

между рекрутером и специалистом предметной области (domain reviewer), принцип «четырёх глаз» (Four-Eyes Principle), выборочный аудит отказов (Random Rejection Audit), коды причин (reason codes) и метрики False Negative Review Rate и Domain Override Rate.

1. Не «война с HR», а вопрос корпоративного управления

Эмоциональная критика рекрутинга возникает не на пустом месте. Для кандидата отказ — это не абстрактная строка в ATS. Это потерянная возможность, время, подготовка, иногда месяцы поиска и реальное влияние на доход и карьерную траекторию. Поэтому шаблонная коммуникация после сложного отклика воспринимается особенно остро. Но если цель — изменить систему, недостаточно сказать, что конкретный рекрутер был невнимателен или некомпетентен. Нужно поставить вопрос так, чтобы на него пришлось отвечать языком управления, данных и контроля.

Главный вопрос: почему организация делегирует одному посреднику право прекратить профессиональный контакт между кандидатом и будущей командой, если качество этого решения часто не измеряется?

В финансовом контроле никто не считает достаточным объяснение «я внимательно посмотрел». Для платежа существуют полномочия, подтверждающие документы, разделение обязанностей, журнал действий и согласование. В инженерии данных ценится прослеживаемость (lineage). В программной инженерии (software engineering) есть ревью кода (code review) и история изменений. Но в найме решение, способное лишить компанию ценного специалиста, иногда сводится к клику «Отказать», а затем — к вежливому шаблону.

Это не аргумент за бюрократизацию каждого отклика. Это аргумент за соразмерность контроля цене ошибки. Чем выше профессиональная сложность роли, тем опаснее ситуация, когда человек без достаточной предметной экспертизы обладает окончательным правом вето до того, как кандидат будет увиден специалистом.

Объект исследования — не «плохие HR как класс», а архитектура решения. В ней необходимо различать полезную функцию рекрутера и чрезмерную концентрацию права принятия решений (decision rights). Хорошая система должна защищать кандидата от произвола, руководителя-нанимателя (hiring manager) — от невидимой потери сильных людей, компанию — от дискриминационных и репутационных рисков, а профессионального рекрутера — от обвинений, которые невозможно ни подтвердить, ни опровергнуть из-за отсутствия данных.

2. Семнадцать с лишним лет наблюдений: что видно кандидату на hh.kz

Мой исходный материал основан не на одном отказе. Это наблюдение, накопленное за более чем 17 лет размещения и обновления резюме, откликов, приглашений, отказов и фактических трудоустройств через hh.kz. Такой опыт нельзя выдавать за репрезентативную статистику

рынка Казахстана: это один продолжительный кейс. Но длительность делает его полезным источником гипотез.

Повторяющиеся паттерны знакомы многим соискателям. Отклик может оставаться непросмотренным неделями; вакансия затем закрывается. Сопроводительное письмо содержит конкретный вопрос, но ответ приходит шаблонный и вопрос игнорируется. Резюме открывается, после чего быстро появляется отказ с формулировкой «мы внимательно ознакомились». Иногда кандидат видит повторные просмотры, но не получает содержательного объяснения. В других случаях коммуникация профессиональна: рекрутер отвечает на вопросы, уточняет спорные места, возвращается с обратной связью, признаёт, когда вопрос требует участия руководителя-нанимателя (hiring manager). Контраст и создаёт исследовательский интерес.

Документация hh.kz подтверждает важную часть механики. После отклика работодатель получает краткую информацию из резюме и сопроводительное письмо, если оно приложено; может настраивать параметры оценки, а при просмотре отклика — нажать «Пригласить» или «Отказать». Статусы позволяют кандидату видеть, было ли резюме просмотрено, но не раскрывают качество рассмотрения, фактическое время чтения, критерии оценки или состав лиц, участвовавших в решении [1].

Отсюда важное ограничение. Нельзя честно утверждать: «резюме было открыто две минуты, значит его не читали». Интерфейс платформы не является секундомером когнитивной работы. Ночной timestamp также не доказывает, где находился человек и насколько серьёзно он работал.

Но вопрос остаётся: если организация сообщает кандидату, что его материалы были «внимательно изучены», может ли сама организация восстановить, какие связанные с требованиями роли (job-related) критерии действительно были проверены, кто их проверял и почему возник отрицательный вывод? Если нет, слово «внимательно» является не доказательством процесса, а элементом коммуникационного шаблона.

Мой опыт поэтому используется не как приговор индустрии, а как генератор проверяемых гипотез: существует ли значимая доля поздно обработанных откликов; читаются ли сопроводительные письма и вопросы; насколько часто профессиональный отказ происходит без предметной проверки (domain review); как часто руководитель-наниматель (hiring manager) при слепой повторной проверке отменил бы первичный отказ; различается ли качество первичного отбора (screening) между рекрутерами; коррелирует ли качество коммуникации с качеством списка допущенных кандидатов (shortlist)?

3. Привратник (gatekeeper): когда посредник становится владельцем доступа

В классической воронке рекрутер находится между рынком кандидатов и руководителем-нанимателем (hiring manager). Это логично: руководитель не может самостоятельно

обрабатывать сотни откликов. Проблема появляется тогда, когда экономия времени руководителя достигается передачей рекрутеру не только административной работы, но и права окончательно интерпретировать профессиональную пригодность.

Рассмотрим позицию «Старший финансовый аналитик» (Senior Financial Analyst). В резюме могут одновременно присутствовать IFRS, FP&A, budgeting, cash flow, Power Query, DAX, SQL, financial modelling, audit, data analytics и опыт автоматизации. Для опытного финансового директора (CFO) или руководителя финансового планирования и анализа (Head of FP&A) сочетание этих элементов формирует профессиональный профиль: он видит, где навыки взаимно усиливают друг друга, где есть смежный опыт, где пробел можно закрыть, а где за ключевым словом нет глубины. Для рекрутера широкого профиля те же элементы могут превратиться в контрольный список.

Это создаёт эпистемическую асимметрию: человек с меньшей предметной экспертизой получает возможность решить, достоин ли человек с большей предметной экспертизой разговора с тем, кто способен её оценить.

Сильный рекрутер изучает домен, калибруется с менеджером, задаёт критерии, различает обязательные и обучаемые требования (must-have / trainable requirements) и умеет признавать неопределённость. Именно поэтому профессионализм должен проявляться не в неограниченной свободе решения, а в способности работать внутри воспроизводимой системы.

Ключевой принцип: «я не могу уверенно установить соответствие» не равно «кандидат не соответствует». В сложной роли неопределённость должна приводить к эскалации специалиста предметной области (domain reviewer), а не автоматически к отказу.

4. Что говорит наука: дискриминация (discrimination) существует до интервью

Самая неудобная для интуитивного найма часть доказательной базы — полевые эксперименты с фиктивными заявками (correspondence experiments). Исследователи создают похожие профили и случайно меняют признак, который не должен определять профессиональную пригодность, после чего измеряют реакцию работодателей.

Классическое исследование Marianne Bertrand и Sendhil Mullainathan отправляло фиктивные резюме на реальные вакансии в Бостоне и Чикаго. Резюме случайно получали имена, ассоциировавшиеся с белыми или афроамериканскими кандидатами. Авторы обнаружили, что резюме с именами, воспринимавшимися как «белые», получали примерно на 50% больше обратных откликов работодателей (callbacks); более качественное резюме также приносило неодинаковую отдачу разным группам [2].

Нельзя превращать американское исследование в статистику Казахстана. Но оно показывает причинный механизм: при практически одинаковой профессиональной информации

изменение социально воспринимаемого признака способно изменить вероятность положительной реакции.

Мета-анализ Quillian и соавторов объединил 28 американских полевых исследований, 55 842 заявки и 26 326 вакансий. Авторы сообщали, что белые кандидаты в среднем получали больше обратных откликов работодателей (callbacks), чем афроамериканские и латиноамериканские кандидаты; для афроамериканских кандидатов убедительного снижения разрыва за исследованный период обнаружено не было [3].

Европейский экономический мета-анализ 2023 года синтезировал почти полный массив полевых экспериментов с фиктивными заявками (correspondence experiments) 2005–2020 годов по десяти основаниям возможной дискриминации. Он обнаружил значимое неравное обращение не только по расово-этническим признакам, но также в отношении старших кандидатов, людей с инвалидностью и некоторых других групп [4].

Эти результаты не означают, что каждый отказ является дискриминацией, и не позволяют приписывать мотив конкретному рекрутеру без доказательств. Они означают: предположение «человеческий первичный отбор (screening) по умолчанию объективен» эмпирически несостоятельно. Система должна проектироваться с учётом возможности предвзятости (bias).

Предвзятость (bias) может быть неосознанной. Не нужно думать: «Я не хочу человека этой национальности или возраста». Достаточно неструктурированного ощущения: «что-то не подходит», «не наш человек», «не чувствую fit». Чем меньше заранее определённых критериев и независимой проверки, тем легче личному впечатлению маскироваться под профессиональное решение.

5. Структурированный и неструктурированный отбор

Наука о кадровом отборе (personnel selection) десятилетиями исследует, насколько методы предсказывают будущую результативность в работе (job performance). Классическая работа Schmidt и Hunter суммировала десятилетия исследований и показала существенную практическую ценность валидных структурированных методов; среди сильных комбинаций были структурированное интервью (structured interview) и методы на основе рабочих проб (work-sample approaches) в сочетании с другими оценками [5].

Большой обзор Levashina, Hartwell, Morgeson и Campion показывает, что качество интервью зависит от структуры: одинаковы ли вопросы, определены ли критерии до встречи, оцениваются ли ответы по рубрике, независимо ли выставляются баллы, обучены ли интервьюеры и связаны ли вопросы с работой [6].

CIPD рекомендует структурированные интервью (structured interviews): заранее определённые вопросы, одинаковый порядок, единые критерии оценки (scoring criteria) и независимую оценку до группового обсуждения. CIPD также указывает на преимущества панельных интервью (panel approaches) и использования нескольких источников данных [7].

Отсюда неудобный вопрос: если мы структурируем позднее интервью, почему ранний этап отбора, способный окончательно исключить кандидата, иногда остаётся неструктурированным?

Резюме нельзя оценивать полностью механически. Карьерные траектории нелинейны, названия должностей различаются, смежный опыт может быть ценнее формального совпадения. Но сложность — аргумент за прозрачную рубрику оценки и эскалацию к предметному специалисту, а не за бесконтрольную интуицию.

6. Казахстан: равенство возможностей — не только хороший тон

Трудовой кодекс Республики Казахстан закрепляет свободу труда, равенство прав и возможностей и запрет дискриминации. Статья 6 устанавливает запрет дискриминации при реализации трудовых прав по мотивам происхождения, положения, пола, расы, национальности, языка, отношения к религии, убеждений, места жительства, возраста, физических недостатков и другим обстоятельствам. Лица, считающие, что подверглись дискриминации, вправе обратиться в суд или иные инстанции [8]. Статья 25 закрепляет гарантии равенства прав и возможностей при заключении трудового договора [8].

В сентябре 2026 года государственный ресурс Казахстана, разъясняя недопустимость дискриминации при приёме на работу, сформулировал практический принцип: работодатель должен оценивать кандидата исходя из квалификации, образования, профессиональных знаний и опыта; отказ должен быть обоснован требованиями вакансии и профессиональными качествами кандидата [9].

Для управления (governance) это можно выразить связью: Требование → Доказательство кандидата → Оценка → Решение. Это не означает, что закон требует выдавать каждому кандидату внутреннюю оценочную карту (scorecard). Речь о внутренней доказуемости: сможет ли компания при жалобе, аудите или внутреннем расследовании объяснить, почему кандидат был отклонён и какие связанные с требованиями роли (job-related) критерии применялись?

Чем больше решений остаётся в форме «не подошёл», тем труднее отличить законное профессиональное различие от произвольного предпочтения.

7. Невидимый ложноотрицательный результат (false negative) — самая опасная ошибка

Аналитика подбора персонала (recruitment analytics) любит время до найма (time-to-hire), стоимость найма (cost-per-hire), источник найма (source-of-hire), долю принятых предложений (offer acceptance) и удержание сотрудников (retention). Но эти показатели преимущественно описывают людей, которых система увидела и пропустила.

Представим двух кандидатов. Слабого рекрутер пропустил на техническое интервью — руководитель заметит ошибку. Ложноположительный результат (false positive) станет видимым. Сильного рекрутер отклонил на первичном отборе резюме (screening) — руководитель никогда не увидит резюме. Если никто не проведёт аудит, организация не узнает об ошибке. Это невидимый ложноотрицательный результат (false negative).

Руководитель-наниматель (hiring manager) может говорить: «рекрутер присылает нормальных людей», потому что оценивает только список допущенных кандидатов (shortlist). Но он не знает качества массива отклонённых кандидатов. Система может иметь приемлемую точность (precision) среди пропущенных и одновременно низкую полноту (recall) по сильным кандидатам.

Для аналитика аналогия очевидна: нельзя оценить классификатор, наблюдая только положительные прогнозы (positive predictions). Для финансового контроля тоже: проверять только успешные проводки и не анализировать исключения — значит не знать полноту контроля.

Отсюда метрика False Negative Review Rate — доля первоначально отклонённых кандидатур, которые независимый специалист предметной области (domain reviewer) при слепом повторном просмотре считает достойными следующего этапа. Это не идеальная эталонная оценка (ground truth), но регулярная выборочная проверка превращает невидимую проблему в измеримую.

8. «Мы внимательно ознакомились»: язык без доказательства

Шаблонный отказ сам по себе не зло. При сотнях откликов невозможно писать индивидуальное эссе каждому кандидату. Проблема возникает, когда шаблон содержит утверждение о качестве процесса, которого система не способна подтвердить.

Что означает «внимательно»? Было ли прочитано письмо? Замечены ли вопросы? Сопоставлены ли достижения с обязательными критериями (must-have criteria)? Рассматривалась ли эквивалентность смежного опыта? Видел ли материалы специалист предметной области (domain specialist)? Был ли отказ следствием объективного ограничения или субъективного впечатления?

Если ответы неизвестны, этикет становится симуляцией прозрачности. Более честная коммуникация может быть короче и точнее. Но главный объект реформы не текст письма, а данные за ним.

9. Рекрутер vs руководитель-наниматель (hiring manager): разделение права принятия решений (decision rights)

Отказаться от рекрутинга и заставить руководителей читать каждый отклик — плохая универсальная стратегия. Более разумная цель — разделить виды решений.

Рекрутер должен иметь сильные полномочия там, где критерий объективен: обязательная лицензия; локация и формат; готовность к выходу (availability); диапазон компенсации (compensation range); подтверждённый язык, если он необходим; требуемая законом сертификация (legally required certification); явное отсутствие однозначного обязательного требования (must-have).

Руководитель-наниматель (hiring manager) или специалист предметной области (domain reviewer) должен владеть интерпретацией сложной профессиональной релевантности: насколько переносим опыт; эквивалентны ли технологии; является ли необычная траектория преимуществом; можно ли компенсировать пробел соседними навыками.

Принцип: профессиональный отказ должен опираться на проверяемые профессиональные критерии. Для старших и специализированных ролей неоднозначный профессиональный отказ не должен приниматься без предметной проверки (domain review).

10. Журнал проверяемости решений о найме (Recruitment Audit Trail)

Если найм — бизнес-процесс, у него должна быть прослеживаемость (lineage):

ID заявки → версия вакансии → версия CV → сопроводительное письмо → вопросы кандидата → версия критериев первичного отбора → оценка рекрутера → предметная оценка → решение → код причины → коммуникация → отметка времени.

Критически важно фиксировать версию вакансии и критериев. Иначе компания может менять требования по ходу конкурса и объяснять старые решения новыми критериями.

«Не подходит» — почти бесполезный код причины (reason code). Следует различать: отсутствует обязательная квалификация; не подтверждён конкретный обязательный критерий опыта; несоответствие компенсационных ожиданий; несоответствие по локации или доступности; дубликат или отзыв заявки; вакансия закрыта; требуется предметная проверка (domain review).

Особая категория — неопределённость / предметная проверка (uncertain / domain review). Она институционализирует профессиональную скромность. Рекрутер не наказывается за то, что не понимает сложный профиль; правильным действием становится эскалация.

Аудиторский след (Audit Trail) должен сохранять вопросы кандидата и статус ответа. Доступ должен предоставляться на основе ролей (role-based access): прозрачность не означает публичное раскрытие персональных данных, а означает внутреннюю проверяемость для уполномоченных участников.

11. Принцип «четырёх глаз» (Four-Eyes Principle) и выборочный аудит отказов (Random Rejection Audit)

Для определённых категорий вакансий отрицательное решение по профессиональной причине требует второго взгляда. Это не означает, что CFO должен читать каждое CV. Можно назначить специалистов предметной области (domain reviewers): старшего бухгалтера, ведущего аналитика, руководителя инженерной функции или профильного специалиста.

Каждый месяц случайная выборка ранних отказов передаётся независимым профильным специалистам. Желательно скрыть первоначальное решение и имя рекрутера, чтобы снизить эффект якоря (anchoring). Проверяющий выбирает один из исходов: «Отказать» / «Короткий разговор» / «Предметное интервью» / «Сильный кандидат».

Если из 100 проверенных отказов 20 проверяющие считают достойными разговора, это не автоматически 20 ошибок. Но это мощный сигнал для анализа первопричин (root-cause analysis). Можно аналогично провести аудит списка допущенных кандидатов (shortlist) и одновременно получить картину ложноположительных (false positives) и ложноотрицательных результатов (false negatives).

Частично слепой повторный просмотр (blind review) — скрытие фотографии, возраста, имени или иных не относящихся к работе признаков — может применяться как эксперимент там, где это законно и практически возможно. Это не панацея, но позволяет проверить, меняются ли результаты.

12. Метрики, которые делают спор проверяемым

False Negative Review Rate (FNRR): доля проверенных отказов (audited rejections), которые специалист предметной области (domain reviewer) при повторной проверке переводит как минимум в категорию «Короткий разговор».

Domain Override Rate (DOR): доля случаев, когда специалист предметной области (domain reviewer) меняет первоначальную профессиональную оценку рекрутера.

Reason-Code Completeness: доля решений с конкретным основанием, связанным с критерием вакансии.

Time-to-First-Review и Time-to-Decision: операционная дисциплина.

Unanswered Candidate Question Rate: доля содержательных вопросов без ответа там, где процесс предполагает коммуникацию.

Rejection Concentration by Reviewer: различия в доле отказов между рекрутерами после контроля структуры вакансий (vacancy mix). Это сигнал для калибровки, а не «рейтинг плохих HR».

Candidate Reconsideration Rate: доля кандидатур, возвращённых в процесс после повторной проверки (review).

Adverse Outcome Monitoring: наблюдение различий результатов между группами там, где сбор таких данных законен и этичен. Это требует управления конфиденциальностью и персональными данными (privacy governance) и юридической проверки.

Метрики должны использоваться для диагностики процесса, а не примитивного наказания. Главный вопрос: какую ошибку первичный отбор (screening) мы можем обнаружить, воспроизвести и уменьшить?

13. Эксперимент, который может провести почти любая компания

Выберите 5–10 завершённых профессиональных вакансий. Случайно отберите 100–300 резюме, отклонённых до профильного интервью (domain interview). Уберите первоначальный статус, имя рекрутера и, где допустимо, нерелевантные идентификаторы. Дайте двум независимым специалистам предметной области (domain reviewers) критерии вакансии и резюме. Пусть каждый оценивает независимо: «Отказать» / «Короткий разговор» / «Интервью», уровень уверенности (confidence) и код причины (reason code).

Сравните с первоначальным первичным отбором (screening) и разберите расхождения: недостаточные предметные знания (domain knowledge); слишком жёсткий фильтр по ключевым словам (keyword filter); неверно сформулированная вакансия; перегрузка; несогласованные критерии; риск предвзятости; неполная информация. Повторите после изменения процесса.

Если FNRR падает без взрывного роста нагрузки на руководителей, реформа работает. Если FNRR изначально низок, функция подбора персонала получает эмпирическое подтверждение качества. В обоих случаях компания выигрывает.

Это принципиально отличает governance-подход от публичной травли. Он не предполагает виновность. Он требует проверяемости.

14. Алгоритмы и ИИ (AI) не устраняют проблему автоматически

Есть соблазн решить человеческую субъективность ATS-фильтрами и ИИ (AI). Но автоматизация переносит вопрос: кто определил признаки, на каких данных обучена модель, что считается «успешным сотрудником», как измеряется неблагоприятный эффект (adverse impact) и как получить проверку человеком?

Американское руководство по применению алгоритмов в найме предупреждает, что технологии найма могут несправедливо отсеивать квалифицированных людей с

инвалидностью и что работодатели должны оценивать такие инструменты до и во время использования [10]. Источник относится к праву США, а не Казахстана, но инженерный вывод универсален: автоматизированный этап отбора тоже требует контроля.

ИИ (AI) может помогать извлекать навыки, сопоставлять доказательства (evidence) с критериями вакансии, обнаруживать пропущенные вопросы, предлагать коды причин (reason-code suggestions) и выбирать кейсы для аудита. Но ИИ (AI) не должен становиться ещё менее прозрачным привратником.

ИИ (AI) предлагает; ответственное лицо принимает решение; доказательство (evidence) сохраняется; исключения подлежат проверке.

15. Опыт кандидата (candidate experience) как индикатор качества

Вежливость не равна качеству отбора, но плохая коммуникация часто показывает слабость операционного процесса. CIPD отмечает, что негативный опыт прохождения интервью (poor interview experience) может вредить бренду работодателя (employer brand), а своевременная последующая коммуникация (follow-up) и обратная связь улучшают опыт кандидата (candidate experience) [7].

Если вопросы систематически теряются, статусы месяцами не обновляются, вакансия закрывается без понятного завершения, а обещания обратной связи не выполняются, это может указывать на перегрузку, слабую модель ответственности (ownership model), отсутствие соглашений об уровне сервиса (SLA) или слабую дисциплину данных.

При тысяче откликов персональный разбор каждого резюме нереалистичен. Но организация может честно определить стандарты обслуживания (service levels): когда отклик считается просмотренным; какие вопросы требуют ответа; на каких этапах даётся индивидуальная обратная связь; когда кандидат получает статус; как обрабатываются вакансии в режиме ожидания (on hold).

Плохая практика — не сам шаблон. Плохая практика — когда шаблон скрывает отсутствие управляемого процесса.

16. Что не следует утверждать без доказательств

Сильная критика требует самоограничения. Нельзя по отметке времени (timestamp) утверждать, что рекрутер смотрел резюме «из кафе, кальянной или лёжа дома». Нельзя из возраста или пола рекрутера выводить некомпетентность. Нельзя без данных утверждать, что «большинство рекрутеров не понимают профессию».

Такие формулировки разрушают доказательную архитектуру текста. Гораздо сильнее фиксировать наблюдаемое: отклик не просмотрен до закрытия; вопрос остался без ответа; отказ

не содержит связанного с требованиями роли (job-related) основания; специалист предметной области (domain reviewer) не участвовал; критерии не зафиксированы; журнал аудита (audit trail) отсутствует; слепой повторный просмотр выявил расхождение.

Если цель — резонанс, соблазн максимизировать гнев велик. Если цель — изменение практики, нужно максимизировать проверяемость.

17. Модель управления качеством найма (Hiring Governance)

Модель состоит из семи уровней.

Первый — контракт вакансии (Vacancy Contract). До публикации руководитель и рекрутер фиксируют обязательные, обучаемые и желательные критерии (must-have / trainable / nice-to-have), а также основания административного отказа. Требования связываются с задачами роли.

Второй — структурированный приём заявки (Structured Intake). Каждый отклик получает идентификатор заявки (Application ID), версию вакансии и связанный пакет материалов. Сопроводительное письмо и вопросы не должны быть легко теряемой «иконкой чата».

Третий — этап проверки объективного соответствия (Eligibility Gate). Рекрутер проверяет объективные ограничения и самостоятельно решает только заранее определённые случаи.

Четвёртый — проверка профессиональной релевантности (Professional Relevance Gate). Сложная оценка выполняется по рубрике; неоднозначные случаи передаются специалисту предметной области (domain reviewer). Для старших и специализированных ролей применяется принцип «четырёх глаз» (Four-Eyes Principle).

Пятый — структурированная оценка (Structured Assessment). Интервью, рабочие задания (work samples) и кейсы проектируются вокруг связанных с требованиями роли профессионально значимых характеристик (job-related constructs). Оценки сначала выставляются независимо, затем обсуждаются.

Шестой — Решение и коммуникация. Решение получает код причины (reason code), ссылку на доказательство (evidence reference) и владельца решения (decision owner). Кандидату направляется честная коммуникация.

Седьмой — Аудит и обучение. Выборочный аудит отказов (Random Rejection Audit), калибровочные сессии, мониторинг дрейфа и обратная связь кандидатов используются для улучшения процесса.

Эта архитектура не уничтожает HR. Она превращает процесс подбора персонала из персонального фильтра в контролируемую профессиональную функцию.

18. Кто должен видеть решения

Полная прозрачность для всех сотрудников была бы ошибкой: резюме содержит персональные данные и другую чувствительную информацию. Доступ должен предоставляться по ролям (role-based access).

Руководитель-наниматель (hiring manager) видит материалы кандидатов своей вакансии и основания ключевых решений. Специалисты предметной области (domain reviewers) получают необходимый пакет. Руководство HR-функции видит аналитику процесса. Комплаенс и внутренний аудит получают контролируемый доступ при необходимости.

Чтобы система управления не превратилась в бумажную фабрику, коды причин (reason codes) должны занимать секунды, рубрика оценки — минуты, а повторная проверка (review) применяться риск-ориентированно: старшие и специализированные роли, редкие компетенции, неоднозначные профили, позиции с высоким влиянием или случайная аудиторская выборка.

Цель — сделать систему наблюдаемой настолько, чтобы плохая практика не могла годами существовать невидимо.

19. Что получает бизнес

Первое — возврат сильных кандидатов (talent recall): уменьшается вероятность потерять сильного кандидата из-за поверхностного фильтра.

Второе — качество проектирования вакансии (vacancy design): если проверяющие постоянно расходятся, проблема может быть в требованиях.

Третье — снижение риска зависимости от ключевых сотрудников (key-person risk): качество найма меньше зависит от вкуса одного рекрутера.

Четвёртое — защита бренда работодателя (employer brand): кандидат может не получить работу, но должен увидеть профессиональный процесс.

Пятое — доказательство (evidence) при жалобах: журнал аудита (audit trail) позволяет расследовать решения.

Шестое — развитие экспертизы рекрутера: Domain Override Rate и калибровка (calibration) показывают, где требуется обучение.

Седьмое — зрелая аналитика: подбор персонала перестаёт измеряться только скоростью закрытия вакансий.

20. Право не допустить

Мы привыкли считать рекрутера проводником между кандидатом и работодателем. Но во многих организациях его роль значительно могущественнее. Он не просто соединяет две стороны — он решает, состоится ли это соединение вообще.

Финансовый директор может искать сильного финансового аналитика. Главный бухгалтер — специалиста по МСФО. Руководитель Data — аналитика данных. Но прежде чем два профессионала поговорят, между ними нередко появляется третий человек — специалист по подбору персонала.

И именно этот человек зачастую первым получает право сказать: нет.

Не финансовый директор. Не главный бухгалтер. Не руководитель аналитики. Не будущие коллеги кандидата. Рекрутер.

Возникает фундаментальный вопрос: на каком основании человек, который не обязан обладать профессиональной квалификацией в области поиска, получает право единолично решить, достоин ли один профессионал разговора с другим?

Проблема не в существовании рекрутинга. Хороший рекрутер приносит значительную пользу. Проблема начинается там, где посредник превращается в непрозрачного привратника, особенно когда его решение невозможно проверить.

Кандидат отправляет резюме, описывает опыт, пишет письмо, задаёт профессиональные вопросы. Затем получает: «Мы внимательно ознакомились с вашим резюме, но не готовы пригласить вас на следующий этап».

Что именно было внимательно изучено? Какие требования сопоставлены с опытом? Какой критерий не выполнен? Кто это определил? Участвовал ли будущий руководитель? Видел ли резюме хотя бы один специалист той области, в которой предстоит работать кандидату?

На эти вопросы кандидат обычно не получает ответа. Но ещё важнее: зачастую ответа не получает и сама организация.

Руководитель видит тех, кого рекрутер ему показал. Он почти никогда не видит сильных кандидатов, которых рекрутер ему не показал. Поэтому руководитель способен оценить список допущенных кандидатов (shortlist), но почти не способен оценить массив отклонённых кандидатов.

Плохого кандидата, пропущенного дальше, заметят на интервью. Хорошего кандидата, ошибочно отклонённого, может не заметить никто. Он просто исчезнет.

Организация, которая хочет знать качество найма, должна периодически проводить слепой аудит (blind audit) отклонённых кандидатур. После этого задаётся простой вопрос: «Если бы это резюме попало непосредственно к вам, стали бы вы разговаривать с этим человеком?»

Если руководители регулярно отвечают «да» кандидатам, которым рекрутер сказал «нет», компания обнаруживает измеримый уровень ложноотрицательных результатов (false-negative rate) собственной системы.

С этого момента разговор перестаёт быть спором между обиженным кандидатом и рекрутером. Он становится вопросом корпоративного управления.

Сколько потенциально сильных сотрудников организация потеряла? Сколько возможностей было закрыто до того, как профессионал смог поговорить с профессионалом? Какие критерии приводят к ошибкам? Как часто руководитель отменяет вывод рекрутера?

Если компания требует журнал аудита (audit trail) для платежа, изменения финансовой модели, доступа к данным или выпуска отчётности, почему решение, способное изменить профессиональную судьбу человека и лишить компанию ценного специалиста, иногда может сводиться к одному клику — «Отказать»?

Хороший процесс найма не должен строиться на доверии к безошибочности рекрутера. Он должен строиться на проверяемости решений.

Подбор персонала должен быть не стеной между профессионалами, а инфраструктурой, которая помогает им найти друг друга.

21. Призыв не к травле, а к проверке

Если читатель — кандидат, полезнее документировать процесс, чем обвинять конкретного человека без доказательств. Сохраняйте текст вакансии, даты, переписку, вопросы и ответы. Отделяйте факт от интерпретации.

Если читатель — руководитель-наниматель (hiring manager), попросите раз в квартал показать случайную выборку отклонённых резюме. Не только список допущенных кандидатов (shortlist).

Если читатель — рекрутер, предложите собственный аудит. Для сильного профессионала проверяемость — защита репутации, а не угроза.

Если читатель — директор по персоналу (HR Director), измеряйте не только скорость закрытия, но и качество отрицательных решений.

Если читатель — CEO, CFO, COO или руководитель функции, задайте один вопрос: «Кто сегодня имеет право навсегда удалить сильного кандидата из нашей воронки — и как мы проверяем качество этого права?»

Общественный резонанс полезен только тогда, когда приводит к изменению процесса. Цель — не создать нового врага между кандидатами и HR. Цель — убрать ненужную непрозрачность между людьми, которые могли бы работать вместе.

Право не допустить должно иметь основание.

Приложение A. Минимальная оценочная карта (scorecard)

№	Поле	Содержание / формат
1	ID критерия вакансии	Идентификатор критерия вакансии
2	Тип критерия	Обязательный / обучаемый / желательный (Mandatory / Trainable / Nice-to-have)
3	Доказательство в CV / заявке	Доказательство в CV / заявке
4	Статус доказательства	Отсутствует / неясно / подтверждено
5	Уверенность рекрутера	Высокая / средняя / низкая
6	Решение	Допустить / отказать / предметная проверка (Domain Review)
7	Код причины	Код причины (reason code)
8	Требуется предметная проверка	Да / нет; при необходимости — domain review
9	Открытый вопрос кандидату	Нерешённый вопрос кандидату / требуется уточнение
10	Время и проверяющий	Временная метка и ID проверяющего

Для сложных ролей полезно запрещать «Отклонить» (Reject) при низком уровне уверенности (Low confidence) по профессиональному критерию: такой кейс автоматически переходит на предметную проверку (Domain Review).

Приложение B. Коды причин (reason codes)

Код	Основание
R01	Отсутствует квалификация, прямо требуемая законом.
R02	Отсутствует обязательная сертификация или лицензия.
R03	Не подтверждён обязательный критерий опыта.
R04	Ограничение по месту работы или праву на работу.
R05	Подтверждено несоответствие компенсационных ожиданий.
R06	Несоответствие по доступности или сроку выхода.
R07	Дубликат или кандидат отозвал заявку.
R08	Вакансия закрыта или приостановлена.
R09	Профессиональная релевантность неясна: требуется предметная проверка (domain review).
R10	Сравнительный отказ после структурированной оценки.
R11	Кандидат недоступен после документированных попыток связи.

Код	Основание
R12	Иная причина: требуется обязательное письменное объяснение.

Приложение C. Проверяемые исследовательские вопросы

№	Проверяемый вопрос
Q01	Какова доля ранних отказов, которые специалист предметной области (domain reviewer) меняет при слепом повторном просмотре (blind review)?
Q02	Какие коды причин (reason codes) дают максимальный Domain Override Rate?
Q03	Сильно ли различаются rejection rates между рекрутерами после контроля на vacancy mix?
Q04	Какие требования чаще вызывают расхождение между рекрутером и manager?
Q05	Снижается ли false-negative rate после calibration training?
Q06	Улучшается ли candidate experience после SLA и reason categories?
Q07	Как меняется diversity of shortlist при частично blind первичном отборе (screening)?
Q08	Как часто содержательные вопросы кандидатов остаются без ответа?

22. Почему эта проблема особенно важна для нелинейных и гибридных карьер

Традиционный первичный отбор резюме (screening) особенно уязвим там, где кандидат не укладывается в одну профессиональную коробку. Рынок всё чаще требует гибридных специалистов: Финансы + Данные (Finance + Data), Финансовое планирование и анализ + Бизнес-аналитика (FP&A + BI), Учёт + Автоматизация (Accounting + Automation), Продукт + Аналитика (Product + Analytics), Право + Технологии (Legal + Technology). Но чем более междисциплинарен профиль, тем хуже работает простое сопоставление по ключевым словам. Кандидат может не иметь точного названия должности из вакансии, но обладать комбинацией навыков, которая создаёт большую ценность. Именно здесь предметная проверка (domain review) становится не привилегией кандидата, а механизмом защиты бизнеса от собственного фильтра.

Для опытных специалистов проблема усиливается нелинейностью карьеры. Перерыв, переход между отраслями, короткий эпизод работы, предпринимательский проект, обучение новой технологии или самостоятельная разработка могут интерпретироваться по-разному. Неструктурированный проверяющий легко превращает необычность в отрицательный сигнал. Профильный руководитель, напротив, способен спросить: какие задачи человек реально решал, какой масштаб ответственности имел, какие артефакты создал, какие решения может

воспроизвести? Поэтому зрелый процесс найма должен оценивать доказательства профессиональной способности (evidence of capability), а не только визуальную гладкость хронологии.

Это не означает, что любой необычный профиль хорош. Речь о другом: необычное (unusual) не должно автоматически означать непригодное (unsuitable). Если организация декларирует инновации, цифровую трансформацию и межфункциональность, но этап первичного рекрутингового отбора систематически предпочитает только линейные биографии, возникает противоречие между стратегией компании и механизмом доступа в неё.

23. Контраргументы — и почему governance-модель всё равно имеет смысл

Первый контраргумент: руководители-наниматели (hiring managers) физически не могут читать все резюме. Верно. Предлагаемая модель этого и не требует. Она требует выборочного аудита, эскалации неоднозначных случаев и второго взгляда только там, где цена ложноотрицательного результата (false negative) выше. Это риск-ориентированный контроль, а не тотальная перепроверка.

Второй: рекрутер специально нанят, чтобы отсеивать. Тоже верно. Но наличие функции не доказывает безошибочность её решений. Финансовый контролёр существует именно для контроля, однако его работа всё равно подлежит проверке (review) и аудиту (audit). Чем важнее функция, тем логичнее измерять её качество.

Третий: руководитель-наниматель (hiring manager) тоже предвзят. Безусловно. Предметная проверка (domain review) не является магическим источником истины. Поэтому модель использует структуру, независимые оценки, панели, рабочие задания (work samples) и аудит расхождений. Цель — не заменить «субъективного HR» на «субъективного менеджера», а уменьшить зависимость от единственной субъективной точки.

Четвёртый: объяснение каждого отказа создаёт юридические риски. Поэтому статья не требует публиковать внутренние обсуждения или давать подробную персональную обратную связь каждому кандидату. Требование скромнее: внутри организации должно существовать профессионально связанное основание решения. Внешняя коммуникация может быть стандартизирована с учётом права и политики компании.

Пятый: метрики могут искажать поведение — люди начинают адаптироваться под показатель (gaming). Это возможно с любой KPI-системой. Поэтому FNRR или DOR нельзя превращать в единственный целевой показатель. Они должны использоваться как диагностические показатели вместе с качественными калибровочными проверками, сложностью вакансии и последующими результатами.

24. От частного опыта к общественному исследованию

Следующий шаг после публикации такого эссе — не сбор историй только о плохих рекрутерах, а создание структурированного корпуса наблюдений. Кандидаты могли бы анонимно фиксировать тип вакансии, дату отклика, время до просмотра, наличие сопроводительного письма и вопроса, тип ответа, наличие интервью и содержательной обратной связи. Без имён рекрутеров и компаний на первом этапе такой проект позволил бы изучать процесс, а не устраивать персональные кампании.

Ещё сильнее был бы исследовательский проект с участием работодателей: добровольный пилот выборочного аудита отказов (Random Rejection Audit) и публикация агрегированных результатов. Компания, которая первой покажет не только время до найма (time-to-hire), но и аудируемое качество решений об отказе (audited quality of rejection decisions), создаст новый стандарт прозрачности работодателя (employer transparency). Возможно, именно это и должно стать настоящим прецедентом: не громкий список «плохих HR», а публично проверяемая методика, которую другие организации смогут повторить.

В Казахстане особенно полезно было бы академическое или независимое полевое исследование методом корреспондентского тестирования (correspondence study), адаптированное к местному рынку труда и праву. До появления таких данных следует избегать громких количественных утверждений о масштабе дискриминации. Но отсутствие локальной статистики не является аргументом за отсутствие контроля. Напротив, это аргумент за сбор качественных данных.

Схема 1. Модель управления качеством найма (Hiring Governance)



Схема 2. Журнал проверяемости решений о найме

Эта схема визуализирует контрольную цепочку. Её задача — показать, какие элементы должны позволять восстановить логику раннего решения после его принятия.



Логика схемы 2: от заявки до выборочного аудита — критерий → доказательство → владелец решения → коммуникация → повторная проверка.

Схема 3. Панель управленческих метрик первого уровня

Панель не подменяет данные конкретной организации. Она определяет минимальный набор измерений и управленческий смысл каждого показателя.



FNRR, DOR, RCC и TFR — предлагаемые диагностические показатели. Пороговые значения устанавливаются после baseline и пилота.

Схема 4. Модель зрелости Hiring Governance



КАК ЧИТАТЬ РЕЗУЛЬТАТ

Формулировка «Уровень 2 — процесс структурирован, но систематически не аудируется» означает наличие критериев и оценочной структуры при отсутствии регулярной проверки качества ранних отказов. Число рекомендаций и горизонт дорожной карты должны выводиться из фактического диагностического evidence, а не назначаться заранее.

Схема 5. 30-дневный диагностический пилот



Логика: диагностировать → проверить → объяснить → изменить → перепроверить → принять решение. Это каркас диагностического проекта: у каждой фазы есть вопрос, метод, доказательства, результат и контрольная точка.

Период	Фаза	Действие	Выход	Контрольная точка
1–5	Исходная точка	Вакансии, критерии, выборка, privacy	Устав пилота	Scope
6–10	Слепой пересмотр	Независимые предметные проверяющие	Повторные оценки	Есть расхождение?
11–15	Первопричины	Таксономия причин + анализ процесса	Карта причин	Типы сбоев
16–22	Изменение	Коды причин, Four-Eyes, эскалация	Целевая модель	Готово к тесту
23–27	Вторая выборка	Метрики до/после	Доказательства эффекта	Лучше / без изменений / хуже
28–30	Решение	Остановить / доработать / масштабировать	Записка о решении	Запуск / остановка / доработка

Почему гибридные профили усиливают значение этой модели

Рынок всё чаще требует гибридных специалистов — людей, соединяющих предметную экспертизу, данные, технологии и бизнес-контекст. Такие профили особенно легко ошибочно классифицировать, если первичный отбор опирается на узкие названия должностей, ключевые слова или линейную карьерную историю.

Governance-подход не требует автоматически пропускать нестандартные профили. Он требует отличать доказанное несоответствие от ситуации, где релевантность нельзя надёжно определить без предметной экспертизы.

Заключительный вопрос

ДЛЯ CEO, РУКОВОДИТЕЛЕЙ-НАНИМАТЕЛЕЙ И HR-ЛИДЕРОВ

Когда мы в последний раз проверяли не список кандидатов, который рекрутинг показал бизнесу, а случайную выборку профессионалов, которых рекрутинг решил бизнесу не показывать?

Если ответ — «никогда», организация знает качество видимой части воронки, но не знает собственного риска невидимых ложноотрицательных решений.

Источники и литература

[1] hh.kz. «Просмотр отклика на вакансию работодателем», база знаний, 2026. feedback.hh.kz/knowledge-base/article/kz-16191

[2] Bertrand, M.; Mullainathan, S. “Are Emily and Greg More Employable Than Lakisha and Jamal? A Field Experiment on Labor Market Discrimination.” American Economic Review, 94(4), 2004, 991–1013. DOI: 10.1257/0002828042002561.

[3] Quillian, L.; Pager, D.; Hexel, O.; Midtbøen, A. H. “Meta-analysis of field experiments shows no change in racial discrimination in hiring over time.” PNAS, 2017. DOI: 10.1073/pnas.1706255114.

[4] Lippens, L.; Vermeiren, S.; Baert, S. “The state of hiring discrimination: A meta-analysis of (almost) all recent correspondence experiments.” European Economic Review, 151, 2023, 104315. DOI: 10.1016/j.euroecorev.2022.104315.

[5] Schmidt, F. L.; Hunter, J. E. “The validity and utility of selection methods in personnel psychology.” Psychological Bulletin, 124(2), 1998, 262–274. DOI: 10.1037/0033-2909.124.2.262.

[6] Levashina, J.; Hartwell, C. J.; Morgeson, F. P.; Campion, M. A. “The Structured Employment Interview: Narrative and Quantitative Review of the Research Literature.” Personnel Psychology, 67, 2014, 241–293.

[7] CIPD. “Selection Methods”; “Inclusive recruitment: Guide for employers.” Current online guidance.

[8] Трудовой кодекс Республики Казахстан, статьи 4, 5, 6 и 25, ИПС «Әділет», актуальная редакция на сентябрь 2026 года.

[9] gov.kz. «Недопустимость дискриминации при приеме на работу», сентябрь 2026 года.

[10] U.S. Department of Justice. “Algorithms, Artificial Intelligence, and Disability Discrimination in Hiring”, 2022.

Примечание: международные исследования приводятся как доказательства существования общих механизмов bias и ограничений неструктурированного отбора, а не как статистическая оценка распространённости дискриминации в Казахстане. Для Казахстана необходимы отдельные локальные audit/correspondence studies.