

Jeszcze do niedawna przygotowanie CV wymagało samodzielnej analizy ogłoszenia i odpowiedniego przedstawienia swojego zawodowego doświadczenia. Dziś część tej pracy, m.in. weryfikację wymagań przedstawionych w ofercie, a następnie zredagowanie i dopasowanie do niej treści CV, może wykonać sztuczna inteligencja. Korzystają z niej również rekruterzy, którym AI pomaga porządkować zgłoszenia, wyszukiwać istotne informacje i identyfikować profile najbardziej odpowiadające wymaganiom stanowiska. W efekcie, zanim kandydat i rekruter powiedzą sobie „dzień dobry”, po obu stronach procesu coraz częściej pracują algorytmy.

Rekrutacyjny ping-pong z AI

Korzystanie ze sztucznej inteligencji podczas poszukiwania pracy nie jest już wyjątkiem. Według raportu Pracuj.pl z 2026 roku 48 proc. kandydatów sięgało po AI na jednym z etapów procesu rekrutacyjnego. Kandydaci wspierają się AI przede wszystkim przy przygotowywaniu dokumentów aplikacyjnych. Z jej pomocą mogą redagować i poprawiać CV, lepiej opisywać swoje doświadczenie i kompetencje oraz dopasowywać treść dokumentu do wymagań zawartych w ogłoszeniu. Sztuczna inteligencja pomaga także w przygotowaniu do rozmowy rekrutacyjnej – może podpowiedzieć pytania, które prawdopodobnie padną podczas spotkania, pomóc przygotować odpowiedzi i przećwiczyć przebieg rozmowy. Jest wykorzystywana również przy wykonywaniu zadań rekrutacyjnych, choć ten sposób jej użycia budzi znacznie więcej wątpliwości po stronie rekruterów.

Sztuczna inteligencja coraz częściej wspiera także rekruterów. Według raportu Polskiego Forum HR „HR TECH CHANGER 2025” jest obecna w 60 proc. rozwiązań służących do pozyskiwania i rekrutacji kandydatów. W przypadku systemów wspierających selekcję oraz ocenę kompetencji odsetek ten wynosi po 52 proc., a tych przeznaczonych do zarządzania bazą aplikujących, takich jak ATS – 55 proc.

– Można z przymrużeniem oka mówić o „grze w rekrutację”. Kandydat wykorzystuje technologię, żeby lepiej przygotować swoje CV i przejść przez cyfrowe sito, a pracodawca – żeby szybciej wyłonić osoby najlepiej dopasowane do danej oferty. Kłopot pojawia się wtedy, gdy pojedynczy parametr przesłania resztę profilu kandydata. Może on spełniać większość wymagań, zna branżę i procesy, ale np. nigdy nie pracował w jednym z systemów wskazanych w ogłoszeniu. To rekruter może ocenić, jak trudna będzie nauka narzędzia i czy pozostałe atuty rekompensują ten brak. W sztywnym, zautomatyzowanym modelu taki kandydat może odpaść już na etapie preselekcji – mówi Mateusz Skiba, Manager w Grafton Recruitment.

Kandydaci mają świadomość, że z AI mogą korzystać także rekruterzy. Pokazują to m.in. globalne dane Gartnera. W badaniu przeprowadzonym w 2025 roku 52 proc. respondentów uważało, że sztuczna inteligencja analizuje informacje zawarte w ich aplikacjach. Jednocześnie tylko 26 proc. badanych ufało, że AI oceni ich sprawiedliwie, a 32 proc. obawiało się, że jej wykorzystanie może doprowadzić do odrzucenia ich kandydatury. Powstaje więc paradoks: kandydaci korzystają z AI, żeby zwiększyć swoje szanse w rekrutacji, ale jednocześnie obawiają się, że po stronie pracodawcy ta sama technologia może zbyt łatwo zamknąć im drogę do kolejnego etapu.

To, że AI może inaczej niż rekruter ocenić te same kandydatury, pokazuje także badanie dr Agnieszki Zielińskiej z Uniwersytetu Bielsko-Bialskiego. CV osób ubiegających się o to samo stanowisko menedżerskie oceniano na dwa sposoby: tradycyjnie, przez specjalistów HR, oraz z wykorzystaniem dużego modelu językowego (LLM) przez specjalistów IT. W obu przypadkach punktem odniesienia był ten sam opis stanowiska, jednak wyniki selekcji istotnie się różniły. Badanie nie rozstrzyga, który sposób

pozwoił trafniej wybrać kandydatów, pokazuje natomiast, że rekomendacje AI nie muszą pokrywać się z oceną rekrutera i nie powinny być traktowane jako obiektywne.

Kandydat wie, że odpadł, ale nie wie, dlaczego

AI może przyspieszyć analizę aplikacji i pomóc rekruterowi porównać kandydatów, ale wraz z jej wykorzystaniem pojawia się pytanie, na jakiej podstawie zapada decyzja dotycząca wyboru ścisłego grona kandydatów. Sam komunikat o odrzuceniu kandydatury nie daje na nie odpowiedzi. Jeśli rekruter korzysta z rekomendacji narzędzia, powinien potrafić ją ocenić i wskazać, co rzeczywiście zdecydowało o wyborze innej osoby. Jest to szczególnie ważne po rozmowie, kiedy ocena nie opiera się już wyłącznie na informacjach zawartych w CV.

– Szybka odpowiedź niewiele zmienia, jeśli osoba szukająca pracy dostaje jedynie standardową formułkę z podziękowaniem za udział w rekrutacji. Z perspektywy 30-letniej praktyki Grafton widzimy, że im bardziej złożona rola, tym trudniej sprowadzić decyzję do prostego „spełnia wymagania” albo „nie spełnia”. Liczą się także sposób myślenia, motywacja, dojrzałość biznesowa czy dotychczasowe doświadczenie. Jeśli po rozmowie nie potrafimy powiedzieć, co zdecydowało o wyborze, trudno później przekazać kandydatowi wartościową informację zwrotną – zauważa Ewa Michalska, Dyrektor Operacyjna Grafton Recruitment.

Sposób wykorzystania AI może wpływać także na to, jak kandydaci oceniają pracodawcę. Z badania Federico Magniego i Yaping Gong z 2026 roku wynika, że firmy korzystające z AI podczas rekrutacji mogą być gorzej oceniane przez kandydatów. Badani rzadziej chcieli w nich pracować i uważali, że firmy te w mniejszym stopniu dbają o osoby ubiegające się o pracę.

– Kandydat nie wie, ile aplikacji obsługuje system ani jak sprawnie działa zaplecze rekrutacji. Ocenia proces na podstawie własnego doświadczenia: czy wie, czego może się spodziewać, czy ma możliwość rozmowy z rekruterem i czy rozumie powody podjętej decyzji. Firma może bardzo sprawnie obsługiwać zgłoszenia, a kandydat nadal nie wiedzieć, według jakich kryteriów został oceniony. Szybkość i automatyzacja mogą usprawnić rekrutację, ale nie zastąpią jasnej komunikacji i kontaktu z człowiekiem – dodaje Mateusz Skiba, Manager w Grafton Recruitment.

Sztuczna inteligencja pod kontrolą

Wątpliwości związane z wykorzystaniem AI przy ocenie kandydatów dotyczą nie tylko jakości rekrutacji. Pojawiają się również pytania o ochronę danych, ryzyko dyskryminacji i odpowiedzialność za decyzje podejmowane przy wsparciu algorytmów.

Właśnie ze względu na możliwe konsekwencje takich decyzji wykorzystanie AI w zatrudnieniu zostało objęte regulacjami unijnego AI Act. Rozporządzenie weszło w życie w sierpniu 2024 r., a jego przepisy są stosowane etapami. Kolejna ich część zaczęła obowiązywać 2 sierpnia 2026 r., natomiast wymagania dotyczące systemów wysokiego ryzyka wykorzystywanych w zatrudnieniu zaczną być stosowane 2 grudnia 2027 r. Dotyczy to m.in. narzędzi służących do analizowania i filtrowania aplikacji oraz oceny kandydatów.

Jednym z wymogów dotyczących takich systemów jest nadzór człowieka. Nie oznacza on jedynie pozostawienia rekruterowi ostatecznej decyzji. Osoba korzystająca z narzędzia powinna rozumieć jego

możliwości i ograniczenia, potrafić właściwie ocenić otrzymany wynik i – jeśli ma ku temu podstawy – odrzucić rekomendację systemu.

– Wykorzystanie AI w rekrutacji nie powinno sprowadzać się do automatycznego odrzucania lub rekomendowania kandydatów. AI może bardzo dobrze wspierać rekrutera w analizie informacji zawartych w CV czy wstępnej selekcji kandydatów, jednak nie zastąpi oceny tych elementów, które ujawniają się dopiero w bezpośrednim kontakcie z kandydatem. Dobrze zaprojektowany proces rekrutacji powinien wykorzystywać sztuczną inteligencję do wsparcia analizy, ale jednocześnie pozostawiać przestrzeń na ocenę kontekstu, niuansów i czynników, których system nie jest w stanie właściwie odczytać – podkreśla Zuzanna Spaltenstein-Kotas, ekspertka ds. ochrony danych osobowych i compliance, Gi Group Holding.

Dotyczy to również kompetencji miękkich, takich jak sposób komunikacji, empatia, umiejętność współpracy, elastyczność czy zdolność reagowania na nieprzewidziane sytuacje. Trudna do uchwycenia przez algorytm pozostaje również tzw. chemia – naturalne dopasowanie do kultury organizacyjnej, wartości firmy czy stylu pracy. Są to aspekty, które wymagają rozmowy, obserwacji i oceny kontekstu, a nie wyłącznie analizy danych.

Na ryzyko dyskryminacji związanej ze stosowaniem AI zwraca uwagę Urząd Ochrony Danych Osobowych. W lipcu br. Prezes Urzędu zwrócił się do resortu pracy o podjęcie prac nad przepisami, które mają zapewnić kandydatom i pracownikom dodatkową ochronę przed dyskryminacją związaną ze stosowaniem AI. Urząd wskazał m.in. na ryzyko powielania przez systemy uprzedzeń obecnych w danych, na których zostały wytrenowane.

– To, że ostateczna decyzja należy do rekrutera, samo w sobie nie wystarczy. Powinien on nie tylko rozumieć, z czego wynikają różnice między wskazaniami AI dotyczącymi poszczególnych kandydatów, ale także zweryfikować rekomendacje, wychwycić to, czego model nie uwzględnił i odnieść wynik do realiów stanowiska oraz firmy. Widać to szczególnie przy rekrutacji menedżerów, gdzie znaczenie ma nie tylko dotychczasowe doświadczenie, ale również okoliczności, w jakich podejmowali decyzje czy skala odpowiedzialności. Human in the loop ma sens wtedy, gdy człowiek może zakwestionować wskazanie narzędzia i uzasadnić własną decyzję – podkreśla Piotr Ciemuchowski, Partner w Wyser Executive Search.

Źródło: IP