

Дмитрий Александрович ТолстиковСибирский институт бизнеса и информационных технологий, кандидат философских наук,
доцент департамента очного обучения, Омск, Россия
e-mail: write_11@mail.ru

Феноменология времени и практики оценки персонала организации

Аннотация. В статье исследуется связь феноменологического понимания времени с практиками оценки персонала. Традиционные подходы сводят время к измеримой величине и игнорируют его субъективность, из-за чего возникает отчуждение сотрудников, формализация обратной связи, конфликт между реальным темпом работы и нормативными графиками оценок. Учет временных аспектов (переживание прошлого, настоящего и будущего) позволяет сделать оценку персонала более глубокой, справедливой и ориентированной на долгосрочное развитие.

Ключевые слова: время, феноменология, подлинность, оценка персонала, организация.

Dmitry A. TolstikovSiberian Institute of Business and Information Technologies, Candidate of Philosophical Sciences,
Associate Professor of the Department of Full-Time Education, Omsk, Russia
e-mail: write_11@mail.ru

The Phenomenology of Time and Staff Evaluation

Abstract. The article explores the relationship between the phenomenological understanding of time and personnel assessment practices. Traditional approaches reduce time to a measurable value and ignore its subjectivity, which leads to: alienation of employees, formalisation of feedback, and a conflict between the actual pace of work and regulatory assessment schedules. Taking into account the temporal aspects (experiencing the past, present, and future) allows for deeper, fairer, and more development-oriented personnel assessments.

Keywords: time, phenomenology, authenticity, personnel assessment, organisation.

Введение (Introduction)

В современных условиях, когда скорость бизнес-процессов благодаря цифровизации возросла многократно, феноменологический анализ восприятия времени персоналом помогает выйти за рамки KPI (ключевых показателей эффективности) и открыть глубину переживания времени. Анализ временных структур опыта становится основанием для понимания мотивации сотрудников, так как личное проживание рабочего времени прямо влияет на психологическое взаимодействие с организацией. Феноменология помогает выявить промежуток между объективным рабочим временем и субъективным временем сотрудника, предлагая сделать рабочие процессы и формы оценки работы более благоприятными для человека. Удаленные, гибридные формы работы стирают границы между рабочим и личным временем, что ведет к новому осмыслению подходов в оценке эффективности работы с точки зрения качества временно-

го опыта. Это помогает преобразовать оценку персонала из средства контроля в метод развития временной культуры организации.

Методы (Methods)

Ведущим методологическим подходом исследования является феноменология, в частности оценка времени и временности, представленная в трудах М. Хайдеггера, Э. Гуссерля и Х.-Г. Гадамера.

Результаты и обсуждение (Results and Discussion)

Противостояния времени KPI и времени опыта можно выявить еще в Античности. KPI — это проявление хроноса, времени, которое превратилось в товар, стало средством контроля. Оно измеримо, прямолинейно, абстрактно и делится на взаимозаменяемые отрезки времени: минуты, часы, месяцы. Опыт человека относится к другому виду

© Толстиков Д. А., 2026

Для цитирования: Толстиков Д. А. Феноменология времени и практики оценки персонала организации // Вестник Омского государственного педагогического университета. Гуманитарные исследования. 2026. № 2 (51). С. 36–40. DOI: 10.36809/2309-9380-2026-51-36-40



Статья доступна на условиях лицензии

Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

времени — кайросу, которое можно определить как время, богатое на события. Именно в нем заключаются возможности и смыслы. Оно не поддается изменению, его можно только пережить. Проживаемое время — это не просто последовательность событий, а настоящее, в котором прошлое и будущее объединяются в целостном акте сознания [1].

Анализ, творчество, доверие между сотрудниками — всё это относится к кайросу. Здесь возникает феноменологическая суть проблемы — противоречие между овеществлением и длительностью. В эпоху капитализма отношения между людьми превратились в вещные отношения [2]. KPI овеществляют в цифрах время человеческого труда. Время нашего существования трансформируется во внешний, отчужденный объект управления. Все его человеческие свойства пропадают.

Капитализм сделал время абстрактным, механическим, однородным, направленным на накопление [3]. KPI — это концентрация такого времени, которое не заботится об имманентной деятельности, оценивает только движение по запланированным направлениям. Руководство организацией, стремясь к эффективности во времени — в хроносе, разрушает экзистенциальную основу, являющуюся той средой, в которой появляются инновации, вовлеченность в работу и ее смысл.

KPI стараются оценить творческое развитие персонала посредством цифр, рассчитанных на то, чтобы контролировать механические процессы, что приводит к смещению целей. Персонал стремится «подверстать» свою работу под установленные показатели, уничтожая сущность длительности процесса, ведущего к качественному результату [4].

М. Хайдеггер исследует поворот от сознания к бытию. Человек — явление временное. Временность — это образ действия бытия, его забота, распространяющаяся от рождения до смерти. При оценке персонала с позиции Хайдеггера руководитель имеет дело не с сотрудниками, обладающими какими-либо навыками, а с разорванными временными проектами. Тот, кто оценивает, есть бытие-в-мире, суть которого в возможности в бытии-впереди-себя. Неподлинная оценка делает эти проекты совокупностью личных характеристик: он — лидер, она — добросовестная.

Всё это вызывает чувство неподлинности и тревоги. Человек оказывается в двойственном положении. С одной стороны, он ощущает неподлинность своего существования в *Das Man*, в котором сотрудник — это лишь функция, время которой структурировано организацией. Сотрудник может пониматься только на языке отчетов и цифр. Главное для него — выполнить показатели плана, а не задумываться о смысле своей работы. С другой стороны, на него влияет будущность подлинного бытия, которое заключается во временности [5, с. 336–339]. Это подлинное бытие помогает понять свою конечность и будущность, выраженную в способности увидеть потенциал своих возможностей. KPI формулируют логику *Das Man* и поэтому блокируют эту способность. *Das Man* заменяет экзистенциальное время временем-ресурсом. Это ведет к появлению экзистенциальной тревоги. Тревоги от того, что время человека отобрано у него и используется для достижения чужих целей.

Хайдеггер пишет, что бытие человека (*Dasein*) — это бытие-к-смерти, его сущность выражается в заботе, которая

находится между прошлым (брошенность) и будущим (проектность). Время является не границей, а пространством существования [5, с. 367–372]. К неподлинному времени можно отнести безличное время сроков, расписаний. Это время, в котором время сотрудника «задерживается» организацией. Подлинное время настает тогда, когда сотрудник осознает свою подлинность. Это те рабочие моменты, в которые происходят инсайты и кризисы, ставящие человека перед экзистенциальным выбором: быть или следовать регламенту.

Объективистская модель управления персоналом пришла из механистической картины мира, из эпохи модерна. Благодаря промышленной революции произошла замена времени, измеряемого задачами (например, время на изготовление пиджака), на отчужденное время часов. Объективистская модель является воплощением этого. Она трансформирует труд в последовательность измеримых элементов, убирая содержание. Время становится ресурсом, который используют, не обдумывая. Объективистская модель заменяет качественную деятельность, подлинное время сознания, на количественный образ времени.

KPI становятся инструментами этой модели, но не стоит забывать, что KPI — это список псевдомоментов, которые создают видимость управления, что можно определить как проблему точного времени, т. е. попытку заключить во временную последовательность нарративную идентичность человека, живущего в другом смысловом времени [6, с. 13].

Время неотделимо от контроля и власти. Объективное время становится пространством для власти и дисциплины. Различные оценки, дедлайны — это средства контроля, дисциплинирующие тело и временность сотрудника. Его внутреннее время начинает зависеть от внешнего расписания. Объективистская модель заменяет время опыта подделкой.

Руководитель оценивает персонал исходя из будущего организации. Это будущее обременено озабоченностью. Он смотрит на сотрудника, задаваясь вопросом: справится ли сотрудник с порученными ему задачами или новой должностью? Прошлое сотрудника предстает перед руководителем искаженным отзывами коллег и оценками специалистов кадровой службы. С позиции Х.-Г. Гадамера, это можно определить как работу предрассудка [7], необходимую для понимания того, что представляет собой сотрудник. Руководитель оценивает его исходя из информации, сложившейся о нём до их встречи.

Непосредственная встреча происходит на интервью, во время которого соприкасаются сознания в поле присутствия, наполненного жестами, интонацией, обладающей собственной, совместно создаваемой временностью. Во время интервью сотрудник представляет для оценки свою жизнь в сокращенном варианте. Он рассказывает о своем прошлом как о нарративе, переходящем в настоящее и далее в совместное будущее с организацией. По своей сути это экзистенциальное время, которое можно определить как время проекта [8, с. 136]. Это время, в котором человек оказывается между искренностью и притворством.

Человек живет между имманентным временем переживания своих поступков и внешним временем, в котором он должен соответствовать стандарту успешного сотрудника. Это приводит к появлению особенной временной тревоги, ощущению раздвоенности между тем, кем себя ощущает человек, и тем, кем он пытается казаться для другого, в ситуации оценки. Подлинность в этой ситуации предстает как способ бытия, принявшего свою временность. Происходит постепенный переход от линейности к нарративу. Внимание перемещается с установки достижения KPI на установку развития истории. Это значит, что происходит принятие нарративной идентичности. Оценка превращается в интерпретацию истории сотрудника, в которой прошлое понимается как контекст, будущее как возможность, опирающаяся на прошлое.

Идентичность создается во взаимном действии признания. Временная несправедливость — это форма непризнания. Не веря в то, что сотрудник может развиваться, организация не признает его как самостоятельную личность. Он признается только в своем прошлом, на том уровне мастерства, в котором он пришел в организацию.

Подлинная оценка должна учитывать кайрос — время перемен, которое выходит за пределы календарного расписания. Это заставляет начальника оценивать сотрудника не только аналитически, но и творчески, стараясь увидеть особенность ситуации и человека в ней.

Подлинная оценка должна принимать и уважать временность «Другого». Это значит, что мастерство развивается не линейно, а в собственном времени. Сотрудник — это не функция, а живой человек, живущий в длительности времени. Оценка является итогом общения, в котором появляется общее понимание возможностей, что ведет к изменению восприятия времени от количественных показателей (сколько времени потрачено) к качественным (как жил человек, чем это время может стать для него). Это и есть направление к подлинной оценке.

Э. Гуссерль призывает отказаться от идеологических, естественных, научных обусловленностей для того, чтобы ощутить, как опыт и мир воспринимаются сознанием. С позиции оценки персонала это значит, что не надо начинать оценку с заранее определенных категорий KPI. Необходимо обратиться к явлению оценки так, как оно существует в живом общении человека с человеком, в котором формируется понимание о возможностях, прошлом, будущем «Другого» в контексте общей деятельности.

С позиции феноменологии время не просто существует, оно позволяет появиться опыту. Э. Гуссерль исследует, как время образуется в актах сознания. Любое восприятие рабочих задач, процессов, сотрудников развивается в этом пространстве. Идеи философа помогают увидеть оценку персонала и коммуникационные процессы как временное возникновение смысла. Прошлое рабочих процессов сохраняется в ретенции, создавая настоящее, которое формирует будущие цели. Различные отчеты, статистика — это зафиксированные, оформленные состояния этих процессов. Гуссерль считал, что время — это необъективная последовательность точек. Проживание времени — это создающая активность сознания, состоящего из теперь-точки, ретенции, протенции [9].

Теперь-точка — это восприятие здесь и сейчас. Во время процесса оценки это может быть определенное выражение лица сотрудника, сказанное слово, сделанный жест. Теперь-точка не бывает одна, она всегда окружена и определена двумя другими промежутками времени. Ретенция — это сохранение в памяти момента, случившегося только что. Слово сотрудника, сказанное несколько секунд назад, сохраняется, формируя смысл для понимания следующих за ним слов. Ретенция придает смысл настоящему. Протенция — это автоматическое предвосхищение того, что будет. Сознание постоянно направлено вперед. Оценивая сотрудника, руководитель по началу фразы предполагает, как она будет закончена. Заданный вопрос уже определяет ответ. Эти три модуса не идут один за другим, они соединены в одном восприятии. Руководитель, когда смотрит на персонал, существует в настоящем, которое есть непрерывное перемещение протенции в теперь-точку и далее в ретенцию.

Феноменология рассматривает впечатление не как результат, а как процесс этого временного объединения. Любое новое теперь, новая фраза сотрудника воспринимаются не отдельно, а в пространстве ретенции предыдущей беседы и в направлении протенции, определенной целью встречи. Например, оптимистическая фраза, сказанная сейчас, будет понятна по-другому, если ретенционно сохранится история провала или победы.

Оценивая сотрудника, руководитель не суммирует факты, а непрерывно перенастраивает его образ. Образы, полученные раньше, ретенционно изменяются более поздними, а поздние объясняются посредством ранних образов. Они всегда подвижны, их смысл формируется по ходу их разворачивания.

Протенция активно участвует в создании образов. Руководитель, оценивая сотрудника, который должен стать лидером в реализации важного проекта, будет искать в его словах признаки ответственности и стратегического мышления. Его оценка сложится не только из того, что будет сказано, но и из того, что он предполагает услышать. Это позволит посмотреть на ситуацию с позиции не регистрации, а интерпретации.

Подлинная оценка на первое место ставит не вопросы, а внимание к своему сознанию и времени. Восприятие сотрудника — это сумма элементов, а не один элемент. Опытный руководитель не торопится делать выводы по окончании оценки, так как ему еще необходимо увидеть весь процесс оценки целиком, проследив временную смену моментов «только что», «теперь», «сейчас-будет». Такой анализ поможет понять сотрудника как личность, существующую во времени, суть которой раскрывается во время встречи.

Одним из основных средств возвращения к сути вещей является «эпохе» [10, с. 80], что представляет собой воздержание от суждений, касающихся привычных мнений. Применяя это к HR-методикам, можно прийти к выводу, что «эпохе» не отрицает KPI, но и не доказывает, что KPI отражают суть труда. Необходимо перестать воспринимать KPI как первичную реальность, для того чтобы понять, какой опыт персонала был упрощен, чтобы сформулировать KPI. Цель «эпохе» — выявить смысловые основания HR-практик

и увидеть, что эти практики не только полезны, но и скрывают человеческое общение во времени.

М. Мерло-Понти обращает внимание на телесность и первичный опыт. Сознание включено в мир посредством тела [11, с. 93]. В оценке время ощущается как пауза или ритм. Быстрый жест, обособленность в диалоге, неторопливый ответ — это телесные свойства времени, их человек воспринимает до рефлексии. Концепция Мерло-Понти «Плоть мира» [12, с. 328–331] помогает анализировать оценочную ситуацию не как встречу двух сознаний, а как рождение единого смыслового пространства. В этом пространстве и происходит постижение «Другого». Здесь время — это не переживание чего-то личного, а взаимодействие, появляющееся между людьми. Оценщик и тот, кого оценивают, создают временность их встречи.

Философия Мерло-Понти формирует новое направление этики внимания, побуждает принимать во внимание первый опыт встречи с «Другим» как со временным, телесным индивидом; раскрывать основные стороны этого опыта: время, направленность сознания, взаимодействие между сотрудниками. Подобный подход является основой формирования человеческого процесса оценки, который направлен не на прошлое, а на будущее и стремится познавать и принимать переменчивое бытие человека в рамках общего будущего.

В психологии время исследуется с позиции субъективной переменной, которая зависит от восприятия при оценке персонала. Ф. Зимбардо анализирует время с позиции индивидуальных характеристик человека, понимания временных перспектив, связанных с жизненными стратегиями и поведенческими паттернами [13]. Восприятие времени здесь индивидуально, измеримо и зависит от удовлетворенности, эффективности, лидерских характеристик сотрудника.

Этот подход хотя и имеет практическую ценность, но находится в границах психологизма, о котором писал Гуссерль [14], рассматривая время как свойство человека, но не считая его основным условием работы. Временные процессы редуцируются до совокупности психологических черт, которые можно определить в процессе оценки сотрудника, не касаясь структуры временных процессов организации.

Г. Минцберг рассматривает время как конечный ресурс, который необходимо рационально распределить посредством плана, графиков, сроков выполнения работы. Это время универсально и обратимо в планировании [15], что необходимо учитывать, оценивая персонал.

В организации существует множество временных ритмов: ежеквартальные отчеты, пути карьерного развития, периоды создания продукта и т. д. Если анализировать их с точки зрения ресурсной зависимости, то время можно представить как пространство, в котором происходят стратегические игры. Время в сложных моделях продолжает быть свойством системы. Менеджмент управляет абстрактным временем, которое оторвано от социального, экзистенциального опыта времени. HR-системы, направленные на полный контроль и планирование, являются преобразователями неподлинного времени, способами бегства от экзистенциальных планов к безопасной обыденности поддающихся измерению показателей.

Классическая оценка персонала не лишена проблем. Проблема первого впечатления выражается в том, что когда руководитель первый раз видит сотрудника, он видит иллюзию, его впечатление уже искажено информацией из резюме и различными штампами. Следовательно, первое впечатление зависит от деятельности нашего сознания, а не от факта первой встречи.

Впечатление человека существует в ретенции, поэтому сильные эмоции могут повлиять на последующие впечатления. О человеке, которому удалось получить высокую должность, мы будем думать лучше, чем он есть на самом деле.

Оценка предполагает причинно-следственный нарратив, но опыт персонала ризоматичен [16], многогранен, содержит множество связей, часто скрытых. Попытка внести ризоматический опыт в причинно-следственный нарратив обратной связи приводит к ощущению лжи и протесту.

Э. Левинас считал, что этическое отношение к «Другому» стоит раньше любой информации о нем. Оно отстаивает его инаковость и непрозрачность для понимания [17]. Временное непонимание формируется тогда, когда тот, кто оценивает, имея власть, не хочет принять временную инаковость сотрудника, его мнение относительно иной ретенции событий, другой протенции будущего.

Обратная связь становится однонаправленной, стремящейся заменить время «Другого» организационным временем. Значит, время обратной связи — это не часть временной линии, а пространство времени. Эффективная обратная связь возможна, когда в процессе оценки стороны пришли к временному согласованию. В таком случае обратная связь перестает быть навязыванием не своего времени и может воплотиться в подлинную встречу двух линий будущего, объединенных общим проектом. Здесь происходит движение от монолога власти к диалогу временной ответственности.

Во многих организациях можно выявить борьбу времени-памяти с временем-становлением. Время-память характерно для формальных систем. К нему можно отнести отчеты, базы персонала, различные списки рейтингов. Это время хранит информацию, оно подчинено логике письма [18]. Письмо сохраняет время, дает возможность без конца воссоздавать ярлык вне контекста. HR-системы, созданные по этому правилу, делают из сотрудника досье, в котором последняя отметка превращается в вечный приговор при оценке его работы.

Время-становление — это нарративное время, время опыта сотрудника. Оно чаще проявляется в устной речи и поэтому ситуативно, изменчиво. Его невозможно зафиксировать формальными системами. Временная несправедливость обостряется, когда время организации подменяет время сотрудника. Организация начинает доверять больше зафиксированной информации, а не персоналу.

В организации используют разные способы учета рабочего времени. Одним из них является идея паноптикума [19, с. 364], направленная на то, чтобы сделать время сотрудника видимым и измеримым, а значит, и подконтрольным. Различные ритуалы, которые прерывают время сотрудника, принуждая его к искусственной деятельности,

не имеющей отношения к рабочим процессам, преследуют ту же цель. Персонал всячески бойкотирует подобные вмешательства посредством медленного выполнения своих должностных обязанностей, использования промежутков пустого времени в течение рабочего дня для удовлетворения личных интересов. Это своеобразное отстаивание своего права на управление своим временем.

Заключение (Conclusion)

Таким образом, для оптимизации оценки персонала необходимо внедрение в процесс оценки вопросов, касаю-

щихся не только результатов, но и смыслов, ритма работы, устремлений сотрудников, признание их права на личное время в течение дня, возможности сотрудника осмысленно планировать свое время в рамках общего дела. Подлинно эффективная организация — это организация, которая ищет точки соприкосновения между временем сотрудника и временем организации. В результате этой совместной работы организация становится уже не машиной по переработке времени персонала, а подлинно человеческой организацией, в которой у каждого работника есть свое время, благодаря которому он может стать тем, кем хочет.

-
1. Шафоростов А. И. История формирований представлений о реальности. Шаг третий: мифо-логика времени // Изв. Лаборатории древних технологий. 2021. Т. 17, № 1. С. 125–137. DOI: 10.21285/2415-8739-2021-1-125-137
 2. Лукач Г. История и классовое сознание. Исследования по марксистской диалектике. М. : Логос-Альтера, 2003. 416 с.
 3. Харви Д. Состояние постмодерна: Исследование истоков культурных изменений. М. : Изд. дом Высш. шк. экономики, 2024. 576 с.
 4. Мюллер Д. Тирания показателей: Как одержимость цифрами угрожает образованию, здравоохранению, бизнесу и власти. М. : Альпина Пабlishер, 2019. 266 с.
 5. Хайдеггер М. Бытие и время. М. : Ad Marginem, 1997. 451 с.
 6. Рикёр П. Время и рассказ : в 2 т. Т. 1 : Интрига и исторический рассказ. М. ; СПб. : Университетская книга, 1998. 313 с.
 7. Гадамер Х.-Г. Истина и метод: Основы философской герменевтики. М. : Прогресс, 1988. 704 с.
 8. Сартр Ж. П. Бытие и ничто: Опыт феноменологической онтологии. М. : Республика, 2000. 639 с.
 9. Гуссерль Э. Собр. соч. : в 3 т. Т. 1 : Феноменология внутреннего сознания времени. М. : РИГ Логос : Гнозис, 1994. 162 с.
 10. Гуссерль Э. Идеи к чистой феноменологии и феноменологической философии. М. : Лабиринт, 1994. 110 с.
 11. Мерло-Понти М. Феноменология восприятия. СПб. : Ювента : Наука, 1999. 605 с.
 12. Мерло-Понти М. Видимое и невидимое. Минск : Логвинов, 2006. 400 с.
 13. Зимбардо Ф., Бойд Дж. Парадокс времени. Новая психология времени, которая улучшает вашу жизнь. СПб. : Речь, 2010. 352 с.
 14. Гуссерль Э. Логические исследования : в 2 т. Т. 1 : Прологомены к чистой логике. М. : Академический Проект, 2011. 253 с.
 15. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. СПб. : Питер, 2011. 512 с.
 16. Делез Ж. Тысяча плато: Капитализм и шизофрения. Екатеринбург : У-Фактория ; М. : Астрель, 2010. 895 с.
 17. Левинас Э. Избранное. Тотальность и Бесконечное. М. ; СПб. : Университетская книга, 2000. 416 с.
 18. Деррида Ж. О грамматологии. М. : Ad Marginem, 2000. 511 с.
 19. Фуко М. Надзирать и наказывать. Рождение тюрьмы. М. : Ad Marginem, 1999. 480 с.