

ГЕЙМИФИКАЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ПРЕОДОЛЕНИЯ КРИЗИСА АЛГОРИТМИЧЕСКОГО НАЙМА НА ЦИФРОВЫХ ПЛАТФОРМАХ

Аннотация. В статье рассматривается феномен «сломанного найма» (broken hiring), возникший на цифровых платформах подбора персонала в связи с массовым применением работодателями ИИ-агентов для первичной фильтрации откликов. Показано, что алгоритмическая отбраковка по формальным признакам и встречная накрутка резюме соискателями образуют самоусиливающийся контур, при котором рациональное поведение каждой стороны разрушает ценность платформы как посредника. Обосновано, что устранение этого кризиса техническими средствами невозможно, поскольку его причина лежит в мотивационной структуре взаимодействия пользователей. Предложена концепция применения геймификации в бизнес-процессах двусторонней платформы найма, основанная не на запрете ИИ-инструментов, а на изменении соотношения издержек и выгод их применения. Описаны четыре взаимоувязанные механики – маркер «Персонализированный отклик», суточная квота на его использование, обязательность ответа работодателя с подкреплением через публичный рейтинг и автоматическая проверка содержательности ответов – образующие положительную обратную связь и возвращающие взаимодействию сторон содержательный характер.

Ключевые слова: Сломанный найм, алгоритмический найм, геймификация, цифровые платформы, двусторонние платформы, мотивация пользователей, ИИ-агенты в подборе персонала, бизнес-процессы.

Российский рынок труда в 2025-2026 годах оказался в парадоксальном положении. С одной стороны, безработица держится на исторических минимумах, а острый дефицит квалифицированных специалистов вынуждает компании пересматривать подходы к подбору персонала. С другой стороны, цифровые платформы найма, призванные облегчать соединение соискателей и работодателей, переживают системный кризис: при формально работающих метриках – росте числа откликов и публикуемых вакансий – содержательная задача подбора решается всё хуже. В международной практике это явление получило название «сломанный найм» (broken hiring), и его последствия одновременно затрагивают пользователей, операторов платформ и сам рынок труда.

Суть кризиса заключается в массовом применении работодателями инструментов искусственного интеллекта для первичной фильтрации входящих откликов. Получая сотни резюме на одну позицию, рекрутер физически не способен прочитать их вручную и делегирует первичный скрининг ИИ-агенту. Агент ранжирует кандидатов по легко формализуемым признакам: стажу, ключевым словам, формальному соответствию образования. Доля резюме, отсеянных на этой стадии без участия человека, в крупных компаниях устойчиво растёт, а соискатель нередко получает обезличенный автоматический отказ задолго до того, как его резюме могло бы попасть к живому рекрутеру. Принципиально важно, что эти критерии отражают не профессиональную пригодность кандидата, а её формальные признаки: специалист с нужными компетенциями, но нерелевантным образованием или меньшим стажем, чем формально требуется, выбывает алгоритмически по причинам, не связанным с его реальной способностью выполнять работу.

Соискатели отвечают на алгоритмический фильтр предсказуемым образом – завышают формальные параметры резюме. Зная, что к человеческой оценке пускает только фильтр, они



увеличивают заявленный стаж, приписывают себе отсутствующие навыки и подгоняют формулировки под предполагаемые требования алгоритма. Те, кто к подобной накрутке не прибегает, систематически проигрывают: им приходится либо принять те же правила, либо постепенно уйти с платформы. В результате каждая сторона действует рационально для себя и разрушительно для системы в целом: работодатель ставит фильтр, потому что иначе не справится с объёмом откликов, а соискатель завышает резюме, потому что иначе оно не доходит до человека. Возникает классическая ловушка коллективного действия, в которой алгоритмический отбор не снимает проблему нерелевантных откликов, а лишь меняет её форму – вместо потока случайных резюме работодатель получает поток резюме с накрученными параметрами.

Последствия сломанного найма проявляются на нескольких уровнях. На уровне пользователя соискатель сталкивается с выгоранием от череды обезличенных отказов, постепенной потерей доверия к платформе и соблазном недобросовестно заполнять резюме; работодатель – с потоком резюме, формальные параметры которых не отражают реальную квалификацию. На уровне самой платформы это оборачивается падением вовлечённости, оттоком наиболее активных соискателей на альтернативные каналы и ухудшением качества данных. На уровне рынка – ростом сроков закрытия вакансий и снижением эффективности трудоустройства, что особенно болезненно в условиях кадрового дефицита. Привычные способы оптимизации, к которым обращаются платформы, – доработка поиска, оптимизация интерфейсов, расширение фильтров – меняют только техническую сторону взаимодействия и причину не устраняют. Они отвечают на вопрос «как ускорить процесс», но не на вопрос «как сделать его осмысленным», а именно осмысленность и теряется в нынешнем кризисе.

Из этого анализа следует принципиальный вывод: корень проблемы лежит не в качестве отдельных алгоритмов, а в мотивационной структуре взаимодействия пользователей. Пока для соискателя выгоднее накручивать резюме, чем готовить содержательный отклик, а для работодателя выгоднее ужесточать автофильтр, чем работать с потоком резюме внимательно, любая техническая донастройка фильтров и шкал будет лишь воспроизводить тот же порочный круг. Менять следует не сами фильтры, а соотношение издержек и выгод для каждой стороны – так, чтобы осмысленное действие давало пользователю больший эффект, чем искусственно нагнанная активность. Класс инструментов, специально предназначенный для работы с мотивацией пользователей в цифровых продуктах, – это геймификация, то есть применение игровых механик и принципов игрового дизайна в неигровом контексте.

Ключевая идея предлагаемого подхода состоит в том, что задача состоит не в том, чтобы технически запретить применение ИИ-агентов в найме, а в том, чтобы изменить экономику их применения. Полностью устранить ИИ из найма средствами геймификации невозможно и не нужно: автоматизация решает реальную проблему перегруженного рекрутера. Однако возможно спроектировать такой набор механик, при котором делегирование коммуникации алгоритмам перестаёт быть выгодным любой из сторон. Геймификация в этом случае выступает не как украшение существующих интерфейсов и не как набор бейджей и рейтингов, а как полноценный мотивационный слой поверх бизнес-процессов платформы, который не заменяет существующую функциональность, а надстраивается над ней и работает только с теми пользователями, которые готовы участвовать в новых правилах взаимодействия.

Центральной механикой предлагаемой концепции является маркер «Персонализированный отклик», дающий соискателю гарантированный доступ к человеческой оценке его резюме в обход алгоритмического фильтра работодателя. Устроена механика следующим образом. Отправляя отклик на вакансию, соискатель может сопроводить его персонализированным письмом, в котором упомянуты конкретные требования вакансии и



описан соответствующий опыт. Письмо автоматически проверяется на минимальную содержательность по нескольким критериям: упомянуты ли конкретные обязанности из описания вакансии, релевантно ли описание опыта, набран ли необходимый порог содержательности, отсутствуют ли признаки шаблонной генерации. Прошедшие проверку отклики получают маркер «Персонализированный» и направляются работодателю с принципиальным свойством: их обязательно должен просмотреть живой человек, минуя автоматический первичный отсев. Таким образом, маркер выступает не декоративным «знаком качества», а функциональным билетом в обход алгоритма.

Однако сам по себе маркер при свободном применении быстро потерял бы смысл: пользователи начали бы массово прикладывать формально «персонализированные», но шаблонные письма, и работодатели вновь оказались бы заваленными нерелевантными откликами. Чтобы этого избежать, объём персонализированных откликов ограничивается уже на стороне соискателя – вводится квота не более одного отклика со статусом «Персонализированный» в сутки. Концептуальным аналогом такого решения служит механика Super Like в Tinder, где ограничение числа выделенных действий превращает их в дефицитный ресурс и переключает поведение пользователя с массового охвата на избирательную коммуникацию. На платформе найма квота решает сразу три задачи: поток персонализированных откликов сокращается до объёма, который работодатель способен обработать без ИИ-агента; дефицитность маркера повышает его сигнальную ценность – потратив единственный суточный отклик на конкретную вакансию, соискатель демонстрирует работодателю повышенный интерес; и наконец, у соискателя пропадает мотив накручивать резюме, поскольку маркер и так открывает доступ к человеческой оценке, и обходить формальные критерии фильтра становится бессмысленно.

Сама по себе доставка отклика к человеческой оценке не гарантирует, что работодатель на него отреагирует. Поэтому со стороны работодателя в систему встраивается репутационная механика – публичный рейтинг работодателя, отражающий качество его HR-процессов. На каждый отклик со статусом «Персонализированный» работодатель обязан ответить в установленный срок; отсутствие ответа фиксируется системой, и рейтинг падает. Параметрами рейтинга выступают доля своевременно обработанных персонализированных откликов, средняя скорость реакции, доля содержательных ответов и качество описаний вакансий. Рейтинг отображается публично в карточке компании и учитывается при ранжировании её вакансий в поисковой выдаче, благодаря чему он создаёт прямой стимул реагировать на содержательные отклики. По модели драйверов мотивации Ю-кай Чоу здесь одновременно задействованы социальное влияние, развитие и страх потери – сочетание, обеспечивающее устойчивость поведения работодателя на длинной дистанции.

Обязательность ответа и угроза потери рейтинга снимают проблему игнорирования откликов, но не проблему формальных отписок. Работодатель технически может прислать допустимый, но пустой ответ – типовой отказ без объяснения причин – или, что хуже, поручить генерацию ответов тому же ИИ-агенту, заменив один формальный канал на другой. Чтобы устранить и этот остаточный риск, в систему включается симметричный механизм: ответ работодателя автоматически проверяется на содержательность по тем же принципам, что и сопроводительное письмо соискателя. Шаблонные отписки не засчитываются в рейтинг как качественная обратная связь, и отвечать формально «лишь бы не потерять баллы» становится бессмысленно. Альтернативный вариант – ручная апелляция соискателя на полученный ответ – был рассмотрен и отклонён: он потребовал бы значительного объёма модерации, а введение встречной санкции против злоупотреблений создало бы асимметрию между сторонами. Автоматическая проверка лишена этих недостатков и логически симметрична уже принятой проверке исходного письма.



Четыре описанные механики не работают по отдельности – их ценность раскрывается только в совокупности, как замкнутая система с положительной обратной связью. Соискатель, готовый к содержательной коммуникации, получает маркер в обход ИИ-фильтра; суточная квота не позволяет применять маркер массово и сохраняет его сигнальную ценность; работодатель обязан ответить на отклик с маркером, и это требование подкреплено рейтингом; ответ работодателя автоматически проверяется на содержательность, что отсекает формальные отписки. Каждая механика влияет не только на ту сторону, для которой она проектировалась, но и на противоположную: маркер повышает качество входящего потока для работодателя, а рейтинг и проверка содержательности ответов улучшают опыт соискателя. Возникает положительная обратная связь, при которой рост качества поведения одной стороны оборачивается ростом ценности для другой и усиливает её мотивацию вести себя качественно дальше.

С технической точки зрения предложенный мотивационный слой целесообразно реализовывать как отдельную подсистему в микросервисном ландшафте платформы – самостоятельный контекст, надстраивающийся над действующими процессами, а не переписывающий их. Такой подход позволяет развёртывать решение независимо от основной функциональности, включать и отключать механики через А/В-тесты и менять параметры – пороги содержательности, размер квоты, веса метрик в рейтинге – без переделки ключевых подсистем. Наиболее ответственный компонент архитектуры – сервис автоматической проверки содержательности писем и ответов, от точности которого зависит работоспособность всей модели; это типовая задача обработки естественного языка, решаемая комбинацией классификатора на размеченном корпусе и привлечения языковой модели для граничных случаев.

Необходимо обозначить и границы предложенной модели. Механики защищают соискателя при условии, что он готов потратить ограниченный суточный ресурс на конкретную вакансию; основной поток откликов без маркера остаётся в зоне действия алгоритмического фильтра работодателя со всеми его эффектами. Это сознательное ограничение: распространить защиту на весь поток откликов средствами одной только геймификации невозможно. Модель меняет экономику применения ИИ-агентов, а не устраняет их технически – маркер создаёт защищённый канал для мотивированных соискателей, рейтинг создаёт репутационное давление на работодателей по всему их потоку, а проверка содержательности ответов не даёт имитировать обратную связь, и совокупно это сдвигает равновесие на платформе в сторону живой коммуникации, не претендуя на полное вытеснение ИИ из найма.

Геймификацию в бизнес-процессах цифровых платформ найма следует рассматривать не как набор поверхностных украшений к существующим интерфейсам и не как программу лояльности с бейджами и рейтингами, а как полноценный слой проектирования, способный реструктурировать мотивацию пользователей. Применительно к кризису сломанного найма этот слой позволяет перейти от попыток технически догнать ИИ-агентов к изменению самой логики их применения: вместо борьбы с фильтрами – перестройка экономики действий обеих сторон таким образом, чтобы содержательное поведение становилось выгоднее формального. Перспективы дальнейшего развития связаны с уточнением параметров классификатора содержательности по данным пилотных внедрений, проработкой симметричных инструментов монетизации для работодателей, изучением влияния подобных механик на культуру найма в целом, а также с адаптацией предложенной модели к иным двусторонним цифровым платформам, где наблюдаются сходные эффекты алгоритмического посредничества между сторонами рынка.



Список литературы:

1. Багаутдинова Ю. В., Малинин В. Л. Зарубежные подходы к внедрению геймификации в бизнес и управление предприятиями // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3. Экономика. Экология. 2022. Т. 24, № 2. С. 88–98.
2. Багаутдинова Ю. В. Российская практика внедрения геймификации в бизнес и управление предприятиями // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2022. № 3. С. 142–156.
3. Сутягин В. В. Геймификация бизнес-процессов в фирмах малого и среднего бизнеса // StudNet. 2021. Т. 4, № 11. С. 1247–1255.
4. Хайзи М., Уордл Б. Геймификация для повышения качества продукта // Управление качеством. 2023. № 5. С. 42–51.
5. Чоу Ю.-К. Геймифицируй это. Как стимулировать клиентов к покупке, а сотрудников – к работе. М.: Бомбора, 2021. 400 с.
6. LinkedIn Talent Solutions. The Future of Recruiting: Innovations in HR Technology: corporate report. Sunnyvale: LinkedIn Corporation, 2023.

