

УДК 331.108.2

ЭТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА: КАК СОБЛЮСТИ БАЛАНС МЕЖДУ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ И СПРАВЕДЛИВОСТЬЮ

Т.Н. Тухканен, Е.В. Демьяненко

Донской государственный технический университет, Ростов-на-Дону, email: ttn152@gmail.com, katyulya.ya@yandex.ru

Аннотация. В статье рассматривается этическая дилемма, возникающая в процессе оценки персонала, когда необходимость обеспечения высокой эффективности труда вступает в противоречие с требованиями справедливости и уважения достоинства работников. В статье также анализируются ключевые этические риски, связанные с субъективизмом, предвзятостью оценщиков и использованием цифровых технологий, которые могут усиливать дегуманизацию управленческих решений. Особое внимание уделяется поиску баланса между утилитарным подходом, в основе которого лежит цель максимизации производительности и деонтологическим, основанном на соблюдении прав и процедур. В процессе исследования обосновывается необходимость внедрения принципов транспарентности, участия сотрудников в разработке критериев и обеспечения обратной связи как механизмов снижения этического напряжения. Исследование показало, что устойчивый баланс достигается не через компромисс, а через интеграцию этических норм в методологию оценки, что в долгосрочной перспективе повышает и объективность, и вовлеченность персонала.

Ключевые слова: этика оценки персонала, справедливость, эффективность труда, предвзятость оценщика, прозрачность процедур, дегуманизация управления, обратная связь, баланс интересов.

ETHICAL ASPECTS OF PERSONNEL EVALUATION: HOW TO STRIKE A BALANCE BETWEEN EFFICIENCY AND FAIRNESS

T.N. Tukhkanen, E.V. Demyanenko

Don State Technical University, Rostov-on-Don, email: ttn152@gmail.com, katyulya.ya@yandex.ru

Abstract. The article examines the ethical dilemma that arises in the personnel assessment process when the need to ensure high work efficiency conflicts with the requirements of fairness and respect for the dignity of employees. The article also analyzes the key ethical risks associated with subjectivism, bias of evaluators and the use of digital technologies, which can enhance the dehumanization of management decisions. Particular attention is paid to finding a balance between a utilitarian approach based on the goal of maximizing productivity and a deontological approach based on respect for rights and procedures. The research substantiates the need to introduce principles of transparency, employee participation in the development of criteria, and feedback as mechanisms to reduce ethical stress. The study showed that a sustainable balance is achieved not through compromise, but through the integration of ethical standards into the evaluation methodology, which in the long run increases both the objectivity and the involvement of staff.

Keywords: ethics of personnel evaluation, fairness, labor efficiency, evaluator bias, transparency of procedures, dehumanization of management, feedback, and balance of interests.

Дата поступления статьи в редакцию: 25.06.2026

Дата принятия статьи в печать: 18.08.2026

Введение

В условиях современной динамичной экономики системы оценки персонала выступают одним из ключевых инструментов управления человеческими ресурсами, обеспечивающих принятие обоснованных кадровых решений. Однако, именно в этой сфере наиболее остро проявляется этическая дилемма: стремление к максимальной эффективности труда неизбежно вступает в противоречие с требованиями справедливости, уважения достоинства работника и соблюдения его прав.

Актуальность данной проблемы обусловлена двумя взаимосвязанными факторами — сохраняющимся субъективизмом оценочных процедур, связанным с когнитивными искажениями руководителей, и активной цифровизацией управления персоналом, в частности внедрение систем оценки на основе искусственного интеллекта, которые порождают новые этические

риски. Настоящая работа посвящена выявлению ключевых этических противоречий в процедурах оценки персонала и обоснованию механизмов их сбалансирования.

Цель исследования

Цель исследования — выявить этические противоречия в процедурах оценки персонала, возникающие между требованиями эффективности труда и справедливости по отношению к работникам, а также предложить механизмы их сбалансирования на основе принципов транспарентности, участия сотрудников в разработке критериев и обеспечения обратной связи.

Материал и методы исследования

Теоретико-методологической базой исследования послужили научные публикации в области управления персоналом, организационной психологии, деловой этики и трудового права, опубликованные в рецензируемых российских и зарубежных журналах в период с 2021 по 2026 год, а также нормативные правовые акты и материалы судебной практики. В работе использован комплекс общенаучных методов: анализ и синтез научной литературы для выявления ключевых этических рисков; сравнительный анализ для сопоставления традиционной и алгоритмической оценки; системный подход для рассмотрения баланса эффективности и справедливости как многофакторной управленческой задачи; контент-анализ нормативных документов; метод критического дискурс-анализа для интерпретации алгоритмической оценки как управленческой технологии.

Результаты исследования

Вначале рассмотрим субъективность оценки как неизбежный элемент экспертного суждения. Фундаментальная проблема оценки персонала заключается в том, что полностью объективная оценка человеческой деятельности в принципе недостижима. Как справедливо отмечается в современной исследовательской литературе, экспертные суждения неизбежно содержат элемент субъективности, однако эту субъективность необходимо дифференцировать на легитимную и предвзятую составляющие [1]. В этом контексте показательно исследование субъективной оценки эффективности (SPE) в командной работе, проведенное в 2021 году. Анализ показывает, что восприятие справедливости бонусных распределений в командах снижается именно из-за субъективного компонента, в частности, сотрудники интерпретируют «справедливость» с эгоцентрической позиции, что может вести к снижению производительности. На стороне руководителей когнитивные искажения (например, недооценка одних аспектов работы в пользу других) также нивелируют потенциальные плюсы субъективного подхода [2]. Этот вывод хорошо коррелирует с типологией типичных ошибок оценщиков, выделяемых в учебной литературе, например, ошибки «нимба» (гало-эффект), когда общее впечатление доминирует над анализом конкретных результатов, или ошибки, связанные с учетом лишь недавних событий [12].

Кроме того, важно и то, что субъективность далеко не всегда является «злом». Так, другое эмпирическое исследование, проведенное на основе кадровых данных автомобильной компании, подтверждает факт того, что руководители осознанно используют субъективную оценку для поощрения «неизмеримых» задач, например, наставничества или выстраивания долгосрочных отношений с клиентами. При этом, опытные руководители, в отличие от неопытных, более эффективно доносят результаты оценки до сотрудников, снижая риск их увольнения после получения низких баллов [3]. Данный пример показывает, что субъективность в руках компетентного оценщика превращается в тонкий инструмент управления поведением, который объективные KPI охватить не могут. Таким образом, задача состоит не в искоренении субъективности, а в создании условий, где она будет проявлением профессионального суждения, а не личной предвзятости.

Алгоритмическая оценка: новый вызов этическому балансу

Следует отметить, что цифровизация процессов управления персоналом, в частности внедрение систем оценки на основе искусственного интеллекта, создала принципиально новую этическую дилемму. С одной стороны, алгоритмы рассматриваются как инструмент повышения объективности и эффективности, позволяющий преодолеть человеческую предвзятость и обрабатывать большие объемы данных о производительности труда [9]. С другой стороны, масштабные эмпирические исследования демонстрируют, что алгоритмическая оценка порождает иные, не менее серьезные этические риски.

Ключевой вывод современных исследований заключается, в частности в том, что восприятие алгоритмической оценки как несправедливой является следствием более фундаментального восприятия ее как неуважительной. В экспериментальных работах, опубликованных в Scientific Reports в 2024 году, показано, что эффект алгоритмической оценки на восприятие неуважительного обращения остается значимым при контроле восприятия предвзятости (но не наоборот), проявляется даже в ситуациях, где восприятие предвзятости отсутствует и по силе воздействия превосходит эффект на восприятие предвзятости [4]. Механизм этого эффекта связан с восприятием отсутствия индивидуализированного рассмотрения, то есть сотрудники чувствуют, что их уникальные характеристики не принимаются во внимание, поскольку алгоритм ориентирован на выявление общих паттернов, а не на понимание конкретной личности.

В зарубежной научной литературе также подчеркивается, что справедливость при использовании искусственного интеллекта не является заранее заданной характеристикой системы. Как показало этнографическое исследование внедрения искусственного интеллекта в найм в крупной международной компании, справедливость постоянно переопределяется и реализуется через взаимодействие между профессиональными стандартами HR и технологиями искусственного интеллекта. При этом, следует отметить, что внедрение алгоритмов может вытеснять экспертные практики обеспечения справедливости, заменяя их версией, реализуемой самой HR-системой [10].

Особого внимания заслуживает критический анализ дискурса об объективности и точности алгоритмической оценки. Как справедливо отмечается в исследовании, инструментальный подход к машинному обучению в оценке персонала упускает из виду более широкий социальный и исторический контекст. Автор, опираясь на идеи М. Фуко, показывает, что алгоритмические процедуры оценки представляют собой не нейтральные инструменты, а технологии власти, которые конструируют знание о субъекте и порождают специфические формы управленческого контроля, остающиеся операциональными даже при технически корректной работе алгоритма [5].

Исследования показывают, что в управлении негативная обратная связь от алгоритмов действует иначе, чем от живого руководства, так, алгоритмы чаще вызывают у людей моральное отстранение и склонность к нарушениям. Например, в работе Ляо Г. и соавторов с участием медицинских работников выяснилось, что алгоритмы оценивают строже и не видят контекста, из-за чего сотрудники начинают их отвергать и вести себя недобросовестно [11].

Здесь кроется так называемый парадокс, ведь технологии созданы для роста эффективности, но, если забыть про этику, они начинают работать против компании, сотрудники теряют доверие, пропадает вовлеченность и, как следствие, все управленческие выгоды, ради которых все затевалось, оказываются недостижимыми.

Деловые качества как правовая категория между объективностью и дискриминацией

В России оценка персонала тесно связана с категорией «деловые качества работника», данное понятие является ключевым ориентиром для оценки персонала, однако отметим, что в самом Трудовом кодексе это понятие прямо не закреплено. На основе данного понятия работодатели принимают решения о приеме на работу, повышении в должности и дисциплинарных взысканиях [6]. Однако, как справедливо отмечается в правовой литературе, несмотря на широкое распространение данной категории в законодательстве и правоприменительной практике, она остается одной из наиболее дискуссионных и нормативно неопределенных.

Единственное легальное определение деловых качеств работника содержится не в Трудовом кодексе РФ, а в разъяснениях Пленума Верховного Суда РФ. Так, в соответствии с п. 10 Постановления Пленума Верховного Суда РФ от 17.03.2004 № 2: «Под деловыми качествами работника следует, в частности, понимать способности физического лица выполнять определенную трудовую функцию с учетом имеющихся у него профессионально-квалификационных качеств (например, наличие определенной профессии, специальности, квалификации), личностных качеств работника (например, состояние здоровья, наличие определенного уровня образования, опыт работы по данной специальности, в данной отрасли)» [13]. Также следует отметить, что согласно мнению исследователей, данное определение носит больше оценочный характер и не содержит четких критериев, позволяющих однозначно отграничить деловые качества от иных характеристик личности, что в свою очередь, создает предпосылки для правовой неопределенности и злоупотреблений со стороны работодателя [7].

Исследователи в области трудового права выделяют несколько ключевых проблем, связанных с оценкой деловых качеств. Во-первых, это размытость границ между деловыми и личностными качествами, и, как верно отмечается в работе Остапенко А.В. и Плеховой Ю.О., что отсутствие законодательного определения деловых качеств и критериев их оценки ведет к тому, что работодатели нередко подменяют оценку профессиональной пригодности оценкой личностных характеристик, не имеющих прямого отношения к выполнению трудовой функции [6]. На наш взгляд, это создает дискриминационные риски, поскольку отказ в приеме на работу или иные кадровые решения могут быть обоснованы субъективной оценкой моральных качеств, которые практически невозможно объективно верифицировать.

Во-вторых, как показано в исследовании Лютова Н.Л., посвященном определению дискриминации в сфере труда, в российском правовом порядке сохраняется определенная двойственность, где, с одной стороны, запрет дискриминации сформулирован как императивное требование (ст. 3 Трудового кодекса Российской Федерации), а с другой – отсутствие формализованных критериев деловых качеств оставляет значительный простор для субъективного усмотрения работодателя [8]. Применительно к российской практике это означает, что сама по себе законодательная фиксация запрета дискриминации недостаточна, в частности, необходимы конкретные процедурные гарантии, позволяющие работнику оспорить оценку своих деловых качеств, если она не основана на объективных критериях.

Данный вывод, на наш взгляд, имеет принципиальное значение для этической оценки персонала. Так, если требование к работнику не обусловлено объективными потребностями трудовой функции, его предъявление и оценка могут быть квалифицированы как дискриминационные. в соответствии со ст. 3 Трудового Кодекса РФ: «Никто не может быть ограничен в трудовых правах и свободах или получать какие-либо преимущества в зависимости от пола, расы, цвета кожи, национальности, языка, происхождения, имущественного, семейного, социального и должностного положения, возраста, места жительства, отношения к религии, убеждений, принадлежности или непринадлежности к общественным объединениям или каким-либо социальным группам, а также от других обстоятельств, не связанных с деловыми качествами работника» [14]. Как справедливо отмечают Остапенко А.В. и Плехова Ю.О., дискриминационные риски возникают прежде всего при предъявлении требований к личностным качествам, которые не поддаются объективной оценке, например, «неконфликтность», «коммуникабельность» или «лояльность» [6]. Следует сказать, что подобные качества практически невозможно оценить на этапе приема на работу с использованием объективных методов, а их субъективная оценка открывает возможность для произвольных кадровых решений, кроме того, личностные качества должны учитываться ровно в той степени, в которой они могут существенно повлиять на способность качественного выполнения трудовой функции.

Судебная практика последних лет демонстрирует системный характер представленной проблемы. Анализ решений судов по делам об оспаривании отказа в приеме на работу показывает, что работодатели нередко не могут подтвердить объективность оценки деловых качеств соискателей, а отказы формулируются в общей форме без указания конкретных причин, связанных с трудовой функцией. Показательным в этом отношении является Определение Судебной коллегии по гражданским делам Верховного Суда РФ от 27 января 2025 г. № 2-КГ24-8-К3 по делу N. В данном определении Верховный Суд РФ, отменяя акты нижестоящих судов, сформулировал правовую позицию, имеющую принципиальное значение для оценки справедливости кадровых решений: «если отказ в приеме на работу гражданина будет признан судом необоснованным (незаконным), то в целях восстановления нарушенных трудовых прав такого гражданина и надлежащей защиты его прав и законных интересов как работника, являющегося экономически более слабой стороной в трудовых отношениях, его требования о возложении на работодателя обязанности заключить трудовой договор подлежат удовлетворению судом. На основании такого судебного решения работодатель обязан заключить трудовой договор с гражданином, которому он ранее незаконно отказал в приеме на работу» [15].

На наш взгляд, данная позиция Верховного Суда РФ закрепляет важнейший принцип, а именно, необоснованный отказ в приеме на работу, не связанный с деловыми качествами работника, является нарушением трудовых прав и влечет обязанность работодателя заключить трудовой договор. Ранее мы уже ссылались на мнение Н.Л. Лютова о двойственности российского правового порядка, а именно запрет дискриминации закреплен как императивное требование,

но при этом формальные критерии деловых качеств отсутствуют, что дает работодателю широкую свободу усмотрения [8]. Определение Верховного Суда РФ подтверждает готовность судов защищать работников в случае необоснованного отказа в приеме на работу, однако, следует отметить, что эффективность такой защиты напрямую зависит от наличия четких и прозрачных критериев оценки, которые работодатель должен подтверждать документально.

Исходя из сказанного, можно сделать вывод, что отсутствие четких правовых ориентиров в категории «деловые качества» создает благоприятную почву для этических нарушений при оценке работников. Отсутствие четких критериев и формализованных процедур способствует подмене объективного анализа профессиональной пригодности субъективными суждениями о личностных характеристиках работника, что может приводить к дискриминации и нарушению принципа справедливости. В этом контексте задача соблюдения баланса между эффективностью и справедливостью требует не только совершенствования правового регулирования, но и разработки внутренних корпоративных стандартов оценки, обеспечивающих прозрачность, объективность и привязку критериев к реальным требованиям трудовой функции.

Инструменты сбалансирования эффективности и справедливости

На основе проведенного анализа этических рисков можно предложить следующие практические механизмы соблюдения баланса между эффективностью и справедливостью в оценке персонала.

Прежде всего, видится целесообразным внедрить калибровочные комиссии и множественность оценщиков. Коллегиальное обсуждение результатов оценки позволит снизить влияние индивидуальных когнитивных искажений. Как было показано в одном из исследований, субъективная оценка становится более информативной и менее предвзятой при участии нескольких оценщиков с разным опытом [3]. Важным механизмом является и разделение оценочной и развивающей функции, когда административные решения не должны приниматься по итогам процедуры, ориентированной на выявление зон развития. Поэтому оценочные и развивающие беседы целесообразно проводить по отдельности, тогда сотрудник будет видеть в оценке возможность для роста, а не окончательный вердикт.

Не менее важно сделать критерии оценки понятными и дать сотрудникам возможность участвовать в их формировании. Так, исследования подтверждают тот факт, что справедливость алгоритмической оценки рождается на стыке профессиональных HR-стандартов и технологий [10], а вовлеченность работников укрепляет доверие к системе. Как отмечают некоторые исследователи: «полученные результаты подчеркивают, что для успешной интеграции ИИ в HR необходимо учитывать этическое измерение наравне с технической эффективностью». Нельзя забывать и о документальном обосновании решений, так, позиция Верховного Суда РФ однозначна, а именно, отказ в приеме на работу без веских причин признается нарушением [15], и работодатель обязан документально показать, что его выводы основаны на объективной оценке.

Завершающий элемент этичной системы оценки — это право сотрудника на апелляцию и получение содержательной обратной связи, ведь он должен не только знать результат, но и понимать, на чем он основан, а при несогласии он должен иметь возможность его оспорить. Именно поэтому в коммуникации по итогам оценки необходимо сохранять человеческое участие, даже если сама процедура проводилась автоматически. Также следует отметить, что предложенные инструменты не требуют отказа от объективных показателей эффективности, напротив, они дополняют их этическими механизмами, которые обеспечивают уважение к достоинству работника, прозрачность и защиту трудовых прав. Внедрение таких механизмов в практику оценки снижает этические риски и укрепляет доверие сотрудников, а в долгосрочной перспективе это положительно может сказаться на их вовлеченности и результативности.

Заключение

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что полностью объективная оценка недостижима, однако, субъективность не должна рассматриваться как безусловное «зло», ведь задача состоит в дифференциации легитимного профессионального суждения и предвзятых когнитивных искажений, что требует развития компетенций оценщиков и внедрения механизмов калибровки оценок. Алгоритмическая оценка, будучи инструментом повышения эффективности, порождает новые этические риски, связанные с восприятием неуважения и отсутствием индивидуализированного рассмотрения, в связи с чем технологический прогресс без учета эти-

ческого измерения может подрывать доверие сотрудников и нивелировать ожидаемые управленческие выгоды. Правовая неопределенность категории «деловые качества» создает предпосылки для дискриминации и произвольных кадровых решений, поскольку отсутствие формализованных критериев оценки способствует подмене объективного анализа профессиональной пригодности субъективными суждениями о личностных характеристиках работника, что подтверждается судебной практикой. Соблюдение баланса между эффективностью и справедливостью предполагает внедрение комплекса инструментов, о которых говорится в статье. Таким образом, устойчивый баланс достигается не через компромисс между эффективностью и справедливостью, а через интеграцию этических норм непосредственно в методологию оценки, что позволяет не только снизить этические риски, но и повысить доверие сотрудников к оценочным процедурам, а в долгосрочной перспективе — их вовлеченность и производительность.

Литература

1. Wilma Kleijer, E.F., Pool, I.A., Schuurmans, M.J. и др. Субъективность при принятии решений о доверии на рабочем месте в сфере здравоохранения: можем ли мы сохранить ее легитимность и при этом избежать предвзятости? // *Med.Sci.Educ.* 2026. №36. С. 571-578. DOI: 10.1007/s40670-025-02539-w EDN: BYSBTW.
2. Arnold M. Challenges of Subjectivity in Team Performance Evaluation // *Pacific Accounting Review*. 2021. Vol. 33, No. 1. P. 20-35. DOI: 10.1108/par-09-2020-0146 EDN: QCBABA.
3. Shingo Takahashi, Hideo Owan, Tsuyoshi Tsuru, Katsuhito Uehara. Incentives for Multitasking and the Informativeness of Subjective Performance Evaluations // *ILR Review*. 2021. Vol. 74. No. 2. P. 511-543. DOI: 10.1177/0019793919891980.
4. Jinsook S. Chun, David De Cremer, Eun-Ji Oh, Young Sun Kim. What Algorithmic Evaluation Cannot Provide: Respectful Treatment and Individual Consideration // *Scientific Reports*. 2024. Vol. 14. DOI: 10.1038/s41598-024-76320-1 EDN: ANYMNB.
5. Diffenhardt F. Automating the Managerial Gaze: Critical and Genealogical Notes on Machine Learning in Employee Evaluation // *The International Journal of Human Resource Management*. 2025. Vol. 36. No. 14. P. 2516-2549. DOI: 10.1080/09585192.2025.2470302.
6. Остапенко А.В., Плехова Ю.О. Деловые качества работников как правовая категория: проблемы оценки и дискриминационные риски в трудовых отношениях // *Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского*. 2025. № 3. С. 102-106. DOI: 10.52452/19931778_2025_3_102 EDN: OJZFGV.
7. Фильчакова С.Ю. Деловые качества в трудовом праве // *Сибирский юридический вестник*. 2021. № 3 (94). С. 27-31. DOI: 10.26516/2071-8136.2021.3.27 EDN: ZWFKUM.
8. Лютов Н.Л. Определение дискриминации в сфере труда: международные трудовые стандарты и российский подход // *Вестник СПбГУ*. 2022. № 4. С. 1041-1057. DOI: 10.21638/spbu14.2022.413 EDN: SFSOSU.
9. Филимонова И.В. Возможности использования технологии искусственного интеллекта для оценки и управления эффективностью сотрудников // *Вестник евразийской науки*. 2024. № 3S. EDN: LWJHWR.
10. Эльмира ван ден Брук, Анастасия Сергеева, Марлин Хейсман Справедливость в искусственном интеллекте? // *Журнал исследований в области менеджмента*. 2025. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/joms.13276> (дата обращения: 25.06.2026).
11. Ляо Г., Ван Ф., Чжу В. и др. Негативная обратная связь от алгоритмов или от людей? Влияние неприятия алгоритмов медицинскими исследователями на нарушения научной этики // *BMC Medical Ethics*. 2024. № 25. [Электронный ресурс]. URL: <https://link.springer.com/article/10.1186/s12910-024-01121-0#citeas> (дата обращения: 25.06.2026).
12. Типичные ошибки в оценке персонала: на что обратить внимание. [Электронный ресурс]. URL: <https://hh.kz/article/27045> (дата обращения: 25.06.2026).
13. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 17 марта 2004 г. № 2 «О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации» (в ред. Постановления Пленума Верховного Суда РФ от 9 декабря 2025 г. № 33). [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_47257/ (дата обращения: 25.06.2026).
14. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 29.12.2025, с изм. от 15.05.2026) // *Собрание законодательства РФ*. 2002. № 1 (ч. 1). DOI: 10.1191/0309132502ph361ed EDN: JTPLTL.
15. Определение Судебной коллегии по гражданским делам Верховного Суда Российской Федерации от 27 января 2025 г. № 2-КГ24-8-К3. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/411386223/> (дата обращение: 25.06.2026).