



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ

27-28 мая 2026 г.
онлайн

КОД ЧЕЛОВЕКА

**Когнитивные искажения
при принятии решений в
управлении персоналом**

Хачиев Александр

Хачиев Александр

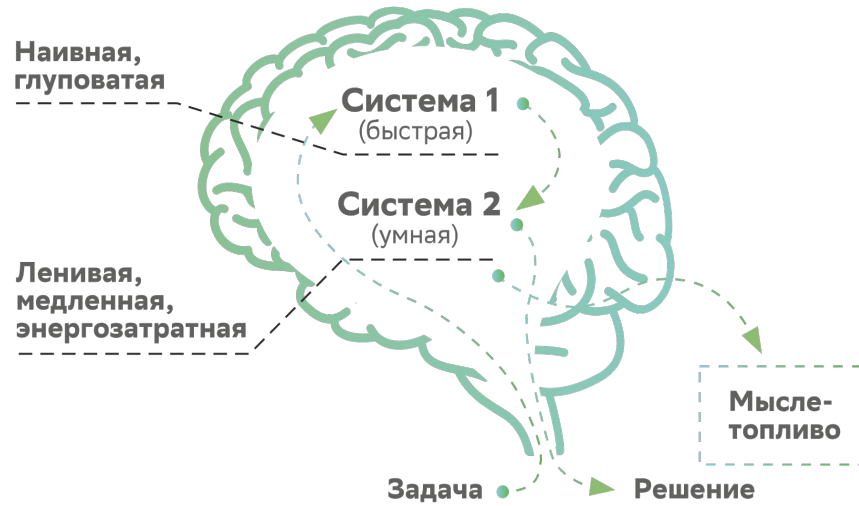
- 15+ лет практики в области управления персоналом и кадрового администрирования.
- Эксперт Академии социальных технологий кафедры «Персонология и поведенческий анализ».
- Сертифицированный HR-эксперт и HR-аналитик.
- Сертифицированный бизнес-тренер и специалист по безинструментальной детекции лжи (профайлингу).
- Образовательный фонд включает три высших образования (юриста, экономиста, специалиста по управлению персоналом).



ЭТО систематические ошибки в мышлении и восприятии, из-за которых человек делает неверные выводы, принимает иррациональные решения и искаженно оценивает реальность.

Почему они появляются: наш мозг ежедневно обрабатывает гигантские объемы информации. Чтобы не тратить время на анализ каждого факта, он использует «ментальные ярлыки» или алгоритмы быстрого реагирования. То, что раньше помогало нашим предкам мгновенно принимать решения в дикой природе, в современном мире часто приводит к ошибкам.

Выделяют две взаимодействующие между собой системы быстрого и медленного мышления. Даниел Канеман в своих работах называет их Система 1 (быстрое автоматическое мышление) и Система 2 (медленное мышление).

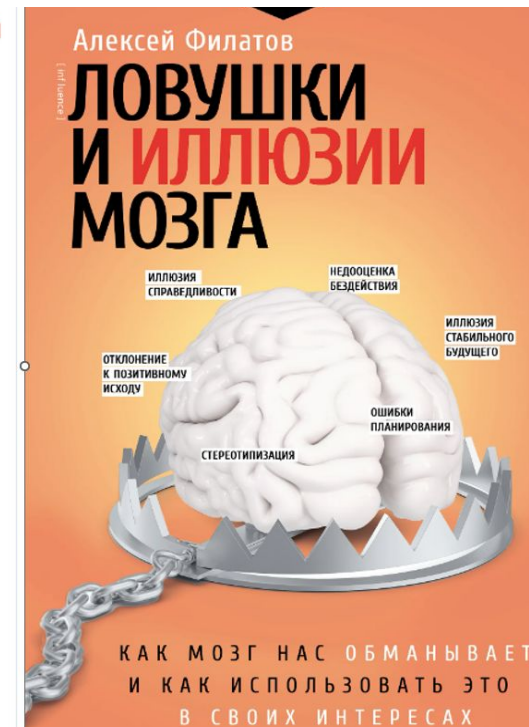


СИСТЕМА 1:

- БЫСТРАЯ
- НЕОСОЗНАННАЯ
- АВТОМАТИЧЕСКАЯ
- ПОВСЕДНЕВНЫЕ РЕШЕНИЯ

СИСТЕМА 2:

- МЕДЛЕННАЯ
- ОСОЗНАННАЯ
- ЭНЕРГОЗАТРАТНАЯ
- СЛОЖНЫЕ РЕШЕНИЯ



Система 1	Система 2
Автоматическая	Произвольная
Холистическая	Аналитическая
Эмоциональное, ориентированное на наслаждение и избегание боли	Логическое, ориентировано на поиск причин и следствий
Поведение определяется прошлым опытом	Поведение определяется сознательной оценкой ситуации
Ориентировано на изображения, метафоры, нарративы	Ориентировано на абстрактные символы, слова и цифры
Быстрая, ориентированная на действия	Медленная, ориентированная на контроль действий и размышления
Ориентирована на собственный опыт как главный убедитель	Ориентирована на доказательства и логические аргументы
Способна «выполнять» несколько дел одновременно	Последовательна, имеет ограниченный ресурс внимания
«Мыслит» ассоциациями и образами	Мыслит «конкретно», исходя из предварительной оценки ситуации
В большей степени эгоистична, чем социальна	В большей степени ориентирована на социальное взаимодействие и социальные ценности
Не требует большого количества усилий и энергии	Энергозатратна и быстро утомляется



Когнитивные искажения это часть человеческой природы

В норме Система 1 и Система 2 работают вместе. Система 1 работает автоматически, а Система 2 находится в комфортном режиме минимального использования.

Система 1 постоянно что-то генерирует для Системы 2: эмоции, впечатления, намерения и пр.

Если Система 2 их одобряет, то впечатления превращаются в убеждения, а намерения – в действия. Когда все идет гладко, Система 2 принимает предложения Системы 1 почти без изменений: обычно мы верим своим впечатлениям и действуем согласно собственным желаниям.

Но если что-то идет не так, тогда Система 2 берет верх и мобилизует внимание для решения поставленных задач. Система 2 отвечает за контроль поведения и мышления.

Экономия ресурсов:

Мозг использует «короткие пути» (шаблоны), чтобы не перегружаться от потока информации.



Шаблоны оценки:

Автоматическое присвоение характеристик на основе поверхностных признаков (например, «человек в костюме — эксперт»).

Взгляд vs. Логика

Как в оптической иллюзии: глаза видят одно, а логика должна подтвердить другое.



Сбои в системе

Искажения — это сбои в этих шаблонах, которые заставляют нас «видеть» то, чего на самом деле нет.

Большую часть времени мы проводим
под руководством Системы 1.
НО!

1

Она слишком
упрощает
понимание
поведения человека

2

Плохо разбирается в
логике и статистике

3

Часто «мыслит» и
поступает
иррационально

4

Ее нельзя отключить



Когнитивные искажения у HR и руководителей — это не абстрактная психология, это вполне конкретные убытки для бизнеса.

Профессиональная деформация HR-специалиста

1.

«Человековедение» как приговор. Склонность быстро «сканировать» и классифицировать людей на основе поверхностных признаков или ограниченного опыта, что приводит к формированию жестких стереотипов о «подходящем» и «неподходящем» типе личности.

3.

«Игра в психолога». Преувеличение своих навыков в психологии и склонность ставить «диагнозы» кандидатам или сотрудникам без достаточных оснований.

2.

Цинизм и отстраненность. Из-за постоянного потока кандидатов, отказов и рабочих конфликтов может развиваться эмоциональное выгорание, отстраненность и даже циничное отношение к людям, восприятие их как «ресурса» или «функции», а не как личностей.

4.

Бюрократизация мышления. Чрезмерная концентрация на правилах, процедурах и документации в ущерб гибкому подходу и живому общению.



Рис. 1.10. Детерминирующие факторы профессиональной деформации и ее виды

Цена:

1

Финансовые риски.
Средняя стоимость
неправильного
найма: 30-50%
годовой зарплаты
сотрудника.

2

Текучесть из-за
плохих решений о
найме снижает
продуктивность
команды на 20-30%.

3

Упущенные таланты
=
потерянные
возможности для
бизнеса.

4

Демотивация
команды.
Предвзятость
демотивирует команду
и это снижает общую
эффективность.

1

Эффект Ореола

Суть: Встречаем по одежке. Склонность распространять одно яркое качество человека (позитивное или негативное) на всю его личность.

Пример «ПРОТИВ» (Эффект Рогов): «Он опоздал на собеседование, значит, он неорганизованный и всегда срывает сроки». Одна деталь окрашивает всю картину.

Пример «ЗА» (Позитивный Ореол): «Кандидат окончил престижный вуз, значит, он умный, ответственный и трудолюбивый». Мы бессознательно наделяем его «ореолом» успешности. Нам кажется, что его ответы более глубокие, а опыт — более релевантный. Одна деталь окрашивает для нас всю картину, мешая объективно оценить профессиональные качества.



Кадровые риски:

1. Переоценка (недооценка) способностей сотрудника;
2. Игнорирование критических недостатков кандидата;
3. Несправедливые оценки производительности (в плюс или минус);
4. Потеря талантливых кандидатов;
5. Недооценка реального потенциала сотрудников.



2

Предвзятость подтверждения

Суть: мы слышим только то, что хотим услышать. Тенденция искать и интерпретировать информацию так, чтобы она подтверждала нашу уже существующую точку зрения, игнорируя противоположные факты.

Опасность на интервью. Если вы решили, что кандидат «не подходит», вы будете задавать каверзные вопросы, чтобы доказать свою правоту, и игнорировать его сильные стороны. Руководитель замечает только те факты, которые укладываются в его предвзятое мнение о человеке, не давая ему шанса изменить оценку.



HR-ситуация	Проявление искажения	Последствие
Подбор персонала	HR замечает у кандидата только то, что подтверждает его первое впечатление	Ошибки найма, недооценка альтернативных кандидатов
Оценка эффективности	Руководитель видит успехи любимого сотрудника и игнорирует ошибки	Искажение системы оценки, демотивация других
Анализ данных	HR выбирает метрики, которые подтверждают желаемый результат проекта	Потеря объективности аналитики
Ассесмент-центр	Оценщик ищет признаки заранее предполагаемого типа личности	Подгонка наблюдений под ожидания
Обратная связь	Менеджер воспринимает только ту информацию от HR, которая совпадает с его взглядами	Снижение доверия к HR-экспертизе

3. Эффект Даннинга-Крюгера

это когнитивное искажение, при котором люди с низкой квалификацией делают ошибочные выводы, принимают неудачные решения и при этом не способны осознать свои ошибки из-за низкого уровня своей компетенции. В результате они переоценивают свои способности, а эксперты, наоборот, склонны сомневаться в себе.

В HR-практике этот эффект особенно заметен при оценке soft skills, где уверенность часто принимается за компетентность.

Корректирующие механизмы — обратная связь, менторство, peer review и объективные критерии оценки (KPI, тесты, ассессмент).

Задача руководителя — научиться отличать самоуверенность дилетанта от скромности эксперта.



4

Эффект сходства «Такой же, как я»

Суть: это когнитивное искажение, при котором человек неосознанно предпочитает, лучше относится и доверяет людям, которые похожи на него самого (по характеру, интересам, происхождению или опыту).

Нам нравятся люди, похожие на нас (тот же вуз, хобби, стиль общения). Это естественно, но в управлении персоналом приводит к формированию команд-клонов.

Например: «О, он тоже ходит в горы! Отличный парень, точно сработаемся!»

Личная симпатия затуманивает наш взор, и мы можем нанять приятного в общении человека, который совершенно не подходит для выполнения задач.



Кадровые



Отбор под «себя»

Риск: формирование однородных команд по стилю, ценностям, опыту и мышлению.



Ошибочные прогнозы поведения

Риск: предположение, что другие думают/мотивированы так же, как вы; неверная оценка потенциального соответствия роли.



Переоценка совместимости

Риск: необоснованный отсев кандидатов под предлогом «не впишется» — на самом деле отталкивание от отличий.



Ошибки в оценке карьерных траекторий

Риск: предложение развития и задач в соответствии с собственными предпочтениями менеджера, а не с реальными сильными сторонами сотрудника.



Ошибочные увольнения и дисциплинарные решения

Риск: быстрые выводы о мотивах/намерениях сотрудника на основе сходства/несходства с собой.



5

ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ КОНФИРМАЦИЯ

Суть. Свои успехи люди объясняют собственными способностями, а неудачи – влиянием внешних обстоятельств.

Все хорошее, что происходит рядом с ними, люди склонны приписывать в список своих достижений, а все плохое ассоциируется с внешними негативными силами. Успехи компании или команды большинство менеджеров приписывают себе, а неудачи – плохой работой самой команды или внешними обстоятельствами.

Этот эффект особенно важен при проведении кадровых интервью, в ходе которых соискатели часто приукрашивают свои достижения и забывают о неудачах.

HR-ситуация	Проявление искажения	Последствие
Найм	Удачный кандидат — «мой профессионализм», провальный — «кандидат оказался не тем»	Слабая калибровка решений
Ассесмент и оценка	HR объясняет точные предсказания своей экспертизой, ошибки — «нестандартным случаем»	Низкая валидность оценки
Обучение и развитие	Если тренинг помогает — заслуга HR, если нет — «сотрудники не хотят учиться»	Искажение эффективности обучения
Коммуникации	Успехи коммуникаций — навык HR, проблемы — «сложный персонал»	Недостаточная работа с системными причинами



6. ОТКЛОНЕНИЕ В СТОРОНУ РЕЗУЛЬТАТА

Суть: одно и то же грамотное решение в одинаковых условиях может привести как к успеху (из-за удачи), так и к провалу (из-за форс-мажора). Отклонение заставляет хвалить за плохой, но удачный выбор и ругать за хороший, но неудачный.

Человеку кажется, что если есть хороший результат, значит, все шаги были сделаны верно, даже если это было не так.

Рассматривается только конечная точка (выигрыш/проигрыш), а анализ исходных данных, рисков и логики полностью отбрасывается.

Управленцы систематически переоценивают решения, которые закончились удачно, даже если успех случаен.

*Победителя судить
не должно*



Екатерина II

HR-ситуация	Проявление искажения	Последствие
Подбор персонала	Если кандидат в итоге хорошо работает, HR считает, что сам отбор был идеальным	Игнорирование роли случайных факторов
Программа обучения	Если участники довольны, HR оценивает программу как эффективную, даже без объективных показателей	Ошибка в оценке качества обучения
Оценка персонала	Сотрудника оценивают по текущим результатам, игнорируя процесс и внешние обстоятельства	Субъективная оценка и несправедливость

7

Присоединение к большинству

Суть: тенденция соглашаться с мнением большинства

Эффект присоединения к большинству был описан Тверски и Канеманом: вероятность согласиться с мнением группы растёт по мере того, сколько людей уже сделали выбор.

Под давлением групповой нормы менеджеры занижают собственную аналитическую позицию и перестают рассматривать альтернативы.

В управленческих командах эффект усиливается иерархией: мнение сильного лидера задаёт «центр притяжения» для всего обсуждения.

Ошибка приводит к «групповому мышлению»: отсутствие несогласных голосов, снижение качества решений, игнорирование рисков.

Кадровые риски:

Групповое мышление вместо независимой оценки;

Потеря разнообразия мнений;

Риск «стадного» решения.

Снижается через:

Правило «последним высказывается руководитель»;

Предварительное индивидуальное формирование позиции;

Анализ альтернатив независимо от того, кто их озвучил.





ВАЖНО:

При коллективных решениях сначала попросите каждого записать свое мнение на бумаге, только потом обсуждайте вслух

8

Эвристика доступности

Суть: люди оценивают как более вероятным то, что более доступно в их памяти или недавно наблюдалось.

Эвристика доступности усиливается, когда событие связано с эмоциями — страхом, гневом, удивлением.

Даже опытные HR-аналитики переоценивают частоту редких событий, если они недавно вспоминались.

В стрессовых условиях люди принимают решения по памяти, а не по данным.

Регулярная HR-аналитика и визуализация статистики снижают влияние этого искажения.

HR-ситуация	Проявление искажения	Последствие
Подбор персонала	HR вспоминает одного проблемного сотрудника с похожим типом личности и теперь избегает таких кандидатов	Систематическая дискриминация без данных
Оценка рисков	После одного громкого увольнения за конфликт HR считает, что «в команде токсичность растёт»	Переоценка редких событий
Программа обучения	Если недавно прошёл неудачный тренинг, HR склонен считать, что «обучение не работает»	Ошибочные решения по развитию
Безопасность инциденты	и После одного случая мошенничества HR начинает видеть мошенников повсюду	Усиление тревожности, искажение восприятия риска



9. Ошибка планирования

Наш врожденный оптимизм заставляет нас недооценивать время, ресурсы и риски, необходимые для выполнения задачи



Идеальный сценарий

Руководитель ставит задачу, основываясь на идеальном сценарии, игнорируя негативный опыт.

Нереалистичные КРІ

Краткое раскрытие темы, пояснение, дополнительная информация



Коэффициент реальности

Грамотный руководитель всегда умножает первоначальную оценку времени на «коэффициент реальности», основанный на прошлом опыте.

Выгорание и срыв

Команда сталкивается с постоянными авралами. Планы всегда завышены, что приводит к демотивации и выгоранию.

10

Ошибка выжившего

Ошибка выжившего — это когнитивное искажение, при котором мы делаем выводы только на основе тех, кто «остался в поле зрения», и не замечаем тех, кто выбыл из процесса.

Мы слишком внимательно смотрим на успешные кейсы, но не анализируем тех, кто не прошёл отбор, быстро ушёл или не выдержал испытательный срок

Кадровые риски:

- Искажение портрета успешного кандидата;
- Неверные выводы о каналах найма;
- Отсев перспективных кандидатов;
- Ошибки в обучении и развитии;
- Переоценка точности собственных решений.

Пример:

Мы видим двух-трех успешных сотрудников, например, из компании X, и делаем вывод, что все, кто приходит оттуда, — гении.

Мы совершенно не учитываем тех, кто имел схожие характеристики или бэкграунд, но не добился успеха, либо тех, кого мы собеседовали и отклонили.

На основе малого числа «выживших» примеров мы создаем ложное правило найма («Наши лучшие менеджеры — все выпускники только одного вуза»).

Итог:
необоснованные предпочтения и узкая воронка подбора. Система найма должна быть основана на широких, репрезентативных данных.



11

Стереотипизация

Суть: это ловушка мышления, при которой человек автоматически обобщает информацию, наделяя отдельные объекты, людей или события характеристиками целой социальной группы, опираясь на готовые шаблоны и предвзятые установки.

Пример: «Женщины более эмоциональны», «Все программисты — интроверты», «Пожилые люди не разбираются в современных технологиях».

Кадровый риск:

Дискриминация при найме;

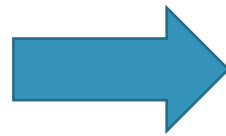
Создание однородных команд;

Юридические риски и репутационные потери;

Потеря разнообразия и инноваций.

12. Иллюзия справедливости

социально-психологический феномен, выражающийся в вере в то, что мир устроен справедливо и люди в жизни получают то, что заслуживают в соответствии со своими личными качествами и поступками: хорошие люди награждаются, а плохие — наказываются



Кадровые риски

- Ошибки в оценке сотрудников: сильных людей могут недооценивать, а слабых — оправдывать «правильным поведением».
- Рост выгорания и текучести: если проблемы списывают только на личные качества, реальные причины не устраняют.
- Снижение доверия к руководству: сотрудники видят необъективность и перестают обсуждать проблемы открыто.
- Риск дискриминации и виктимблейминга: пострадавших обвиняют вместо того, чтобы защищать.
- Потеря качества управленческих решений: руководитель начинает верить в «заслуженность» успеха и провала, а не в факты и процессы.



Как снизить влияние

- Разделять личную ответственность и системные причины. Сначала спрашивать: что зависело от человека, а что — от условий, процессов и ресурсов.
- Проверять выводы данными: смотреть не только на результат, но и на нагрузку, сроки, роль руководства, качество постановки задач.
- Не делать моральных выводов из рабочих неудач. Ошибка или слабый результат не означают, что человек «сам виноват» во всём.

13

Предвзятость восприятия среднего

Суть: большинство людей при саморефлексии оценивают себя и свои навыки выше среднестатистических.

Большинство людей искренне уверены, что:
работают лучше, чем «средний сотрудник»;
управляют эффективнее, чем «средний руководитель»;
реже ошибаются, чем «другие».

В HR и управлении это мешает адекватной самооценке, обучению и работе с обратной связью.

Снижается через:
регулярную независимую обратную связь (360, опросы, отзывы от клиентов/кандидатов);
прозрачные метрики (сравнение с бенчмарками отрасли);
нормализацию фразы «я не знаю / я не уверен» в управленческой культуре.

14. Эффект Икеи

Люди придают большую ценность тому, над достижением чего они тяжело и долго работали.

Чем больше времени и энергии потрачено, тем труднее признать ошибку и отказаться от проекта или сотрудника.

В HR этот эффект особенно силён у инициаторов внутренних программ, наставников и авторов процедур.

Снижается через внешнюю оценку, регулярные метрики и культуру обратной связи: «лучше изменить, чем защищать старое».

15. Непринятие потери

Люди в большей степени стремятся избежать потерь, сэкономить, чем приобрести или заработать. Субъективно потери более неприятны, чем приобретения.

Эффект описан Канеманом и Тверски (1979): субъективная боль от потери примерно в 2–2,5 раза сильнее, чем радость от эквивалентного выигрыша.

Люди склонны «удерживать» слабые решения и проекты, потому что они уже требуют эмоциональных и временных вложений (пересечение с эффектом Икеи).

Минимизировать искажение помогает формулировка выгод в терминах приобретения («что мы получим»), а не потерь («что придётся отпустить»), и внедрение культуры проб и ошибок без санкций за неудачи.

A hand is visible on the left side of the slide, pointing towards the text. The hand is slightly blurred and appears to be reaching out from the left edge of the frame.

Что делать?

Когнитивные искажения нельзя
«выключить», но их можно сильно
ослабить



Личная осознанность

- Введение привычки «стоп-кадр»: перед финальным решением задать себе 2–3 вопроса:
- На что я опираюсь: на факты или ощущения?
- Не ищу ли я подтверждения уже сложившемуся мнению?
- Не сравниваю ли кандидата с собой, а не с профилем должности?

Три уровня контроля решений

- Введите правило трёх уровней: **«Я — Процесс — Система»** — перед ключевым решением проверяйте:
Я: не нахожусь ли я в состоянии усталости, стресса, раздражения; не спешу ли?
Процесс: соблюдены ли все шаги (структура, формы, критерии)?
Система: не противоречит ли решение общим политикам, практике и целям?
Используйте этот чек-лист как финальный фильтр перед наймом, увольнением или продвижением сотрудника.





Стандартизируйте процессы

- Разработайте четкую структуру всех процессов.
Например: для подбора персонала, чтобы каждый кандидат проходил одинаковые этапы:
 - Единые критерии оценки резюме.
 - Структурированное интервью
 - Шаблонные вопросы для интервью.
 - Оценочные листы с фиксированными параметрами.

Фокус на компетенциях

- Установите четкие требования к навыкам и опыту кандидата, чтобы минимизировать влияние личных факторов, таких как внешний вид, возраст или стиль общения.

Пример:

Вместо комментариев вроде *«он кажется слишком застенчивым»* сосредоточьтесь на вопросах:

Обладает ли кандидат нужной квалификацией?

Есть ли у него опыт решения схожих задач?





Привлеките несколько участников

- Групповое интервью или оценка кандидатуры несколькими экспертами помогает снизить субъективность, так как мнения участников дополняют друг друга.

Технологии и «слепые» процедуры

- Инструменты и технологии можно использовать как «протез объективности».
- «Слепой» просмотр резюме: скрывать имя, пол, возраст, фото и другие демографические признаки на первом этапе отбора, чтобы фокус оставался на опыте и навыках.
- Делать акцент на демонстрируемых навыках и заданиях, а не на бренде компании/вуза или личных контактах.
- Автоматизированные оценки и AI-инструменты.





Анализ ошибок и кейсов

- Регулярно разбирайте случаи «ошибочного» найма и упущенных сильных кандидатов: где сыграли стереотипы, эмоции, эффект ореола.
- Сравнивайте ожидания и фактические результаты: какие решения себя не оправдали и почему.
- Используйте реальные кейсы компании в обучении менеджеров, чтобы связать тему когнитивных искажений с их личным опытом.

Культура обратной связи

- Сделайте нормой задавать вопрос: «На чём основано это мнение?» — при обсуждении кандидатов и кадровых решений.
- Поощряйте, когда рекрутер или коллега мягко подсвечивает возможное искажение.
- Введите правило: любые формулировки типа «не зашёл», «что-то не то» недопустимы без конкретных примеров поведения кандидата.





Обучение и развитие менеджеров

- Проводите регулярные мини-обучения для руководителей и рекрутеров по теме когнитивных искажений и объективной оценки.
- Отрабатывайте навыки структурированного интервью, формулировки поведенческих вопросов, фиксации фактов вместо оценочных ярлыков.

Документирование решений

- Обязательное заполнение оценочных форм: после интервью (ДО ОБСУЖДЕНИЯ) каждый оценщик ставит баллы по компетенциям и кратко обосновывает, на каких фактах основаны выводы





Иллюзия того, что прошлое может быть понято, порождает иллюзию прогнозируемости и управляемости будущего.

Даниел Канеман

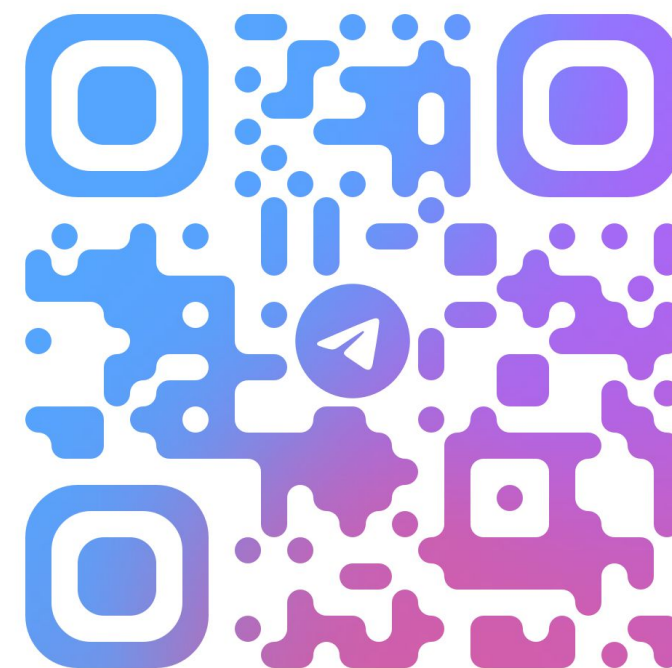


Спасибо за внимание!

Хачиев Александр

+375293592416

<https://www.linkedin.com/in/александрхачиев/>



@ALEKS_ANKH



https://ast-academy.ru/experts/aleksandr_haciev/



ast-academy.ru