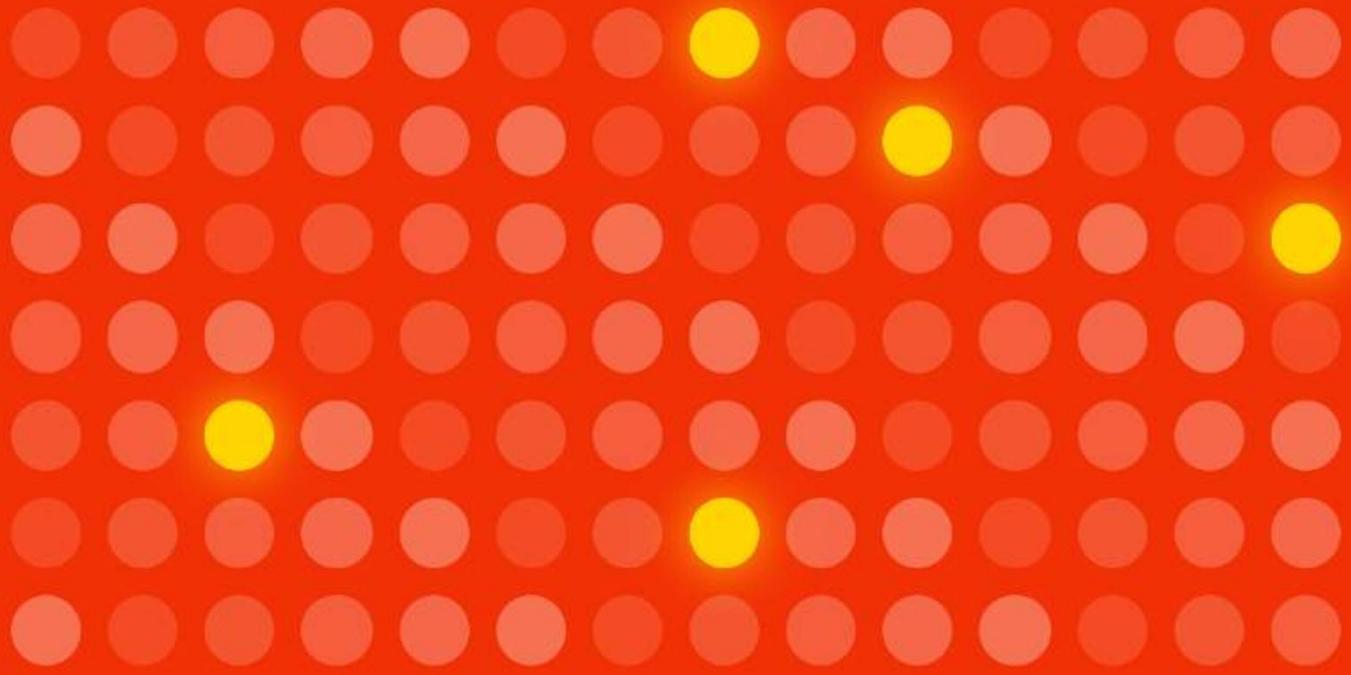




# СОТРУДНИК, КОТОРОГО НЕ НАНИМАЛИ

312 откликов • 26 интервью • 1 ночная смена

Бизнес-роман о том, как ИИ изменил  
кадровое агентство

---

**САЙЕРА  
КАМИЛОВА**

ТАШКЕНТ  
2026

Сайера Камилова

**Сотрудник, которого не нанимали**

«Автор»

2026

**Камилова С.**

Сотрудник, которого не нанимали / С. Камилова — «Автор»,  
2026

«Сотрудник, которого не нанимали» — бизнес-роман об ИИ, который вошёл в рабочий процесс и начал делать то, что ещё недавно считалось человеческой работой. Он принимает отклики, проводит скрининг, задаёт вопросы кандидатам, анализирует ответы, напоминает о решениях и работает, когда люди спят. Возникает неудобный вопрос: если ИИ делает часть работы быстрее и стабильнее, что остаётся человеку? Эта книга не пытается успокоить фразой «ИИ никого не заменит». Некоторые задачи он уже забирает: рутину, первичный анализ, перенос данных, напоминания. Поэтому меняется и ценность сотрудника. Человеку остаётся то, что сложнее формализовать: контекст, сомнение, переговоры, нестандартные решения и ответственность за последствия. В основе книги — реальные вопросы и ситуации из практики внедрения ИИ в кадровое агентство. Это книга не только про HR. Она про будущее любой профессии, в которую приходит ИИ, и про то, каким должен стать человек, чтобы оставаться ценным рядом с ним.

© Камилова С., 2026

© Автор, 2026

# Содержание

|                                        |    |
|----------------------------------------|----|
| Содержание                             | 6  |
| От автора                              | 7  |
| Пролог. Кандидат в 02:13               | 8  |
| Глава 1. Триста непрочитанных откликов | 9  |
| Глава 2. Инструкция, которой не было   | 11 |
| Конец ознакомительного фрагмента.      | 12 |

**Сайера Камилова**

**Сотрудник, которого не нанимали**

**БИЗНЕС-РОМАН**

**СОТРУДНИК,**

**КОТОРОГО НЕ НАНИМАЛИ**

*Бизнес-роман о том, как ИИ*

*изменил кадровое агентство*

**САЙЕРА КАМИЛОВА**

Prowork Source • Ташкент • 2026

## Содержание

От автора

**Пролог. Кандидат в 02:13**

Глава 1. Триста непрочитанных откликов

Глава 2. Инструкция, которой не было

Глава 3. Ошибка на восемьдесят семь баллов

Глава 4. Второй рекрутер

Глава 5. Кандидат говорит голосом

Глава 6. Пятничный отчёт

Глава 7. Человек не исчезает

Глава 8. Адаптируйся или умри

Глава 9. Система, которая спрашивает

**Эпилог. Рабочий день без конца**

Послесловие. Девять вопросов до внедрения ИИ

## От автора

Эта история вымышлена. Но почти каждый вопрос в ней возникал в реальной работе: можно ли доверить машине разговор с кандидатом, кто отвечает за её ошибку, что останется рекрутеру, если первичный скрининг автоматизирован, и почему технология иногда знает о процессе больше, чем его руководитель.

Мне хотелось написать не книгу о нейросетях. Технологии меняются слишком быстро, и любая инструкция начинает стареть ещё до того, как доходит до типографии. Эта книга о другом: что происходит с компанией, когда в привычный процесс входит участник, который не устаёт, не забывает и не понимает намёков.

Все люди устают. Все компании живут на неформальных договорённостях. Все руководители уверены, что их требования понятны, пока не пытаются объяснить их машине.

ИИ оказался не столько новым сотрудником, сколько зеркалом. А зеркала, как известно, редко начинают с комплимента.

Все персонажи и компании, кроме Prowork Source, являются собирательными образами. Ситуации основаны на типичных конфликтах внедрения ИИ в подбор, управление и клиентский сервис.

## Пролог. Кандидат в 02:13

В 02:13 телефон на тумбочке коротко завибрировал.

Сайера открыла глаза не сразу. За окном стояла тёплая ташкентская ночь. Кондиционер шуршал на минимальной скорости, редкая машина проходила по мокрому после полива асфальту. На экране светилось сообщение из клиентской группы:

«Новый кандидат. Соответствие требованиям — 92%. Рекомендуется интервью».

Ниже лежали резюме, расшифровка голосовых ответов, краткая оценка опыта и три риска. Последний пункт был отмечен жёлтым: «Мотивация к смене работы требует проверки человеком».

Сообщение отправил Хасан — искусственный рекрутер, которого никто не нанимал, не оформлял и не знакомил с командой за общим столом. У него не было трудовой книжки, любимой чашки и привычки опаздывать на планёрку. Он жил в Telegram, работал после полуночи и обращался к кандидатам с одинаковым спокойствием в понедельник утром и в воскресенье вечером.

Три часа назад Сайера сама включила ему право отправлять сильных кандидатов в группы клиентов.

Теперь ей очень хотелось это право выключить.

Она села на кровати и открыла карточку. Кандидат действительно выглядел сильным: четыре года в B2B-продажах, промышленное оборудование, переговоры с производствами, русский и узбекский языки. Ответы были конкретными. Цифры совпадали с резюме. Хасан не обещал клиенту, что человек идеален. Он только сделал то, что ему поручили.

Но между «поручили» и «он сделал» внезапно обнаружилась пропасть.

Пока агент работал в тестовой среде, ошибка оставалась строкой в журнале. Теперь на другом конце сообщения сидел живой заказчик. Он мог открыть резюме, согласиться, отказать, задать вопрос. Репутация агентства уже находилась внутри решения, которое в эту минуту никто из команды не проверил.

Сайера повернула ручку между пальцами — она зачем-то взяла её с тумбочки, хотя записывать было нечего. Хотелось позвонить Камиле. Хотелось написать разработчику. Хотелось вернуть знакомый порядок, в котором человек сначала смотрит, потом сомневается, потом ещё раз смотрит и только после этого нажимает кнопку.

Вместо этого она перечитала пометку: «Требуется проверки человеком».

Машина не присвоила себе окончательное решение. Она обозначила границу.

А люди обозначили её заранее?

Сайера закрыла телефон, но сон не вернулся. В тёмной комнате вопрос выглядел значительно крупнее одного кандидата.

Если система может самостоятельно найти, опросить, оценить и представить человека, что именно теперь делает рекрутер?

И что, если ответ команде не понравится?



## Глава 1. Триста непрочитанных откликов

Утром офис пах кофе, нагретой бумагой и воздухом, который кондиционер уже несколько часов безуспешно пытался сделать прохладным. Августовское солнце отражалось от соседнего здания и белыми прямоугольниками лежало на полу.

Камила вошла быстро, как всегда, поставила на стол недопитый стакан и открыла клиентскую группу.

— Он отправил кандидата ночью.

Это прозвучало не как новость. Скорее как обвинение в нарушении трудовой дисциплины человеком, у которого не было рабочего графика.

— Я видела, — сказала Сайера.

— И что теперь? Мы каждое утро будем узнавать, что он сделал за ночь?

— Похоже, да.

Камила села. Её волосы были собраны в высокий хвост, но одна прядь уже выбилась и прилипла к щеке. На ноутбуке одновременно открылись ATS, Telegram и таблица вакансий. Уведомления выстроились в правом углу экрана, будто очередь людей у закрытого окна.

— Сначала он почти никого не пропускал, — сказала она. — Теперь сам отправляет клиентам. У него нет середины?

— У машины середина появляется только после того, как её опишет человек.

— Очень удобно. Все странности машины всё равно объясняет человек.

Сайера усмехнулась. Возражение было справедливым.

Хасан появился не потому, что команда мечтала о цифровом коллеге. Он появился из-за цифры, которую несколько месяцев старались не замечать.

Триста двенадцать откликов пришло на одну вакансию оператора за двое суток. Рекрутеры открыли сто сорок семь. Ответили девяноста трём. Провели двадцать шесть интервью. Остальные люди не были плохими кандидатами. Они просто оказались в той части воронки, до которой не дошли руки.

— Мы же не можем поговорить со всеми, — сказала тогда Камила.

В её голосе не было равнодушия. Наоборот. Она слишком хорошо понимала, что за каждым непрочитанным откликом находится человек, который ждёт хотя бы короткого ответа. Но день был ограничен. В нём помещались интервью, согласования, поиск, отчёты, сообщения клиентов, переносы встреч и кандидаты, которые говорили «я уже подъехал», находясь ещё дома.

Команда привыкла называть это приоритизацией.

Сайера впервые назвала иначе:

— Мы теряем людей не потому, что решили им отказать. Мы теряем их потому, что не успели принять решение.

Тогда и появилась идея второй производственной линии. Человек продолжает искать редких кандидатов, вести сложные переговоры, оценивать мотивацию и удерживать доверие. Машина принимает поток, задаёт одинаковые вопросы, собирает документы, переводит голос в текст и не позволяет отклику исчезнуть только потому, что он пришёл в 21:43.

На бумаге всё выглядело разумно.

В жизни разумная схема вошла в клиентскую группу ночью и поставила команде новый вопрос.

— Кандидат хороший? — спросила Сайера.

Камила открыла карточку. Пробежала глазами резюме, потом ответы. Постучала ногтем по стакану.

— Хороший.

— Мы бы его отправили?

— Да.

— Когда?

Камила посмотрела на список непрочитанных сообщений.

— Наверное, после обеда.

В 09:17 клиент нажал кнопку «Подходит».

Кандидата пригласили на интервью раньше, чем команда закончила утреннюю планёрку.

Это была первая победа Хасана, и она никого не обрадовала полностью. Машина доказала ценность слишком быстро. У людей не осталось времени привыкнуть к мысли, что часть работы, которую они считали своей, может происходить без них.

Малика, финансовый директор, выровняла распечатанный отчёт по краю стола.

— Сколько времени он сэкономил?

— Неправильный вопрос, — сказала Сайера.

— Для финансового директора других не выдали.

— Он не только сэкономил время. Он обработал то, что иначе ждало бы до утра.

Малика поправила тонкие прямоугольные очки.

— Тогда единица ценности не час?

Сайера посмотрела на воронку. Там, где вчера были непрочитанные отклики, теперь стояли статусы: «опрос начат», «ожидается голосовой ответ», «не соответствует обязательному критерию», «передан человеку».

— Нет. Ценность в том, что процесс больше не забывает.

## Глава 2. Инструкция, которой не было

Первые три дня Хасан почти никого не рекомендовал.

Он вежливо проводил интервью, благодарил за ответы, фиксировал опыт и в конце ставил сорок семь, пятьдесят два или шестьдесят один балл. Клиент ждал кандидатов. Команда ждала кандидатов. Кандидаты, вероятно, тоже ждали какого-то продолжения. Только Хасан был спокоен.

— Он перестраховывается, — сказала Камила. — Для него ошибка как будто уголовное преступление.

— Мы сами написали: «Не допускать нерелевантных кандидатов», — ответила Сайера.

— Это же не значит не допускать никого.

— Для нас не значит. А где это написано для него?

На экране висел бриф: «Нужен сильный менеджер по продажам. Опыт B2B. Активный, коммуникабельный, нацеленный на результат. Знание русского и узбекского».

Такие слова десятилетиями путешествовали из вакансии в вакансию, никого особенно не беспокоя. Рекрутер читал их и достраивал смысл из опыта. «Сильный» означало выполнять план. «Активный» — уметь искать клиентов, а не только отвечать на входящие. «B2B» могло означать что угодно: от продажи канцелярии небольшим офисам до многомесячных переговоров с заводами.

Человек понимал контекст не потому, что бриф был точным. Он понимал его вопреки брифу.

Хасан не умел понимать вопреки.

Сайера собрала команду у доски. Руслан, сорсер, сел ближе к окну и скрестил руки. Он редко вмешивался в длинные обсуждения, но отлично видел рынок. Камила открыла ноутбук. Малика положила перед собой чистый лист.

— Объясните машине, кого мы ищем, — сказала Сайера.

— Это менеджер по активным продажам промышленного оборудования, — начал Руслан. — Нужен человек, который сам выходит на производства.

— Что значит «выходит»?

— Ищет ЛПР. Звонит. Назначает встречу.

— Сколько встреч?

— Хотя бы восемь-десять в месяц.

— Какой цикл сделки?

— От месяца до полугода.

— Что продаёт?

— Технический продукт. Желательно оборудование или сырьё. Не банковские карты и не розничные услуги.

— Почему?

Руслан помолчал.

— Потому что там другая логика решения. Несколько участников, расчёты, спецификация, иногда тестовый образец. Нужно уметь не только понравиться, но и вести длинный процесс.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.