

НАУЧНАЯ СТАТЬЯ

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ: АНАЛИЗ СУЩЕСТВУЮЩИХ ПОДХОДОВ

Н. М. Иванов¹, М. Ф. Фридман¹¹ Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Москва, Россия)

АННОТАЦИЯ

Введение. Развитие технологий искусственного интеллекта (ИИ) существенно затрагивает сферу управления персоналом (HR), ставя новые этические вызовы. Актуальность исследования обусловлена возросшим использованием ИИ для подбора, оценки и контроля сотрудников, что повышает эффективность HR-процессов, но сопровождается рисками предвзятости, нарушения приватности и снижения роли человека. Цель работы – философско-этический анализ применения ИИ в HR, выявление ключевых этических проблем и оценка их с позиций классических этических теорий.

Материалы и методы. В исследовании были применены методы философского анализа и этической рефлексии. Методология основана на синтезе теоретических источников по этике ИИ и управлению персоналом и примеров из практики, с их интерпретацией в этических категориях.

Результаты. В ходе работы были выявлены основные этические проблемы применения ИИ в управлении персоналом: алгоритмическая предвзятость и нарушение справедливости решений; угроза приватности работников при тотальном цифровом мониторинге; снижение автономии личности и размывание ответственности при принятии решений алгоритмами; влияние ИИ на смысл труда и субъективность человека. Проведен философский анализ каждой проблемы: с позиций утилитаризма показано соотношение общей пользы и возможного вреда меньшинству; с позиций деонтологии – недопустимость нарушения прав и достоинства личности даже ради эффективности; с позиций этики добродетелей – важность моральных качеств разработчиков и менеджеров при внедрении ИИ. Новизна работы состоит в целостном рассмотрении ИИ в HR через призму классических этических теорий и современных этических стандартов, что позволяет систематизировать знания о моральных рисках HR-технологий с применением ИИ и соотнести их с фундаментальными этическими принципами.

Обсуждение. Полученные результаты подчеркивают, что для успешной интеграции ИИ в HR необходимо учитывать этическое измерение наравне с технической эффективностью. Практическое значение работы заключается в формулировании принципов ответственного использования ИИ: недопущение дискриминации и предвзятости, обеспечение прозрачности и объяснимости алгоритмов, сохранение человеческого контроля (принцип Human-in-the-loop) и приоритета прав сотрудников. Рекомендовано внедрение этических нормативов и аудита ИИ-систем в организациях, а также развитие законодательства, что уже наблюдается в различных странах. Перспективы исследования связаны с дальнейшей разработкой этических рамок для новых HR-технологий и анализом влияния ИИ на ценности труда в меняющемся обществе.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Искусственный интеллект, управление персоналом, этика, алгоритмическая предвзятость, приватность, автономия, ответственность, этические принципы, HR-аналитика.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Иванов Н. М., Фридман М. Ф. Теоретические основы управления талантами: анализ существующих подходов // Муниципалитет: экономика и управление. 2025. № 3. С. 99–111. EDN BOVNBV.

© Иванов Н. М., Фридман М. Ф., 2025

Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.



ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Иванов Никита Максимович – Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (119571, Россия, Москва, вн. тер. г. муниципальный округ Тропарево-Никулино, пр-кт Вернадского, д. 82, стр. 1) – *аспирант*; zoomzoob@gmail.com. ORCID 0009-0009-5027-2294.

Фридман Михаил Феликсович – доктор философских наук; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (119571, Россия, Москва, вн. тер. г. муниципальный округ Тропарево-Никулино, пр-кт Вернадского, д. 82, стр. 1) – *профессор кафедры экономической теории и политики Института управления*; mffree79@mail.ru. ORCID 0000-0002-1430-967X.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила 24.05.2025; рецензия получена 03.07.2025; принята к публикации 20.08.2025.

SCIENTIFIC ARTICLE

TALENT MANAGEMENT THEORETICAL FOUNDATIONS: EXISTING APPROACHES ANALYSIS

N. M. Ivanov¹, M. F. Fridman¹

¹ The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Moscow, Russia)

ABSTRACT

Introduction. Artificial intelligence (AI) technology development has introduced new ethical challenges into human resource management (HR). This research is relevant due to the growing use of AI for recruiting, performance evaluation, and employee monitoring, which improves HR process efficiency but also entails risks such as bias, privacy infringements, and the diminishing role of human agency. The study aims at providing a philosophical-ethical analysis of AI usage in HR, identifying and evaluating key ethical issues from the classical ethical theories standpoints.

Materials and methods. The study applies the methods of philosophical analysis and ethical reflection. The methodology is based on the synthesis of theoretical sources on AI ethics and human resource management, and case studies, with their interpretation in ethical categories.

Results and conclusions. The analysis revealed major ethical problems of applying AI in HR management: algorithmic bias leading to unfair decisions; threats to employee privacy under pervasive digital surveillance; erosion of human autonomy and diffused responsibility when algorithms make workplace decisions; and the impact of AI on the meaning of work and human subjectivity. A philosophical evaluation was given for each issue: from a utilitarian perspective, the trade-off between overall benefits and potential harm to minorities has been highlighted; from a deontological perspective, the inviolability of individual rights and dignity even in pursuit of efficiency has been affirmed; from a virtue ethics perspective, the importance of moral character in developers and HR managers using AI has been profoundly emphasized. The study's novelty lies in its integrative consideration of AI in HR through classical ethical frameworks combined with contemporary ethical standards, which helps systematize knowledge of the moral risks of AI-driven HR technologies and relate them to fundamental ethical principles.

Discussion. The results underscore that successful AI integration in HR requires treating ethical considerations on par with technical efficiency. The practical significance of this work is in formulating principles for responsible AI use: preventing discrimination and bias, ensuring algorithmic transparency and explainability, preserving human oversight (the human-in-the-loop principle) and prioritizing employees' rights. It is recommended that organizations should adopt ethical guidelines and conduct audits of AI systems; likewise, legislation is evolving in many countries to address these issues. Future research should further develop ethical frameworks for emerging HR technologies and examine AI's impact on the values of work in a changing society.

KEYWORDS

Artificial intelligence, human resource management, ethics, algorithmic bias, privacy, autonomy, accountability, ethical principles, HR analytics.

FOR CITATION

Ivanov, N. M., Fridman, M. F. (2025) Talent management theoretical foundations: existing approaches analysis. *Municipality: Economics and Management*, (3), 99–111. <https://elibrary.ru/bovnbv>.

AUTHORS' INFORMATION

Nikita M. Ivanov – the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (119571, Russia, Moscow, Vernadsky Ave., 82, building 1) – *Postgraduate student*; zoomzoob@gmail.com. ORCID 0009-0009-5027-2294.

Mikhail F. Fridman – Doctor of Philosophy; the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (119571, Russia, Moscow, Vernadsky Ave., 82, building 1) – *Professor of the Department Economic Theory and Policy of the Institute of Management*; mffree79@mail.ru. ORCID 0000-0002-1430-967X.

CONFLICT OF INTEREST

The authors declare interests conflict lack.

The article was submitted 24.05.2025; reviewed 03.07.2025; accepted for publication 20.08.2025.

Введение

Искусственный интеллект (ИИ) все активнее используется в сфере управления человеческими ресурсами (HR) для автоматизации таких процессов, как подбор персонала, оценка эффективности работы и даже принятие решений об увольнении. Компании надеются с помощью алгоритмов повысить эффективность и объективность HR-процессов, уменьшая влияние человеческого фактора. Действительно, работодатели давно стремились применять новые технологии, чтобы расширить воронку найма и сократить субъективность при отборе кандидатов [1]. Однако внедрение ИИ в управление персоналом породило серьезные этические проблемы. Возникли вопросы справедливости и беспристрастности алгоритмов, защиты приватности сотрудников при тотальном мониторинге, сохранения автономии личности в условиях алгоритмического контроля, а также распределения моральной ответственности за решения, принимаемые ИИ [2]. Эти вопросы во многом носят философский характер, затрагивая фундаментальные ценности – справедливость, права и достоинство человека, ответственность за последствия технологий.

В данной статье рассматриваются ключевые этические проблемы применения ИИ в HR и их философское осмысление. Текст опирается на реальные примеры из практики: показано, как использование ИИ в кадровом управлении приводило к этическим дилеммам при найме, оценке, увольнении, мониторинге сотрудников и др. Также представлен краткий обзор основных философских подходов к этике (утилитаризм, деонтология, этика добродетели) и их применение к данным ситуациям.

Философские подходы к этике технологий

Прежде чем анализировать частные проблемы, важно очертить философские рамки, через которые можно оценивать этичность ИИ в управлении персоналом. Классические этические теории – утилитаризм, деонтология и этика

добродетелей – по-разному отвечают на вопрос, что значит «правильно» или «справедливо» в контексте технологий.

Утилитаризм (этика последствий) предлагает оценивать мораль по итоговым последствиям для общего блага. С точки зрения утилитаризма, действие считается этичным, если оно приносит наибольшее счастье наибольшему числу людей («наибольшее благо для наибольшего числа»). Применительно к ИИ-системам в HR утилитарный подход фокусируется на том, повышает ли алгоритм общую эффективность организации, улучшает ли показатели работы и удовлетворенность большинства сотрудников. Например, если алгоритм найма ускоряет отбор и в целом приводит к более продуктивной команде, утилитарист сочтет его полезным. Однако утилитаризм также требует учитывать побочные ущербы: даже если большинство выигрывает, серьезный вред меньшинству (например, систематическая дискриминация определенной группы кандидатов) поставит под вопрос моральность решения. Возникает дилемма: можно ли оправдать удобство и выгоду для компании ценой ущемления прав некоторых сотрудников? Утилитарный расчет может склониться в пользу эффективности, но игнорирование интересов меньшинства чревато этическими возражениями со стороны других теорий.

Деонтология (этика долга) утверждает, что некоторые действия нравственно недопустимы независимо от последствий. В основе – следование принципам и соблюдение прав. С позиции деонтологической этики, каждую личность следует рассматривать как цель, а не как средство для достижения целей компании. Это означает, что в HR-практиках нужно уважать права и достоинства кандидатов и сотрудников. Неприкосновенность частной жизни, равенство возможностей при найме, честность и прозрачность процедур – моральные императивы, которыми нельзя поступать даже ради повышения эффективности. Например, если алгоритм отслеживает каждое

действие работника, нарушая его приватность, деонтолог спросит: не является ли это нарушением человеческого достоинства и права на уважение? С этой точки зрения недопустимо жертвовать принципами справедливости или конфиденциальности ради выгоды. Дискриминация по признаку пола или возраста будет однозначно осуждаться как несправедливая, даже если она случайно возникла в алгоритме, ведь обеспечение справедливости – безусловный долг работодателя.

Этика добродетелей смещает акцент с правил и последствий на нравственный характер и ценности, которыми руководствуются люди (и организации). С этой перспективы важно, какими добродетелями – например, справедливостью, честностью, ответственностью, заботой – обладают разработчики и HR-менеджеры, применяющие ИИ. Добродетельный подход к технологиям подразумевает, что создатели и пользователи ИИ должны стремиться к справедливости алгоритмов, проявлять честность (например, быть прозрачными с кандидатами при использовании автоматизированного отбора), нести ответственность за последствия решений ИИ, а также проявлять сочувствие и человечность при использовании автоматизированных инструментов. Если компания бездумно следует рекомендациям ИИ, увольняя людей по сухим метрикам, можно усомниться в добродетелях сострадания и мудрости руководства. Напротив, организация, которая сознательно ограничивает область решений ИИ и оставляет за человеком финальное слово из соображений милосердия и справедливости, демонстрирует добродетельный подход. Этика добродетелей обращает внимание на то, каким нравственным образом встроить ИИ в практики HR – чтобы это способствовало развитию добродетелей, а не пороков.

Каждый из этих подходов дает свой ракурс на проблемы ИИ. В дальнейших разделах мы будем отмечать, как проявляются требования последствий, принципов и добродетелей применительно к конкретным этическим вызовам – алгоритмической предвзятости, приватности и надзору, автономии и ответственности в управлении персоналом.

Материалы и методы

Объектом настоящего исследования является процесс управления талантами в условиях цифровой трансформации организации и применения технологий искусственного интеллекта, предметом выступают философско-этические и нормативные аспекты интеграции ИИ в практику управления персоналом.

Теоретико-методологическую основу работы составили фундаментальные концепции современных управленческих теорий, включая управление человеческими ресурсами (HRM), теорию

принятия решений, стратегический менеджмент, маркетинговый подход и кибернетическую теорию управления. Эти подходы обеспечивают междисциплинарное понимание роли талантов как стратегического актива и позволяют раскрыть специфику их управления в цифровую эпоху. Например, подход HRM трактует таланты как ключевой ресурс, ценность которого повышается благодаря алгоритмическим инструментам оценки и персонализированного развития. Теория принятия решений, в свою очередь, рассматривает управление талантами через призму рационального выбора, в котором цифровые алгоритмы минимизируют субъективность и повышают объективность кадровых решений. Маркетинговый подход связывает управление талантами с продвижением бренда работодателя и внутренним маркетингом кадровых предложений, усиливаемых цифровыми платформами и системами ИИ. В рамках стратегического менеджмента таланты рассматриваются как фактор устойчивого конкурентного преимущества, а цифровые технологии помогают осуществлять долгосрочное прогнозирование потребности в ключевых сотрудниках. Наконец, кибернетическая теория позволяет воспринимать управление талантами как самоорганизующуюся систему, которая за счет обратной связи и алгоритмической адаптации способна эффективно реагировать на изменения внешней и внутренней среды организации.

Результаты настоящего исследования базируются на применении комплекса общенаучных и специальных методов. В частности, использованы философский и концептуальный анализ (для выявления и систематизации этических и ценностных оснований), нормативный и сравнительно-правовой подходы (для сопоставления международных и национальных регуляторных норм), структурный анализ и метод логического синтеза (для интеграции концептуальных элементов исследования).

Информационно-эмпирической базой исследования стали тщательно отобранные научные публикации, статьи и аналитические обзоры по вопросам управления талантами и этики искусственного интеллекта, проиндексированные в базах данных Web of Science, Scopus и Российского индекса научного цитирования (РИНЦ), официальные документы международных организаций, а также актуальные нормативно-правовые акты, регулирующие внедрение цифровых технологий и защиту персональных данных. Использование этих источников позволило раскрыть актуальность проблемы, определить спектр ключевых философско-этических вызовов цифровизации управления талантами, а также обосновать необходимость более строгой регламентации алгоритмических решений в кадровых процессах.

Структурно исследование состоит из нескольких взаимосвязанных разделов: после введения и обзора существующей литературы подробно представлены материалы и методы исследования (настоящий раздел), затем следуют результаты, отражающие основные концептуальные выводы авторов, их обсуждение с позиции практических рекомендаций и завершающее заключение, где подводятся итоги и намечаются дальнейшие направления исследований.

Результаты

Алгоритмическая предвзятость и справедливость решений

Справедливость – краеугольный камень этики HR. Одно из главных обещаний внедрения ИИ в подборе и оценке персонала состояло в том, что машинный алгоритм сможет исключить человеческую предвзятость. Предполагалось, что автоматизированные системы будут нейтрально оценивать кандидатов и сотрудников по объективным показателям заслуг. Однако на практике выяснилось, что алгоритмы могут унаследовать и даже усилить предубеждения, заложенные в данных или допущенные при их разработке. Это породило проблему алгоритмической дискриминации – когда ИИ принимает систематически несправедливые решения в отношении определенных групп людей.

Самый известный пример – эксперимент Amazon по созданию ИИ для отбора резюме¹. Компания стремилась ускорить найм и автоматически отфильтровывать лучших кандидатов из сотен резюме. Однако спустя год тестирования обнаружилось, что алгоритм неблагоприятно оценивает женщин. Машинное обучение проводилось на базе резюме, поданных за последние 10 лет, где доминировали мужчины (особенно на технические должности). В результате модель сделала неверный вывод, будто пол кандидата влияет на его пригодность, и фактически училась предпочитать мужчин. Алгоритм стал занижать рейтинг резюме, где встречалось слово «women's» («женский») – например, в упоминании «капитан женского шахматного клуба», а также резюме выпускников женских колледжей. Проект, оставшийся внутренним, был тихо свернут, когда выяснилась эта гендерная предвзятость. Случай Amazon ярко продемонстрировал: если в исходных данных присутствует перекос (в данном случае отражающий историческое гендерное неравенство в индустрии), то ИИ лишь закрепит статус-кво или усугубит его, вместо того чтобы привнести беспристрастность.

Предвзятость алгоритмов может принимать разные формы. Помимо пола, могут возникать и расовые или возрастные перекосы. Например, крупный поставщик HR-программного обеспечения Workday в 2024 г. столкнулся с коллективным иском: соискатель заявил, что его более сотни раз отвергали компании, использующие алгоритмы Workday, и что система дискриминировала кандидатов по признакам расы, возраста и наличия инвалидности². В жалобе утверждается, что алгоритмические тесты и фильтры распознали его принадлежность к афроамериканцам (по вузу, ориентированному на чернокожих), возраст (по году выпуска) и психическое состояние (по результатам личностного теста), и эти факторы негласно снижали его шансы. Хотя дело еще рассматривается, сам факт подобных обвинений подчеркивает проблему: непрозрачные алгоритмы найма могут нарушать законы о равных возможностях.

Другой прецедент – случай с компанией iTutorGroup, предоставляющей онлайн-обучение. В 2022 г. расследование Комиссии по равным возможностям при найме (ЕЕОС) в США выявило, что их система автоматически отклоняла заявки репетиторов старше определенного возраста. Алгоритм был намеренно настроен отсеивать женщин старше 55 лет и мужчин старше 60, и в итоге отказ получил более 200 квалифицированных кандидатов только из-за возраста³. Это прямое нарушение законов (американского ADEA, запрещающего дискриминацию по возрасту), но важно и моральное измерение: использование ИИ позволило работодателю масштабировать предвзятость, которую человек, возможно, не стал бы применять открыто. Председатель ЕЕОС в пресс-релизе отметила, что такая практика «несправедлива и незаконна, и даже если дискриминацию совершает автоматизированная технология, ответственность несет работодатель». Иными словами, автоматизация не освобождает от морального и юридического долга следовать принципу равного обращения.

Почему возникают эти сбои справедливости? Главные причины – обучение на данных, отражающих прошлые несправедливости, и непрозрачность сложных моделей. Алгоритм машинного обучения ищет статистические паттерны для предсказания «успешного сотрудника» на основе исторических данных компании. Если в прошлом в компании преобладали сотрудники определенного пола, возраста или этнической группы, модель может считать эту принадлежность косвенным фактором успеха. Так, ИИ Amazon усвоил

¹ Искусственный интеллект Amazon закрыли, когда он понял, что женщины хуже мужчин // CNews. – URL: https://www.cnews.ru/news/top/2018-10-10_iskusstvennyj_intellekt_amazon_ulichili_v_gendernoj (дата обращения: 19.05.2025).

² A Black Workday employee sued the company after it sent police to his home for a 'wellness check' // Business Insider. – URL: <https://www.businessinsider.com/workday-lawsuit-employee-claims-race-disability-discrimination-police-wellness-check-2024-10?IR=T> (дата обращения: 19.05.2025).

³ О ситуации с правами человека в Соединенных Штатах Америки (доклад Министерства иностранных дел Российской Федерации) // МИД РФ. – URL: https://www.mid.ru/ru/foreign_policy/doklady/1946097/ (дата обращения: 19.05.2025).

патриархальные паттерны отрасли и начал считать мужской пол плюсом. Аналогично система может отмечать как «риск» факторы, коррелирующие, скажем, с определенной этничностью или инвалидностью, если в обучающих данных эти кандидаты чаще отклонялись. Проблема усугубляется тем, что сложные нейросетевые алгоритмы действуют как «черный ящик» – их логику трудно объяснить. HR-специалисту или кандидату не ясно, почему ИИ принял именно такое решение, и обжаловать или исправить скрытую предвзятость очень непросто.

С этической точки зрения, алгоритмическая несправедливость недопустима. В контексте деонтологической этики такой исход – нарушение категорического императива уважения к личности: люди отбираются не по их личным достоинствам, а по ложным прокси-признакам (пол, возраст и др.), что означает отношение к ним лишь как к средству, а не как к равным ценностным субъектам. Это подрывает идею равенства и человеческого достоинства. Утилитарист тоже признает, что дискриминация вредит обществу – таланты остаются нереализованными, у обиженных групп падает доверие, возникает социальное напряжение, что в долгосрочной перспективе ухудшает общее благо. Этическая теория добродетели потребовала бы от разработчиков и HR-менеджеров проявить добродетель справедливости и ответственности: тщательно тестировать модели, устранять выявленные перекосы, не пускать ситуацию на самотек [3]. В случае Amazon можно отметить элемент добродетели – команда разработчиков, обнаружив проблему, попыталась ее исправить, а не использовать заведомо несправедливый инструмент. Однако проблема оказалась настолько глубокой, что Amazon принял ответственное решение вовсе отказаться от этого ИИ для найма.

Этическая ответственность за справедливость решений лежит на людях, создающих и применяющих алгоритмы. Даже если дискриминация не была преднамеренно заложена, компании обязаны проводить аудит и корректировку моделей. Как говорилось выше, регуляторы начинают требовать этого: в Европе проект «Акт об ИИ» относит системы найма к высокорискованным и требует, в частности, обеспечения качественных, не содержащих предвзятости данных, аудита алгоритмов на отсутствие дискриминации и прозрачности решений⁴. Это юридическое закрепление морального императива: избегать ущерба для уязвимых групп и гарантировать равные возможности.

В итоге, проблема алгоритмической предвзятости – серьезное предупреждение о том, что ИИ – не «волшебная нейтральная палочка». Без этического контроля ИИ легко тиражирует несправедливость. Для решения нужны как технические

меры (улучшение качества данных, использование объяснимых моделей, регулярные bias-аудиты), так и моральная установка компаний на недопущение дискриминации. Иначе велик риск, что стремление к эффективности превратится в цифровую форму предубеждения, подрывая доверие к HR и к технологиям в целом.

Приватность, автономия и ответственность

Помимо справедливости, использование ИИ в управлении кадрами затрагивает права и автономию сотрудников на рабочем месте. Современные HR-системы все чаще включают инструменты тотального мониторинга и анализа больших данных о работниках: от слежения за производительностью до анализа рабочей переписки [4]. Это ставит под удар приватность и порождает атмосферу постоянного надзора. Одновременно возрастает роль алгоритмов в принятии решений (например, о повышении или увольнении), что может ущемлять автономию человека и размывать зоны ответственности. Рассмотрим эти проблемы подробнее.

В цифровую эпоху границы личной жизни и рабочего пространства стираются. Работодатели могут собирать обширные данные о сотрудниках – служебная почта, чаты, записи звонков, видео с камер наблюдения, биометрические показатели (вплоть до отпечатков пальцев, распознавания лиц и эмоций) [5]. С помощью ИИ этот массив анализируется для оценки «лояльности», «эффективности» или «рисков». С этической точки зрения такая практика чревата нарушением права на частную жизнь и достоинства личности. Люди чувствуют себя под постоянным прицелом алгоритма, как под «цифровым оком Большого Брата». Например, в колл-центрах внедряются системы, которые записывают каждый разговор и автоматически оценивают оператора по множеству параметров, вплоть до интонации голоса [6]. Работники получают штрафные баллы, если отклоняются от скрипта – машина фиксирует малейшее нарушение регламента. В некоторых компаниях программы даже сканируют электронную почту персонала в поисках «запрещенных» слов (например, упоминаний слова «профсоюз»), чтобы заранее подавлять попытки самоорганизации работников. Такой тотальный контроль порождает у персонала чувство несвободы.

Практика автоматизированного слежения за временем и интенсивностью работы особенно известна на примере складов Amazon, где производительность каждого работника отслеживается системой в режиме реального времени: сколько товаров он упаковал в минуту, сколько времени провел без сканирования (показатель time off task). Если показатели падают ниже нормы, алгоритм автоматически выносит предупреждения

⁴ «Довели до ума»: какой закон об искусственном интеллекте приняли в Европе // Forbes. – URL: <https://www.forbes.ru/tekhnologii/508210-doveli-do-uma-kakoj-zakon-ob-iskusstvennom-intellekte-prinali-v-evrope> (дата обращения: 19.05.2025).

и даже инициирует увольнение – практически без участия живого менеджера. За период 2017–2018 годов одна только такая система Amazon уволила порядка 300 сотрудников на складе в Балтиморе за «низкую производительность»⁵. Хотя компания заявляет, что теоретически менеджеры могут отменить автоматическое решение, на практике люди ощущают, что «их начальник – робот». По словам критиков, работники «контролируются и управляются роботами», которые видят в них лишь цифры, а не живых людей [7]. Страх перед наказанием машиной доходит до абсурда: сотрудники избегают лишней раз сходить в туалет, чтобы система не засекла «время вне работы». Это хороший пример нарушения человеческой автономии и достоинства: алгоритм не учитывает контекст и базовые потребности человека, он беспощадно следует заданным метрикам.

С философской точки зрения такая алгоритмическая тирания противоречит принципам деонтологии – ведь человека начинают рассматривать лишь как средство для повышения производительности, лишая его базового уважения к телесным и психическим потребностям. Нарушается и добродетель умеренности и справедливости со стороны руководства: желание максимизировать продуктивность любой ценой ведет к бесчеловечным практикам, ухудшая моральный климат. Даже с утилитарной позиции тотальный контроль спорен: краткосрочно компания может выиграть, выжав максимум труда, но долгосрочно – постоянный стресс, выгорание и отчуждение работников снизят суммарное благополучие и эффективность. Исследования подтверждают, что чрезмерная слежка с помощью ИИ подрывает моральный дух и доверие сотрудников [8]. Люди начинают воспринимать внедрение ИИ не как помощь, а как угрозу, что ухудшает взаимоотношения в коллективе.

Важно подчеркнуть: приватность – это не роскошь, а элемент уважения личности. Право на неприкосновенность частной жизни признается фундаментальным во многих этических доктринах и правовых системах. Даже на рабочем месте сотрудник не должен становиться полностью «прозрачным» и подконтрольным без остатка. Этический долг работодателя – соблюдать разумный баланс между потребностью в контроле и уважением личной сферы. В некоторых юрисдикциях уже появляются нормы, обязывающие уведомлять сотрудников о применении средств мониторинга и получать согласие на сбор чувствительных данных. Например, ряд штатов США требует заранее информировать работника и получить его согласие при сборе биометрических

данных (отпечатков пальцев, сканов сетчатки и т. п.) и строго ограничивает последующее использование этих данных⁶. В Европе Общий регламент по защите данных (GDPR) фактически запрещает полностью автоматизированные решения, существенно влияющие на людей (например, об увольнении), без возможности человеческого вмешательства и требует прозрачности алгоритмов⁷. Эти меры отражают моральный принцип: человек имеет право знать, какие данные о нём собираются и как они используются, и вправе требовать участия человека в судьбоносных решениях.

Автономия и роль человека

Связанная тема – роль человеческого фактора в принятии решений, которые предлагают ИИ-системы. В идеале ИИ должен быть вспомогательным инструментом для лиц, принимающих решения (менеджеров, рекрутеров), избавляя их от рутинных и предоставляя аналитику, но окончательное решение остается за человеком. Этической нормой постепенно становится принцип Human-in-the-loop – наличие человека на завершающей стадии, который критически оценивает рекомендации алгоритма перед их исполнением [9]. Без этого легко возникает перекалывание ответственности на машину. Если ИИ-система вынесла вердикт об увольнении или о низкой оценке персонала, менеджеры могут соблазниться считать его объективным и не вдаваться в детали. Происходит эрозия автономии как со стороны сотрудника (его судьба решается без его участия), так и со стороны самого HR-специалиста (он превращается в пассивного исполнителя воли алгоритма).

Возникает вопрос: кто несет моральную и практическую ответственность, если автоматизированное решение оказалось ошибочным или несправедливым? Машину нельзя призвать к ответу – ответственность всегда лежит на людях и организациях. Но когда фактический выбор делает алгоритм, существует риск безответственности: разработчики могут сказать, что «виноваты данные», HR-менеджер – что «так показала система», а руководитель – что он не в курсе технических деталей. Такая диффузия ответственности сама по себе этически проблемна. Добродетель ответственности требует четко определить: кто проверяет алгоритм, кто принимает финальное решение, кто ответит, если случится ущерб. В упомянутом случае с iTutorGroup регулятор недвусмысленно указал: отвечает работодатель, запрограммировавший систему. В случае с Workday вопрос более спорный: поставщик алгоритма действует как агент множества компаний, и суд рассматривает, можно ли привлечь его за пристрастность

⁵ Как алгоритмы Amazon определяют, кого пора уволить // Pochtoycom. Habr. – URL: <https://habr.com/ru/companies/pochtoy/articles/450372/> (дата обращения: 19.05.2025).

⁶ Законы США о конфиденциальности данных // Ybcase. – URL: <https://ybcase.com/company-services/corporate-services/zakony-ssa-o-konfidentialnosti-dannyh> (дата обращения: 19.05.2025).

⁷ Статья 22 GDPR. Автоматизированное принятие решений в индивидуальных случаях, в том числе профилирование // GDPR. – URL: <https://gdpr-text.com/ru/read/article-22/> (дата обращения: 19.05.2025).

инструмента. Но в любом случае этическая ответственность не должна выпадать в «серую зону» между создателем и пользователем ИИ.

Для обеспечения справедливости и человечности решений сегодня выдвигаются требования прозрачности и контролируемости алгоритмов. Философски это соответствует кантовскому требованию открытого рационального обоснования действий и уважения автономии субъекта: если человеку понятна основа решения и он имел возможность на него повлиять, его автономия соблюдена куда больше, чем когда он поставлен перед свершившимся фактом от непонятной машины. Человек должен сохранять за собой роль верховного арбитра, особенно в ситуациях, затрагивающих судьбы людей. Даже самый продвинутый ИИ не обладает моральным суждением и эмпатией, которые нужны в сложных кейсах HR. Например, алгоритм может рекомендовать уволить сотрудника как неэффективного по метрикам, но только живой руководитель способен учесть смягчающие обстоятельства (скажем, временные проблемы у человека) или проявить милосердие. Этика добродетели подсказывает: важно сохранить в организации атмосферу человечности и сострадания, а не подчинять людей бездушной логике цифр.

Неслучайно в проектах регулирования ИИ особое внимание уделяется человеческому надзору (oversight) [10]. Так, европейский Акт об ИИ в отношении систем для найма и управления персоналом требует присутствия человека, который может пересмотреть и отменить решение алгоритма до его исполнения. Это призвано гарантировать, что автоматизация не выйдет из-под контроля, и ценностные соображения – права, равенство, милосердие – будут учтены человеком. Философски это подтверждает примат автономии человека над «автономией» машины: технология должна оставаться инструментом в руках ответственных людей, а не превращаться в независимого субъекта, определяющего судьбы [11].

Приватность сотрудников должна уважаться, а человеческая автономия – сохраняться даже при широком применении ИИ. Этические проблемы служат напоминанием, что организация – это прежде всего сообщество людей, а не просто механизм производства. Тотальный алгоритмический контроль может улучшить отдельные метрики, но он рискован с точки зрения морального климата и прав работников. Ответственное использование ИИ в HR предполагает прозрачность перед сотрудниками (они должны знать, какие решения принимает алгоритм, и на основе каких данных), ограничение избыточного слежения, гарантии против ошибочных автоматических санкций и обязательное участие человека в важных решениях. Только так можно сохранить доверие и соблюсти фундаментальные этические принципы в цифровой организации.

Философское осмысление влияния ИИ на труд, личность и субъективность в HR

Внедрение систем искусственного интеллекта в сферу управления персоналом вызывает глубокие философские изменения в понимании труда и роли человека. Алгоритмы ИИ постепенно вытесняют людей из ряда производственных и управленческих процессов, ведя к утрате уникальных человеческих функций и возникновению феномена «технологической безработицы». Уже сегодня наблюдается трансформация разделения труда: традиционная модель, где человек был основным действующим субъектом, а машина лишь инструментом, сменяется совместной деятельностью человека и умной машины [12]. В результате едицентричная система труда дополняется дуальной системой «человек – машина». Иными словами, ИИ всё чаще рассматривается не просто как вспомогательный инструмент, а как новый субъект труда, способный наравне с человеком вносить вклад в производительность. Сторонники этой точки зрения (преимущественно представители менеджмента) полагают, что по мере роста возможностей алгоритмов граница между ролями человека и ИИ размывается – и в управлении персоналом происходит пересмотр самой идентичности субъекта и объекта управления. Однако другие ученые возражают, подчеркивая ограниченность современных алгоритмов [13]. С их точки зрения, ИИ остается созданным человеком инструментом, лишенным самосознания и собственной цели, поэтому не способен полноценно заменить человека как сознательного субъекта деятельности. Эта принципиальная разница в понимании природы ИИ проявляется и в практике: если одни организации относятся к алгоритму как к «невидимому коллеге», наделяя его высокой автономией, то другие стремятся сохранить за человеком ключевую роль в принятии решений.

Эти сдвиги заставляют заново осмыслить природу труда. Традиционно труд не только обеспечивал заработок, но и служил способом самореализации, источником социального статуса и смысла жизни. Интеграция ИИ ставит под вопрос исключительную значимость человеческого труда. С одной стороны, освобождение от рутинной работы с помощью ИИ может повысить творческий потенциал и продуктивность людей. С другой стороны, возникает риск обесценивания человеческого вклада. Новые технологии способны размыть экзистенциальный смысл труда – люди могут меньше ощущать свою незаменимость и значимость в рабочих процессах. Автоматизация интеллектуальных и управленческих задач, ранее выполняемых человеком, потенциально снижает удовлетворенность работой, если роль сотрудника сведена лишь к мониторингу работы машин или исполнению строго алгоритмических инструкций. Философски это поднимает вопрос:

остается ли труд ключевым элементом самовыражения личности или общество движется к пересмотру ценности труда в жизни человека?

Не менее существенные изменения связаны с переосмыслением личности работника и его субъективности под влиянием алгоритмов. В HR распространяются методы алгоритмического менеджмента, когда многие решения (от отбора резюме до оценки эффективности) принимаются автоматически на основе данных. С одной стороны, это обещает объективность и устранение предвзятости человеческого фактора. С другой – личности сотрудников всё чаще рассматриваются через призму цифровых данных и моделей, что может приводить к их объективации. Специальные программы на базе ИИ анализируют психологическое и физическое состояние работников, их личностные качества, ценности и даже эмоциональные реакции [14]. Подобное всестороннее цифровое наблюдение неизбежно затрагивает приватную сферу и субъективное самочувствие работника. Человек может ощущать себя не полноправным субъектом трудовых отношений, а объектом внешнего алгоритмического контроля и оценки. Философски это порождает проблему сохранения достоинства и уникальности личности: когда характеристики человека сведены к наборам данных, возникает угроза утраты уважения к неповторимости индивидуального опыта и мнения. Кроме того, возникают вопросы об ответственности и автономии – насколько сотрудник контролирует свою судьбу, если ключевые решения доверены алгоритму?

Наконец, важен вопрос о субъективности самого ИИ. Современные алгоритмы оперируют статистическими корреляциями и правилами, заданными программистами; у них нет сознательного «Я», эмоций или намерений в человеческом понимании. Тем не менее, в рабочей обстановке решения, принимаемые ИИ, часто воспринимаются как нечто объективное и беспристрастное – хотя в них имплицитно заложена субъективность их создателей (через выбор данных, метрик эффективности и т. п.). Это создает иллюзию «объективного субъекта» – алгоритма, который как бы обладает своим мнением. На философском уровне возникает парадокс: человеческая субъективность (ценностные суждения, интуиция, эмпатия) пытается быть вытеснена машинным «мнением», выдаваемым за нейтральное. Размываются границы между деятельностью человека и работой алгоритма, между агентом и инструментом. Возникает новая философская задача – сохранить человеческое измерение в эпоху умных алгоритмов. Критически важно обеспечить, чтобы технологии дополняли, а не подменяли собой человеческую субъектность, сохраняя ценность личного опыта, свободу воли и моральную ответственность человека в труде.

Косвенно влияние ИИ на рынок труда и квалификационные требования тоже имеет этический аспект. По мере распространения ИИ часть профессий трансформируется или исчезает, требуя от общества этически обоснованных мер поддержки и переобучения работников. Прогнозы сценариев развития рынка труда под влиянием ИИ показывают, что изменения затронут разные отрасли неравномерно [15]. Возникает вопрос справедливого распределения благ и рисков технологического прогресса: как обеспечить, чтобы выгоды от ИИ не доставались лишь ограниченному кругу, а негативные последствия (безработица, усиление неравенства) смягчались? Этически ответственный подход к внедрению ИИ предполагает заблаговременное принятие мер по социальной защите и переобучению персонала в уязвимых сегментах рынка труда.

Нормативно-этические подходы к ответственному использованию ИИ в HR

Анализ проблем показывает, что для этически приемлемого использования ИИ в управлении персоналом одних технических решений недостаточно – нужен ценностный и нормативный фундамент. Вокруг мира уже формируется понимание ключевых принципов этики ИИ. Начинает формироваться конвергенция вокруг пяти базовых принципов: прозрачность, справедливость (недопущение дискриминации), не нанесение вреда, ответственность и конфиденциальность. Эти принципы отражают стремление сделать ИИ «человеко-ориентированным» и безопасным. В контексте HR они приобретают конкретное измерение: необходима прозрачность алгоритмов найма и оценки, справедливость по отношению ко всем кандидатам и сотрудникам, минимизация вреда (например, ошибочных увольнений или утечек данных), четкое распределение ответственности за решения ИИ и защита персональных данных работников.

Различные международные и профессиональные организации предлагают этические руководства для ИИ [16]. Для HR-менеджмента профильные ассоциации (SHRM, CIPD и др.) также разрабатывают рекомендации по ответственному применению ИИ, подчеркивая важность человеческого надзора, недискриминации и обеспечения соблюдения трудового законодательства.

Корпоративный уровень

Компаниям, внедряющим ИИ-системы в HR, следует выработать внутренние кодексы этики ИИ. Такие кодексы могут закреплять, что при разработке и применении алгоритмов будут соблюдаться критерии справедливости (например, обязательная проверка моделей на отсутствие предвзятости), приватности (сбор только необходимых HR-данных с уведомлением сотрудников), прозрачности (информирование кандидатов и персонала об использовании ИИ и принципах его решений), а также принцип сохранения

за человеком права окончательного решения в критических вопросах. Важна подотчетность, компания должна назначить ответственных за этическое состояние алгоритмов – комитет или уполномоченного, следящего за соответствием ИИ-систем корпоративным и правовым нормам. Формируется практика AI audit – независимых проверок алгоритмов на предмет дискриминации и корректности [17]. Например, после скандалов крупных корпораций стали привлекаться внешние эксперты для аудита моделей найма. Корпоративные принципы могут также предполагать предоставление кандидату или сотруднику возможности апелляции решения, принятого ИИ, и разбор его ситуации человеком – это снижает ощущение бесправия перед «машиной».

Технические и методологические меры

Инженерные решения должны идти рука об руку с ценностными. В этой связи развивается подход «этика по дизайну» (ethics by design) – учет этических требований на этапе разработки алгоритма [18]. Для HR-алгоритмов это значит: включение в целевую функцию показателей справедливости, балансирующих метрики эффективности; использование разнообразных обучающих данных, отражающих разные группы, чтобы снизить односторонность; применение интерпретируемых моделей или post hoc методов объяснения решений, чтобы обеспечить их понятность для людей. Сегодня появляются инструменты для автоматического контроля алгоритмов – например, библиотеки для обнаружения и устранения предвзятости в данных и моделях [19]. Однако ответственность не должна перекладываться только на разработчиков – HR-специалисты тоже должны разбираться в работе базовых алгоритмов. В этом плане актуально обучение самих HR-менеджеров основам анализа данных и этики ИИ, чтобы они могли компетентно взаимодействовать с аналитическими инструментами и задавать правильные вопросы.

Государственная и отраслевые политики дополняют корпоративные меры, задавая минимально обязательные этические стандарты. В 2023 г. был согласован Европейский акт об ИИ, который относит HR-системы найма к высокорискованным и устанавливает для них требования: проведение оценки рисков, документация алгоритмов, качество данных, обязательный человеческий контроль и возможность внешнего аудита⁸. Появляются национальные стратегии: например, в Саудовской Аравии выпущены «Принципы этики ИИ», интегрирующие этические ценности в жизненный цикл систем ИИ⁹. В ряде стран вводятся законы, обязывающие работодателей уведомлять соискателей об использовании

автоматизированного отбора и предоставлять альтернативу прохождению оценки с участием алгоритма. Законодательное закрепление этических норм (таких как запрет определенных видов дискриминации алгоритмами, право на объяснение решения, требования Human-in-the-loop) придает вес этическим императивам и создает стимулы для компаний соблюдать их на практике.

Развитие этического регулирования ИИ согласуется с классическими моральными теориями [20]. Утилитарный подход воплощается через требование минимизации суммарного вреда и учета последствий (например, анализ влияния ИИ на различные группы населения перед внедрением). Деонтологический – через неизбежность прав: законы и кодексы запрещают поступаться равенством и приватностью ради выгоды. Этика добродетелей отражена в призыве к ответственной практике: компании поощряются демонстрировать добродетели справедливости, честности и заботы о сотрудниках при использовании новых технологий [21]. Таким образом, философские принципы проникают в конкретные нормы и рекомендации.

Следующий этап – формирование культуры этики ИИ в организациях. Этические нормы должны стать частью корпоративной культуры и повседневной практики HR. Это включает этические тренинги для HR-аналитиков и рекрутеров, обсуждение на этических комитетах спорных случаев (например, если алгоритм дает неожиданный результат), открытость к диалогу с сотрудниками по вопросам цифрового контроля. Формируется понимание, что этика – не тормоз, а необходимое условие устойчивого успеха ИИ-систем [22]. Как отмечается в современных исследованиях, следование этическим принципам может стать конкурентным преимуществом: доверие сотрудников и соискателей повышает репутацию компании и эффективность HR-процессов.

Наконец, ответственность лежит и на академическом сообществе – важно продолжать междисциплинарные исследования на стыке ИИ, управления персоналом и этики. Концептуально-нормативный анализ (как в данной работе) должен дополняться эмпирическими исследованиями влияния алгоритмов на работников, экспериментальными данными о том, какие этические интервенции наиболее действенны. Это поможет уточнить рекомендации и совершенствовать как технические, так и организационные решения [23]. Этика ИИ в HR – динамично развивающаяся область, и философский взгляд позволяет удерживать в центре внимания человеческое достоинство и благо при любых технологических нововведениях.

⁸ ЕС договорился разработать первый в мире свод правил по ИИ // РБК. – URL: https://www.rbc.ru/technology_and_media/09/12/2023/65748dc89a79475b5504174e (дата обращения: 19.05.2025).

⁹ Искусственный интеллект в Саудовской Аравии // Россия – Исламский мир. – URL: <https://russia-islworld.ru/kultura/nauka/iskusstvennyj-intellekt-v-saudovskoj-aravii-2024-09-10-44015/> (дата обращения: 19.05.2025).

Обсуждение

Развитие искусственного интеллекта ставит перед обществом сложные вопросы, особенно в такой человекоцентричной сфере, как управление персоналом. Рассмотрев основные этические проблемы – алгоритмическую предвзятость, справедливость решений, приватность и автономию работников, моральную ответственность и роль человека – можно сделать несколько выводов.

Во-первых, технологии не свободны от ценностей. Алгоритмы отражают установки и данные, заложенные людьми, поэтому требуют морального надзора. Надежды полностью устранить субъективизм и ошибки человека оказались преувеличенными: ИИ способен воспроизвести и усилить существующие несправедливости, если ему не задать этические рамки. В случае HR это особенно опасно, так как затрагивает судьбы и права реальных людей. Поэтому необходимы этические принципы «по умолчанию» в дизайне и применении таких систем: справедливость, отсутствие дискриминации, прозрачность, уважение к частной жизни.

Во-вторых, человек должен оставаться в центре. Философский анализ подводит к идее, что ИИ – лишь инструмент, а нравственное решение в конечном счете – за человеком. Ни одна из классических этических теорий не оправдывает полного вывода человека из контура: утилитаризм требует учесть человеческое счастье, деонтология – соблюдать человеческие права, этика добродетелей – проявлять человеческие добродетели. Значит, в HR-процессах роль человека как нравственного агента незаменима. Практически это означает внедрение принципов вроде Human-in-the-loop, когда алгоритмические рекомендации проверяются ответственным лицом, и Human-centric AI, где технологии служат усилению способностей человека, а не его устранению. Моральная ответственность за решения алгоритма не может быть делегирована машине – она всегда лежит на тех, кто его создал и использует.

В-третьих, необходим баланс между эффективностью и этикой. Использование ИИ в HR сулит выгоды – ускорение найма, снижение затрат, объективность оценки по измеримым

критериям – что отвечает прагматичным интересам (утилитарным целям) бизнеса. Однако без этических ограничителей эти выгоды могут обернуться долгосрочными потерями: судебными исками, ущербом репутации, деморализованными сотрудниками, упущенными талантами. Истории вроде Amazon или iTutorGroup показывают, что пренебрежение этикой приводит к провалам – проекты сворачиваются, компании несут издержки. Напротив, интеграция этических подходов (например, проверка алгоритмов на предвзятость, прозрачность для кандидатов, уважение границ слежения) может повысить доверие к HR-системам и их эффективность. Как отмечают эксперты, важно обеспечить, чтобы системы ИИ были справедливыми и прозрачными, уважали права сотрудников – тогда организации смогут пользоваться их плюсами без вреда для людей.

Наконец, общество уже осознаёт важность этих проблем, и идет развитие как этических стандартов, так и законодательства. В разных странах появляются нормы и инициативы, требующие аудита алгоритмов на отсутствие дискриминации, уведомления сотрудников о применении ИИ, гарантий защиты данных и возможности человеческого пересмотра решений. Эти шаги согласуются с философскими принципами: утилитарно – минимизировать суммарный вред, деонтологически – защитить права, добродетельно – поощрять ответственную практику.

Внедрение ИИ в управление человеческими ресурсами – это не только технический, но и этический эксперимент. Его успех измеряется не лишь в цифрах производительности, но и в том, удалось ли сохранить и укрепить человеческое достоинство, справедливость и доверие. Философский взгляд напоминает: в стремлении к инновациям мы не должны потерять человечность. Искусственный интеллект должен служить человеку, а не подменять собой моральный выбор. Только при таком подходе технологии могут гармонично интегрироваться в HR, продолжая историю развития науки и общества на принципах прогресса в союзе с этикой, а не в ущерб ей.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

- [1] Чуланова О. Л., Квиндт О. В. Система подбора кадров управления на основе компетентностного подхода (региональный опыт) // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2012. Т. 1, № 3. С. 29–32. DOI 10.12737/121. EDN QСMOPF.
- [2] Назарова Ю. В., Каширин А. Ю. Дилеммы этики искусственного интеллекта // Гуманитарные ведомости ТГПУ им. Л. Н. Толстого. 2020. № 4 (36). С. 23–31. DOI 10.22405/2304-4772-2020-1-4-23-31. EDN DLQZIN.
- [3] Jobin A., Ienca M., Vayena E. The global landscape of AI ethics guidelines // Nature Machine Intelligence. 2019. Vol. 1, no. 9. Pp. 389–399. DOI 10.1038/s42256-019-0088-2.
- [4] Dawson J. Y., Agbozo E. AI in talent management in the digital era – an overview // Journal of Science and Technology Policy Management. 2024. DOI 10.1108/jstpm-06-2023-0104.
- [5] Nawaz N., Arunachalam H., Pathi B. K., Gajenderan V. The adoption of artificial intelligence in human resources management practices // Innovative Human Resource Management for SMEs. 2024. Pp. 136–147. DOI 10.1016/j.jjimei.2023.100208.

- [6] Mabrouk A. Human Resource Management in the Age of Artificial Intelligence: Concepts, Tools and Steps // Solo International Collaboration and Publication of Social Sciences and Humanities. 2024. Vol. 3, no. 1. Pp. 1–12. DOI 10.61455/sicopus.v3i01.216.
- [7] Panday P., Shukla G. P., Mishra A. HR 1.0 to HR 4.0. Technological enhancements for improving employee performance, safety, and well-being // Technological Enhancements for Improving Employee Performance, Safety, and Well-Being. 2024. Pp. 257–268. DOI 10.4018/979-8-3693-9631-5.ch012.
- [8] Mendy J., Jain A., Thomas A. Artificial intelligence in the workplace – challenges, opportunities and HRM framework: a critical review and research agenda for change // Journal of Managerial Psychology. 2024. DOI 10.1108/jmp-05-2024-0388.
- [9] Лобачева А. С., Соболев О. В. Этика применения искусственного интеллекта в управлении персоналом // E-Management. 2021. Т. 4, № 1. С. 20–28. DOI 10.26425/2658-3445-2021-4-1-20-28. EDN OWBUJT.
- [10] Faqih A., Miah S. J. Artificial intelligence-driven talent management system: Exploring the risks and options for constructing a theoretical foundation // Journal of Risk and Financial Management. 2023. Vol. 16, no. 1. P. 31. DOI 10.3390/jrfm16010031.
- [11] Gong Q., Fan D., Bartram T. Integrating artificial intelligence and human resource management: A review and future research agenda // The International Journal of Human Resource Management. 2024. Vol. 36, no. 1. Pp. 103–141. DOI 10.1080/09585192.2024.2440065.
- [12] Halid H., Ravesangar K., Mahadzir S. L., Halim S. N. A. Artificial Intelligence (AI) in Human Resource Management (HRM) // Building the Future with Human Resource Management. 2024. Pp. 37–70. DOI 10.1007/978-3-031-52811-8_2.
- [13] Скобеникова О. В. Перспективы управления человеческими ресурсами предприятия на основе языковых моделей искусственного интеллекта // Стратегическое планирование и развитие предприятий. Москва, 2024. С. 134–140. DOI 10.34706/978-5-8211-0821-0-134-140. EDN XWDJDH.
- [14] Jangid A. AI in global talent management // AI-Powered HR Finance: Transforming Workforce Management and Financial Strategies in the Digital Age. 2024. Pp. 64–73. DOI 10.58532/nbennurptch6.
- [15] Gupta M., Gupta D., Agrawal N., Gupta P. M. Revolutionizing Workforce Management // Digital HR. 2025. Pp. 106–127. DOI 10.1201/9781032619651-8.
- [16] Jabeen G., Goli G., Kafila K., Ravindran G., Srihita R. H. A review on the 4.0 Industrial Revolution and its impact on human resource management trends // Journal of Scientometric Research. 2025. Vol. 14, no. 1. Pp. 1–15. DOI 10.5530/jscires.20251036.
- [17] Brewster C., Brookes M. Sustainable development goals and new approaches to HRM: Why HRM specialists will not reach the sustainable development goals and why it matters // German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung. 2024. Vol. 38, no. 2. Pp. 183–201. DOI 10.1177/23970022241229037.
- [18] Nur A. C., Iqbal S. Revolution 4.0 as a momentum for human resource management towards Era 5.0 // Innovative Human Resource Management for SMEs. 2024. Pp. 136–147. DOI 10.4018/979-8-3693-0972-8.ch008.
- [19] Козырева А. А., Тихомиров И. А., Девяткин Д. А., Соченков И. В. Этические аспекты использования технологий искусственного интеллекта: состояние дел и перспективы регулирования // Искусственный интеллект и принятие решений. 2024. № 4. С. 3–14. DOI 10.14357/20718594240401. EDN FUOZSA.
- [20] Файзуллин Р. В., Отоцкий П. Л., Горлачева Е. Н., Поспелова Е. А., Харитонов Е. С. Сценарии развития рынка труда России с учетом оценки влияния искусственного интеллекта: отраслевой разрез // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2025. Т. 18, № 1. С. 170–189. DOI 10.15838/esc.2025.1.97.10. EDN JEEGMF.
- [21] Карпов В. Э., Готовцев П. М., Ройзензон Г. В. Об этике и системах искусственного интеллекта // Философия и общество. 2018. Вып. 2 (87). С. 85–102. DOI 10.30884/jfio/2018.02.07. EDN YAEVYT.
- [22] Разин А. В. Этика искусственного интеллекта // Философия и общество. 2019. № 1. С. 57–73. EDN YPCXWS.
- [23] Баксанский О.Е., Сорокина С.Г. Этика искусственного интеллекта: сбалансированный подход к развитию и применению // Общество: философия, история, культура. 2025. № 1. С. 23–33. DOI 10.24158/fik.2025.1.2. EDN AVFHGB.

REFERENCES

- [1] Chulanova, O. L., Kvindt, O. V. (2012) The competency-based approach to the personnel selection system (regional experience). *Management of the personnel and intellectual resources in Russia*, 1 (3), pp. 29–32. <https://doi.org/10.12737/121>. <https://elibrary.ru/qcmopf>.
- [2] Nazarova, Yu. V., Kashirin, A. Yu. (2020) Ethical dilemmas of artificial intelligence. *Gumanitarnye vedomosti Tul'skogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta im. L.N. Tolstogo*, 4 (36), pp. 23–31. <https://doi.org/10.22405/2304-4772-2020-1-4-23-31>. <https://elibrary.ru/dlqzin>.
- [3] Jobin, A., Ienca, M., Vayena, E. (2019) The global landscape of AI ethics guidelines. *Nature Machine Intelligence*, 1 (9), pp. 389–399. <https://doi.org/10.1038/s42256-019-0088-2>.
- [4] Dawson, J. Y., Agbozo, E. (2024) AI in talent management in the digital era – an overview. *Journal of Science and Technology Policy Management*. <https://doi.org/10.1108/jstpm-06-2023-0104>.
- [5] Nawaz, N., Arunachalam, H., Pathi, B. K., Gajenderan, V. (2024) The adoption of artificial intelligence in human resources management practices. *International journal*

- of information management data insights, pp. 136–147. <https://doi.org/10.1016/j.jjime.2023.100208>.
- [6] Mabrouk, A. (2024) Human Resource Management in the Age of Artificial Intelligence: Concepts, Tools and Steps. *Solo International Collaboration and Publication of Social Sciences and Humanities*, 3 (1), pp. 1–12. <https://doi.org/10.61455/sicopus.v3i01.216>.
- [7] Panday, P., Shukla, G. P., Mishra, A. (2024) HR 1.0 to HR 4.0. Technological enhancements for improving employee performance, safety, and well-being. *Technological Enhancements for Improving Employee Performance, Safety, and Well-Being*, pp. 257–268. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-9631-5.ch012>.
- [8] Mendy, J., Jain, A., Thomas, A. (2024) Artificial intelligence in the workplace – challenges, opportunities and HRM framework: a critical review and research agenda for change. *Journal of Managerial Psychology*. <https://doi.org/10.1108/jmp-05-2024-0388>.
- [9] Lobacheva, A. S., Sobol, O. V. (2021) The ethics of artificial intelligence application in human resource management. *E-Management*, 4 (1), pp. 20–28. <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2021-4-1-20-28>. <https://elibrary.ru/owbujt>.
- [10] Faqih, A., Miah, S. J. (2023) Artificial intelligence-driven talent management system: Exploring the risks and options for constructing a theoretical foundation. *Journal of Risk and Financial Management*, 16 (1), p. 31. <https://doi.org/10.3390/jrfm16010031>.
- [11] Gong, Q., Fan, D., Bartram, T. (2024) Integrating artificial intelligence and human resource management: A review and future research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 36 (1), pp. 103–141. <https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2440065>.
- [12] Halid, H., Ravesangar, K., Mahadzir, S. L., Halim, S. N. A. (2024) Artificial Intelligence (AI) in Human Resource Management (HRM). *Building the Future with Human Resource Management*, pp. 37–70. https://doi.org/10.1007/978-3-031-52811-8_2.
- [13] Skobennikova, O. V. (2024) Prospects of enterprise human resource management based on artificial intelligence language models. *Strategic Planning and Enterprise Development*, Moscow, p. 134–140. <https://doi.org/10.34706/978-5-8211-0821-0-134-140>. <https://elibrary.ru/xwdjdh>.
- [14] Jangid, A. (2024) AI in global talent management. AI-Powered HR Finance: Transforming Workforce Management and Financial Strategies in the Digital Age, pp. 64–73. <https://doi.org/10.58532/nbennurptch6>.
- [15] Gupta, M., Gupta, D., Agrawal, N., Gupta, P. M. (2025) Revolutionizing Workforce Management. *Digital HR*, pp. 106–127. <https://doi.org/10.1201/9781032619651-8>.
- [16] Jabeen, G., Goli, G., Kafila, K., Ravindran, G., Srihita, R.H. (2025) A review on the 4.0 Industrial Revolution and its impact on human resource management trends. *Journal of Scientometric Research*, 14 (1), pp. 1–15. <https://doi.org/10.5530/jscires.20251036>.
- [17] Brewster, C., Brookes, M. (2024) Sustainable development goals and new approaches to HRM: Why HRM specialists will not reach the sustainable development goals and why it matters. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 38 (2), pp. 183–201. <https://doi.org/10.1177/23970022241229037>.
- [18] Nur, A. C., Iqbal, S. (2024) Revolution 4.0 as a momentum for human resource management towards Era 5.0. *Innovative Human Resource Management for SMEs*, pp. 136–147. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-0972-8.ch008>.
- [19] Kozyreva, A. A., Tikhomirov, I. A., Devyatkin, D. A., Sochenkov, I. V. (2024) Ethical aspects of artificial intelligence technology use: current state and regulatory prospects. *Artificial Intelligence and Decision Making*, (4), pp. 3–14. <https://doi.org/10.14357/20718594240401>. <https://elibrary.ru/fuozsa>.
- [20] Faizullin, R. V., Ototskiy, P. L., Gorlacheva, E. N., Pospelova, E. A., Kharitonova, E.S. (2025) Scenarios for labor market development in Russia considering AI impact assessment: sectoral analysis. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, 18 (1), pp. 170–189. <https://doi.org/10.15838/esc.2025.1.97.10>. <https://elibrary.ru/jeegmf>.
- [21] Karpov, V. E., Gotovtsev, P. M., Roizenzon, G. V. (2018) On ethics and artificial intelligence systems. *Philosophy and Society*, 2(87), pp. 85–102. <https://doi.org/10.30884/jfio/2018.02.07>. <https://elibrary.ru/yaevyt>.
- [22] Razin, A. V. (2019) Ethics of artificial intelligence. *Philosophy and Society*, (1), pp. 57–73. <https://elibrary.ru/ypcxws>.
- [23] Baksansky, O. E., Sorokina, S. G. (2025) Ethics of artificial intelligence: a balanced approach to development and application. *Society: Philosophy, History, Culture*, (1), pp. 23–33. <https://doi.org/10.24158/fik.2025.1.2>. <https://elibrary.ru/avfghb>.