

管理学季刊

Quarterly Journal of Management

2024 年第 3 期

目 录

名家专栏

- 基于人工智能的人才甄选：研究进展与未来展望 贺 伟 李亚莉 汪 默 (1)
- 基于人工智能的人才甄选的底层逻辑和伦理困境 张光磊 (19)
- 人工智能赋能的人力资源构建 魏 昕 (28)
- 跨越技术边界：AI 招聘的困境与应对策略 唐贵瑶 孙 倩 (37)
- 评《基于人工智能的人才甄选》：
关于概念范畴、边界条件及中国情境化的思考 陈 扬 宋 琪 (47)

研究文章

- 宗族文化与家族企业身份认同 严若森 赵亚莉 (60)
- 领导越真诚，下属越帮助？一个授人以渔的模型 李路云 张生军 何 刚 蔡亚华 贾良定 (95)
- 商业模式创新：概念内涵、研究框架及未来展望 张秀娥 李伊婧 滕欣宇 (118)

Contents

AI-based Personnel Selection: Progress and Future Prospects	Wei He Yali Li Mo Wang (1)
The Underlying Logic and Ethical Dilemmas of AI-based Personnel Selection	Guanglei Zhang (19)
AI-Enabled Human Resource Construction	Xin Wei (28)
Crossing Technological Boundaries: Dilemmas and Coping	
Strategies in AI Recruitment	Guiyao Tang Qian Sun (37)
Comment on “AI-based Personnel Selection”: Reflections on Conceptual Scope,	
Boundary Conditions, and Contextualization in China	Yang Chen Qi Song (47)
Clan Culture and Family Business Identity	Ruosen Yan Yali Zhao (60)
The More Authentic the Leader, the More Subordinates Offer Help: A Model of	
“Teach a Man to Fish”	Luyun Li Shengjun Zhang Gang He Yahua Cai Liangding Jia (95)
Business Model Innovation: Conceptual Connotation, Research	
Framework, and Future Prospects	Xiu Zhang Yijing Li Xinyu Teng (118)

基于人工智能的人才甄选的底层逻辑和伦理困境

□ 张光磊

摘 要：笔者结合自己的观察和思考对贺伟、李亚莉、汪默（2024）梳理的 AI 人才甄选主题进行了拓展，即：①采用人工智能进行人才甄选是技术驱动下，企业自身和外界竞争合力对人力资源管理常规职能的颠覆；②企业在采用人工智能技术对人才甄选创新时，应该考虑人的伦理因素。

关键词：人工智能；人才甄选；技术应用；伦理

关注人工智能（Artificial Intelligence, AI）技术对组织和个人影响的学术研究正在不断增加，贺伟等（2024）对 AI 人才甄选这一主题文章进行了梳理，从组织视角回答了技术的有效性问题的，从应聘者视角基于理论揭示了可能的结果。在广大学者持续探寻人类与 AI 交织的未来时，这篇文章提供了一个较好的框架，助力进一步认识基于人工智能的人才甄选这一新范式。最后，文章以前瞻性的目光对 AI 人才甄选的未來研究方向进行展望。

诚然，目前有关 AI 的讨论仍然处于蓬勃发展的态势，学者们对相关问题不断细化并创造出新的概念，但对于 AI 与人力资源管理的讨论却体现了相对保守和谨慎的前景（Cheng & Hackett, 2021）。基于人工智能的人才甄选本身是对常规人力资源职能（即招聘、选拔）的颠覆，这类讨论逐渐成为战略性人力资源管理的关键话题（Rrikshat et al., 2023）。

为加深对 AI 人才甄选这一主题的理解并拓展相关讨论，一方面，需要厘清这一现象的本质，剖析在人才甄选应用人工智能的底层逻辑；另一方面，需要聚焦该现象的伦理情境，促进更多理论指导实践的研究，以规范 AI 人才甄选的发展。基于此，本文将从以下两个方面重点展开叙述：①剖析 AI 人才甄选的底层逻辑；②基于 AI 人才甄选实践本质探讨其伦理困境。

一、AI 人才甄选的底层逻辑

基于人工智能的人才甄选既是技术进步导致的人力资源管理形式被动转变，也是企业和组织顺应市场变革和内生需求做出的主动尝试。学者们为了探讨一项新技术被成功采用的过程，开拓出技术—组织—环境（TOE）框架和技术—组织—人（TOP）框架（Stevens，1989；Tornatzky & Fleischer，1990），并试图结合这些

框架和创新扩散等理论对 AI 技术的应用得出更多见解（Li et al.，2019；Nam et al.，2019）。然而，基于人工智能的人才甄选仍处于技术创新的采用和扩散阶段，尚未走向同化和拓展，对这一复杂过程的探索仍然需要一个能囊括其发展过程的框架（Verma et al.，2023）。基于此，结合环境（Environment，E）、技术（Technology，T）和组织（Organization，O）维度对人才甄选应用 AI 的底层逻辑进行剖析，有助于明确其技术应用的原因（见图 1）。

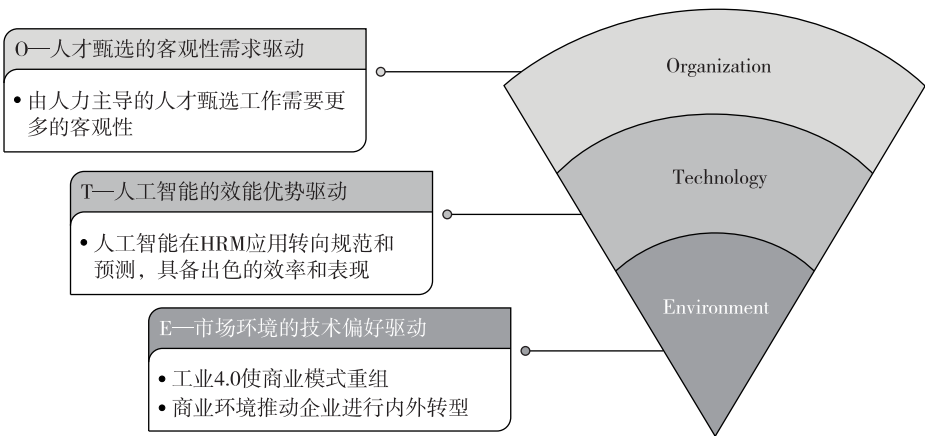


图 1 采用 AI 人才甄选的底层逻辑

（一）E—市场环境的技术偏好驱动

在企业管理中，工业 4.0 带来的数字化转型使商业模式发生了根本性重构和再生（Vuk-sanovi? et al.，2020）。近半个世纪技术更迭的厚积薄发才让数字化技术无孔不入，在普适计算和万物互联时代由技术带来的改变都极具颠覆性（Cascio & Montealegre，2016）。这一情境下技术成为企业竞争优势的来源，数字化赋能的知识网络和社会网络相互交错，新一轮全球分工给予具备技术优势的企业更多生长机会和

空间（Opresnik & Taisch，2015）。

正如 Murray（2015）所说：“企业要么自主地弄清楚数字化技术将如何改变自身业务，要么就不得不面对其他已经弄清楚的人的挑战。”一方面，商业界的优胜劣汰主流模式让传统企业不得不掀起由上至下的自我革命，改变自身管理、组织和生产实践，将数字化技术内化整合到各项企业活动中（Sestino et al.，2020）。与此同时，也有一部分嗅觉灵敏的创业者试图通过技术优势吸引投资者来完成产品落

地,实现AI赛道的弯道超车。

综上所述,目前的市场鼓励和推动着企业主体做出更多有关AI技术的新场景应用和尝试。以HireVue为代表的多个企业主体,正是通过算法大模型在人才甄选的垂直应用,成为了该场景首批“吃螃蟹”的人。

(二) T—人工智能的效能优势驱动

就人才甄选而言,AI的应用已在实践上有了—定的基础。随着终端计算和个人电脑的大量使用,人力资源从业者也开始使用多媒体工具完成工作,并逐渐演变出如应聘者跟踪系统等其他具备更多功能的计算机系统(Van Esch et al., 2019)。在工业4.0所处的万物互联时代,人力资源管理过程得以记录生成传统和非结构化数据,这类大数据在深度学习的功能逐渐稳健后发挥作用,构成了AI面试和招聘的技术基础。AI也在此过程从描述和诊断功能快速发展为能嵌入不同组织规范具备预测性的工具(Upadhyay & Khandewal, 2018; Kwan et al., 2019)。

然而,人力主导的传统人才甄选对任何一家大型企业而言都是一笔必须投资的巨大开销,“招聘上的人力和时间成本消耗如何换来有效成果?”这一问题成为实业家和学者关注的热门问题(Barber et al., 1994)。考虑到招聘途径和过程,AI的应用无疑与传统人力招聘形成互补(Tang et al., 2022),并超出了人力使用计算机应用程序的既定好处。—方面,因为AI不同于传统的计算机应用程序,能够通过高速计算、大数据和高级算法以系统有序的方式自行处理给定的任务,尤其在常规、非常规决策和解决问题过程中都有着更出色的效率和表现(Cheng

& Hackett, 2021)。此外,相关技术证据表明,AI在做出招聘决策时与人类专家表现相似(Hooper et al., 1998),且在应聘者的沟通技巧、性格评估的有效性等同于人类水平(Suen et al., 2020)。

这些证据都与贺伟等(2024)所列举的那样,AI人才甄选显著降低了招聘所需要的人工和时间成本。尽管AI人才甄选是AI技术应用—大尝试,但技术应用下的显著效率提升和成本削减,持续驱动和巩固着AI技术在这一场景的深入应用。

(三) O—人才甄选的客观性需求驱动

由人力主导的传统人才甄选有着难以避免的主观性,即使企业大量投资于招聘体系优化和招聘人员培训上,也只能尽可能削弱主观带来的影响,这表明人才甄选的最终结果依然是主观上的契合(Piasentin & Chapman, 2006; Newton & Jimmieson, 2009)。然而,AI的底层逻辑来源于相关代码准则,只要将AI需要处理和决策的特征替换成可解释度高的逻辑(Sovrano & Vitali, 2023),就能保证在更快更高效率的同时,尽量避免人为偏见(Miller et al., 2018)。也正如贺伟等(2024)在文中所总结的那样,AI人才甄选在应聘者人格和胜任力的预测上都能够优秀胜任这项工作,高准确性也是人力资源从业者越来越多地主动采用AI人才招聘的原因之一。

但不可忽略的是,学者们也发现了有关AI作为招聘工具有效性不一致的证据。Lambrecht和Tucker(2019)发现AI无法解决训练数据带来的偏见问题,会复制招聘中的偏见并歧视少数种族。Köchling等(2021)则找到了更多歧

视性 AI 的经验证据，发现 AI 在道德招聘上的技术无效性。这些证据的不一致揭示了对 AI 人才甄选的验证不足，也进一步呼应了贺伟 (2024) 在未来研究方向的观点，AI 人才甄选需要更多更深层次的讨论和跨学科合作。

二、AI 人才甄选的伦理困境

学者们针对人工智能广泛应用的现象众说纷纭，针对其应用前景的观点主要呈现出两极分化的态势 (Boehmer & Schinnenburg, 2023)。结合前文对人才甄选应用 AI 底层逻辑的剖析，企业聚焦这一新的人才甄选模式是发展所需，也将为这一模式的深入应用做出更多的尝试和努力。而创新阻力理论的内容指出企业创新的最大阻力和主体都是人 (Person)，学者们也越来越多地认可“人”这一维度是技术被成功采用的重要因素 (Prikshat et al., 2023; Gupta et al., 2020)。而在 AI 诞生的几十年后，2004 年举办的国际首届机器人伦理研讨会才正式提出“机器人伦理学” (Robot Ethics)，2019 年才提出了第一个政府间 AI 标准——经合组织 (OECD)

的“人工智能标准” (OECD AI Principles) (OECD, 2019)。诚然，有关 AI 应用过程的伦理考察存在着理论和实践的脱节。基于此，接下来对 AI 人才甄选伦理情境的考察，既是补充“P” (Person) 这一维度以建立对 AI 人才甄选的完整考察框架 (Verma et al., 2023)，也是为了推动更多以指导实践为导向的 AI 伦理研究。

不同于传统伦理研究探讨人与人之间的关系，AI 伦理涉及着更加复杂的问题。不仅包括技术本身带来的伦理问题，还包括技术与法律、社会、人文等的相互作用。众多学者从 AI 的主体 (Subject)、行为 (Behavior)、人形 (Person) 形态讨论了其伦理问题 (Wallach, 2010; Mateen, 2018; Howard & Borenstein, 2018)，这些伦理问题又具体在数据、算法和人机关系上得以呈现。接下来，将结合上述层面具体探讨 AI 人才甄选场景的伦理问题。

(一) P—AI 人才甄选的技术伦理困境

AI 人才甄选的技术伦理困境主要分为数据层和算法层 (见图 2)。

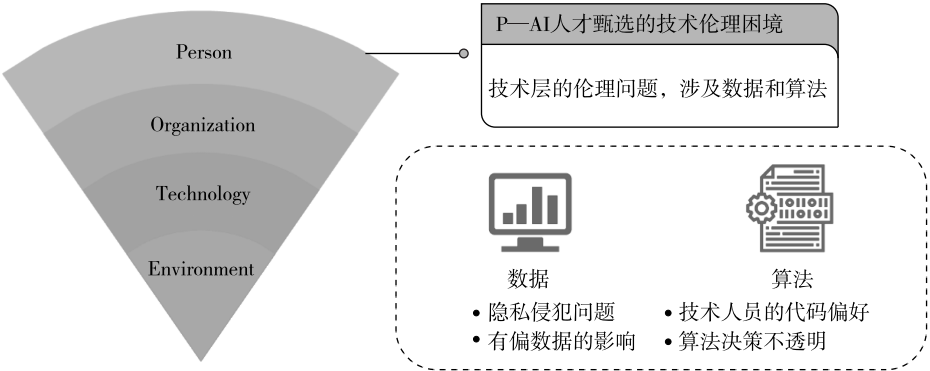


图 2 P—AI 人才甄选的技术伦理困境

1. AI—数据伦理

AI 人才甄选是算法大模型在人才甄选的垂直应用，而大模型训练的数据来源于现实世界。虽然大数据能够帮助企业快速捕获和分析想要的信息，但是记录数据本身可能是损害个人隐私的行为（Herschel & Miori, 2017）。此外，鉴于大数据的获取需基于已有的企业组织，若样本本身存在性别、种族等少数群体特征，其训练出的 AI 模型仍然是有偏的（Hargittai, 2020）。也就是说，AI 人才甄选所使用的大模型可能因为数据的不公平特征，在实际应用过程中再现不公平的决策。

2. AI—算法伦理

同时，AI 对人才的甄选评估标准来源于程序员写入的算法代码。一方面，已有学者发现电脑工程师在编写代码时会带有自己的偏好和

特征，能够直接影响 AI 运行的结果（Parent-Rocheleau & Parker, 2022）。另一方面，根据算法还原论，AI 人才甄选在运算时不可避免地要通过删减或转化输入信息以得出简化后的结果，即使考虑结果的有效性，有学者仍然发现 AI 人才甄选的运算方式导致了较低的感知公平度（Newman et al., 2020）。这些困境为人工智能的技术专家带来挑战，他们需要更精准地理解企业需求，并试图破除在大模型深度学习过程带来的决策“黑箱”问题，因为 AI 运算的原理、逻辑、过程不透明会降低被决策个体的 AI 接受意愿。

（二）P—AI 人才甄选的人机伦理困境

AI 人才甄选的人机伦理困境主要涉及与人力资源从业者和应聘者的人际关系（见图 3）。

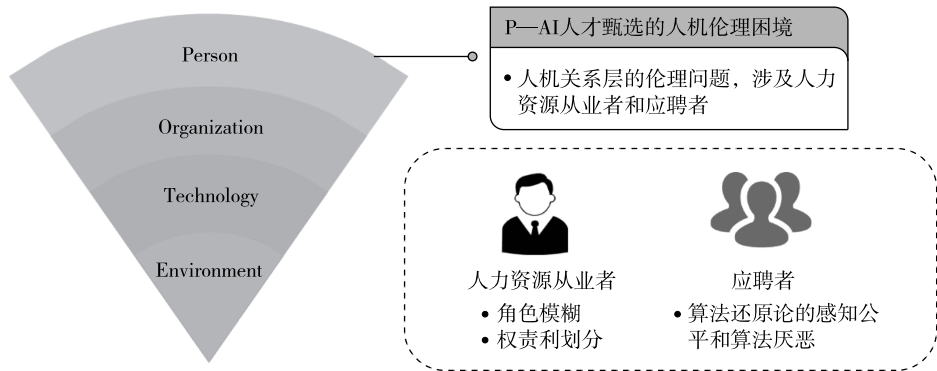


图 3 P—AI 人才甄选的人机伦理困境

1. AI—人力资源从业者

AI 人才甄选是对常规人力资源管理职能的颠覆，然而传统人力资源从业者的职能包括选、育、用、留等环节。AI 人才甄选的目的是实现“选”的自动化以而减少从业者的职能负担，但

在目前的大多数应用场景仍然需要人力资源从业者对最后的结果进行把关。根据 HireVue 的报告，尽管 AI 面试评估部分为联合利华过滤了 80% 的应聘者，但最终仍然由联合利华人工评估确定招聘对象。这一过程涉及 AI 与从业者的

工作共享,但这一职责的边界是模糊的,员工可能会遇到辨别自身与 AI 责任界限的困难,进而经历角色模糊性的增加 (Tang et al., 2022)。同时,由于人才甄选的重要性已经由战术性人力资源活动上升到战略性优先事项 (Van Esch & Black, 2019),“选”这一环节的从业者需求是人力资源部门需考虑的优先选项。尽管目前尚未明确 AI 人才甄选是否会完全替代人力资源从业者,但能够预测 AI 人才甄选一定会削减企业在选人环节的用人需求。而在红杉中国 (2023)^① 引用的调研数据中,针对 HR 群体的调查中约 23% 的人认为 AI 将在招聘过程中取代他们并为此感到担忧。无论如何, AI 人才甄选都将为人力资源从业者带来就业上的挑战,未来也可以拓展更多 AI 对人力资源从业者赋能的话题,探索 HR 与算法相互反馈的人才甄选有效性及公平性。

2. AI—应聘者

对于应聘者而言, AI 替代人类对自己的面试结果进行决策是一种客观权力的体现。而算法还原论的观点表明,人类个体的普遍意识倾向于认为, AI 在做出明智决策的方面不如人类 (Newman et al., 2020)。尽管一些研究表明 AI 在胜任力和行为特质等方面的预测和人类同样可靠且准确 (Koenig et al., 2023),但应聘者倾向于认为 AI 在做出人事决策时比人类做出人事决策时更不公平,因为他们认为 AI 决策过程难以考虑候选人的素质因素或独特的社会背景 (Kaibel et al., 2019; Burton et al., 2020; Jusupow et al., 2020),且 AI 在人才甄选过程进

行分析决策的逻辑是将所获取的所有应聘者人信息数据进行简化运算,应聘者也会因为这种决策方式而不信任 AI 对 AI 产生厌恶 (Newman et al., 2020)。这些论据都为贺伟等 (2024) 所总结的应聘者反应提供了额外支持。尽管从应聘者角度出发, AI 人才甄选能避免人类面试官的主观偏见,但心理学研究揭示了应聘者对 AI 人才甄选缺乏信任是这一技术得以充分利用的主要障碍 (Gillath et al., 2021)。未来需要通过伦理框架更多解决应聘者对 AI 的信任问题。

接受编辑: 主编团队

收稿日期: 2024 年 7 月 25 日

接受日期: 2024 年 9 月 6 日

作者简介

张光磊, 武汉理工大学管理学院教授, 武汉理工大学深圳研究院教授, 湖北省人力资源学会副会长。研究成果发表于 *Academy of Management Journal*、*Information Systems Research*、*Journal of Business Research* 和 *Human Resource Management* 等国内外核心期刊, 目前研究领域为数字化人工实践、工作再设计、人力资源管理。

参考文献

- [1] Barber, A. E., Hollenbeck, J. R., Tower, S. L., & Phillips, J. M. 1994. The effects of interview focus on recruitment effectiveness: A field experiment. *Journal of*

^① 红杉汇:《HR 如何看待 AI 应用对招聘与应聘的重塑?》, 36 氪, <https://www.36kr.com/p/2467835294324609>, 2023 年 10 月 10 日。

Applied Psychology, 79 (6): 886–896.

[2] Boehmer, N. , & Schinnenburg, H. 2023. Critical exploration of AI-driven HRM to build up organizational capabilities. *Employee Relations: The International Journal*, 45 (5): 1057–1082.

[3] Burton, J. W. , Stein, M. K. , & Jensen, T. B. 2020. A systematic review of algorithm aversion in augmented decision making. *Journal of Behavioral Decision Making*, 33 (2): 220–239.

[4] Cascio, W. F. , & Montealegre, R. 2016. How technology is changing work and organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3 (1): 349–375.

[5] Cheng, M. M. , & Hackett, R. D. 2021. A critical review of algorithms in HRM: Definition, theory, and practice. *Human Resource Management Review*, 31 (1): 100698.

[6] Gillath, O. , Ai, T. , Branicky, M. S. , Keshmiri, S. , Davison, R. B. , & Spaulding, R. 2021. Attachment and trust in artificial intelligence. *Computers in Human Behavior*, 115: 106607.

[7] Gupta, S. , Meissonier, R. , Drave, V. A. , & Roubaud, D. 2020. Examining the impact of Cloud ERP on sustainable performance: A dynamic capability view. *International Journal of Information Management*, 51:102028.

[8] Hargittai, E. , Gruber, J. , Djukaric, T. , Fuchs, J. , & Brombach, L. 2020. Black box measures? How to study people's algorithm skills. *Information, Communication & Society*, 23 (5): 764–775.

[9] Herschel, R. , & Miori, V. M. 2017. Ethics & big data. *Technology in Society*, 49: 31–36.

[10] Hooper, R. S. , Galvin, T. P. , Kilmer, R. A. , & Liebowitz, J. 1998. Use of an expert system in a personnel selection process. *Expert Systems with Applications*,

14 (4), 425–432.

[11] Howard, A. , & Borenstein, J. 2018. The ugly truth about ourselves and our robot creations: The problem of bias and social inequity. *Science and Engineering Ethics*, 24 (5): 1521–1536.

[12] Jussupow, E. , Benbasat, I. , & Heinzl, A. 2020. Why Are We Averse Towards Algorithms? A Comprehensive Literature Review on Algorithm Aversion. In *Proceedings of the 28th European Conference on Information Systems (ECIS)*, An Online AIS Conference, https://aisel.aisnet.org/ecis2020_rp/168, June 15–17.

[13] Kaibel, C. , Koch – Bayram, I. , Biemann, T. , & Mühlenbock, M. 2019. Applicant perceptions of hiring algorithms—uniqueness and discrimination experiences as moderators. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2019, No. 1, p. 18172) . Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

[14] Köchling, A. , Riazzy, S. , Wehner, M. C. , & Simbeck, K. 2021. Highly accurate, but still discriminatory: A fairness evaluation of algorithmic video analysis in the recruitment context. *Business & Information Systems Engineering*, 63: 39–54.

[15] Koenig, N. , Tonidandel, S. , Thompson, I. , Albritton, B. , Koohifar, F. , Yankov, G. , ... & Newton, C. 2023. Improving measurement and prediction in personnel selection through the application of machine learning. *Personnel Psychology*, 76 (4): 1061–1123.

[16] Kwan, F. P. , Hermawan, L. R. , & Hafizhi, N. 2019. E-hrm: Pain or gain for hrm effectiveness. *Jurnal TAM*, 10 (1): 22–32.

[17] Lambrecht, A. , & Tucker, C. 2019. Algorithmic bias? An empirical study of apparent gender-based discrimination in the display of STEM career ads. *Management Science*, 65 (7): 2966–2981.

- [18] Li, J. J., Bonn, M. A., & Ye, B. H. 2019. Hotel employee's artificial intelligence and robotics awareness and its impact on turnover intention: The moderating roles of perceived organizational support and competitive psychological climate. *Tourism Management*, 73: 172–181.
- [19] Murray, A. 2015. The New Industrial Revolution (And Our Giga-Good Fortune). *Fortune*, 2015, 171 (6): 6.
- [20] Mateen, H. 2018. Weapons of math destruction: How big data increases inequality and threatens democracy. *Berkeley Journal of Employment and Labor Law*, 39 (1): 285–292.
- [21] Miller, F. A., Katz, J. H., & Gans, R. 2018. $AI \times I = AI^2$: The OD imperative to add inclusion to the algorithms of artificial intelligence. *OD Practitioner*, 50 (1): 6–12.
- [22] Nam, D., Lee, J., & Lee, H. 2019. Business analytics adoption process: An innovation diffusion perspective. *International Journal of Information Management*, 49: 411–423.
- [23] Newman, D. T., Fast, N. J., & Harmon, D. J. 2020. When eliminating bias isn't fair: Algorithmic reductionism and procedural justice in human resource decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 160: 149–167.
- [24] Newton, C. J., & Jimmieson, N. L. 2009. Subjective fit with organizational culture: An investigation of moderating effects in the work stressor–employee adjustment relationship. *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (8): 1770–1789.
- [25] OECD. 2019. Scoping the OECD AI principles: Deliberations of the Expert Group on Artificial Intelligence at the OECD (AIGO). *OECD Digital Economy Papers*, No. 291, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/d62f618a-en>.
- [26] Opresnik, D., & Taisch, M. 2015. The value of big data in servitization. *International Journal of Production Economics*, 165: 174–184.
- [27] Parent – Rocheleau, X., & Parker, S. K. 2022. Algorithms as work designers: How algorithmic management influences the design of jobs. *Human Resource Management review*, 32 (3): 100838.
- [28] Piasentin, K. A., & Chapman, D. S. 2006. Subjective person–organization fit: Bridging the gap between conceptualization and measurement. *Journal of Vocational Behavior*, 69 (2): 202–221.
- [29] Prikshat, V., Malik, A., & Budhwar P. 2023. AI–augmented HRM: Antecedents, assimilation and multilevel consequences. *Human Resource Management Review*, 2023, 33 (1): 100860.
- [30] Prikshat, V., Islam, M., Patel, P., Malik, A., Budhwar, P., & Gupta, S. 2023. AI–Augmented HRM: Literature review and a proposed multilevel framework for future research. *Technological Forecasting and Social Change*, 193: 122645.
- [31] Sestino, A., Prete, M. I., Piper, L., & Guido, G. 2020. Internet of Things and Big Data as enablers for business digitalization strategies. *Technovation*, 98: 102173.
- [32] Sovrano, F., & Vitali, F. 2023. An objective metric for Explainable AI: How and why to estimate the degree of explainability. *Knowledge – Based Systems*, 278: 110866.
- [33] Stevens, G. C. 1989. Integrating the supply chain. *International Journal of physical distribution & Materials Management*, 19 (8): 3–8.
- [34] Suen, H. Y., Hung, K. E., & Lin, C. L. 2020. Intelligent video interview agent used to predict communication skill and perceived personality traits. *Human –*

centric Computing and Information Sciences, 10, Article 3.

[35] Tang, P. M., Koopman, J., McClean, S. T., Zhang, J. H., Li, C. H., De Cremer, D., ... & Ng, C. T. S. 2022. When conscientious employees meet intelligent machines: An integrative approach inspired by complementarity theory and role theory. *Academy of Management Journal*, 65 (3): 1019–1054.

[36] Tornatzky, L. G., & Fleischer, M. 1990. *The Processes of Technological Innovation*. Lexington, MA: Lexington Books.

[37] Upadhyay, A. K., & Khandelwal, K. 2018. Applying artificial intelligence: Implications for recruitment. *Strategic HR Review*, 17 (5): 255–258.

[38] Van Esch, P., & Black, J. S. 2019. Factors that influence new generation candidates to engage with and

complete digital, AI-enabled recruiting. *Business Horizons*, 62 (6): 729–739.

[39] Van Esch, P., Black, J. S., & Ferolie, J. 2019. Marketing AI recruitment: The next phase in job application and selection. *Computers in Human Behavior*, 90: 215–222.

[40] Vuksanović Herceg, I., Kuć, V., Mijušković, V. M., & Herceg, T. 2020. Challenges and driving forces for industry 4.0 implementation. *Sustainability*, 12 (10): 4208.

[41] Wallach, W. 2010. Robot minds and human ethics: The need for a comprehensive model of moral decision making. *Ethics and Information Technology*, 12 (3): 243–250.

The Underlying Logic and Ethical Dilemmas of AI-based Personnel Selection

Guanglei Zhang

Abstract: Li et al. (2024) has compiled an article on the topic of AI-based Personnel Selection, answering the question of the effectiveness of the technology from an organizational perspective, and revealing the possible outcomes from a candidate's perspective. As scholars continue to explore the future of humans and AI, this article provides a clear framework to lead us to further understand the new paradigm of AI-based personnel selection.

Combined with author's observations and reflections, this commentary expands on the theme of AI-based personnel selection sorted out by Li et al. (2024). Firstly, the commentary analyses the underlying logic of AI-based personnel selection from environment (E), technology (T) and organization (O) perspectives. Next, the commentary expands the ethical problems in AI-based personnel selection from a person (P) perspective, that HR practitioners will feel role ambiguity, and candidates will feel the organization is unfair and mistrust AI.

Key Words: Artificial intelligence; Personnel selection; Technology application; Ethics