

УДК 005.95:004

DOI: 10.28995/3033-7232-2026-2-98-110

Цифровой профиль сотрудника как инструмент трансформации в управлении человеческими ресурсами компании

Тамари М. Алиева

*Российский государственный гуманитарный университет
Москва, Россия, tamari.alieva3003@gmail.com*

Аннотация. В статье исследуются возможности применения цифрового профиля сотрудника (ЦПС) как ключевого элемента трансформации HR-менеджмента в условиях цифровизации. ЦПС рассматривается не просто как электронное досье, а как динамическая система данных, формируемая как внутри организации, так и во внешней цифровой среде. Проведен анализ сущности цифрового профиля сотрудника, его архитектуры, возможностей применения, и в тоже время отмечены этические дилеммы, которые он может создавать в современной организации. Отмечена неоднозначность влияния ЦПС на HR-процессы, так как, с одной стороны, он открывает возможности для гиперперсонализации управления, предиктивной аналитики и роста эффективности, но, с другой стороны, порождает риски цифровой слежки, алгоритмической дискриминации, утраты человеческого измерения и усиливает проблемы кибербезопасности.

Предлагаемая модель ответственного и этичного использования ЦПС, основанная на принципах прозрачности, контроля со стороны сотрудника, позволяет создать баланс между эффективностью и конфиденциальностью.

Ключевые слова: цифровой профиль сотрудника, цифровая трансформация, управление человеческими ресурсами, HR-процессы, жизненный цикл данных

Для цитирования: Алиева Т.М. Цифровой профиль сотрудника как инструмент трансформации в управлении человеческими ресурсами компании // Наука и искусство управления. 2026. № 2. С. 98–110. DOI: 10.28995/3033-7232-2026-2-98-110

Digital employee profile as a tool for transformation in human resource management

Tamari M. Alieva

*Russian State University for the Humanities
Moscow, Russia, tamari.alieva3003@gmail.com*

Abstract. The paper explores the potential of using a digital employee profile (DEP) as a key element in HR management transformation in the context of digitalization. A DEP is viewed not simply as an electronic dossier, but as a dynamic data system, formed both within the organization and in the external digital environment. The paper analyzes the essence of the digital employee profile, its architecture, and potential applications, while also highlighting the ethical dilemmas it can create in a modern organization. The ambiguity of the DEP's impact on HR processes is highlighted, as, on the one hand, it opens up opportunities for hyper-personalization of management, predictive analytics, and can increase the efficiency of the company. On the other hand, it creates risks of digital surveillance, algorithmic discrimination, loss of the human dimension, and exacerbates cybersecurity concerns. The proposed model for responsible and ethical use of DEP, based on the principles of transparency and employee control, helps strike a balance between efficiency and confidentiality.

Keywords: digital employee profile, digital transformation, human resource management, HR processes, data lifecycle

For citation: Alieva, T.M. (2026), "Digital employee profile as a tool for transformation in human resource management", *Science and Art of Management*, no. 2, pp. 98–110, DOI: 10.28995/3033-7232-2026-2-98-110

Введение

Подход к управлению человеческими ресурсами организации претерпел значительную трансформацию от рутинного кадрового учета к стратегическому управлению человеческим капиталом, достигнув в настоящее время своего нового рубежа – цифровизации человеческого капитала. Можно согласиться с экспертами, которые полагают, что современные организации функционируют в условиях цифровой гипертрансформации, где данные становятся стратегическим активом, а традиционные модели управления демонстрируют снижающуюся эффективность [Sopilko et al. 2017; Ефимочкина, Мясникова 2022; Щербакова 2025].

Исследователи приходят к выводу, что пандемия COVID-19 выступила катализатором, ускорившим переход к цифровым HR-практикам на 5–7 лет [Давыдов 2021].



Рис. 1. Основные факторы влияния ускоренной цифровой трансформации HR-менеджмента

По оценкам международной консалтинговой компании McKinsey, к 2030 г. прогнозируемый глобальный дефицит квалифицированных кадров достигнет 85 млн человек, что создаст серьезные вызовы на мировом рынке труда. Наблюдается сдвиг в приоритетах сотрудников при выборе работодателя: от традиционной организационной лояльности в сторону приверженности миссии компании и возможностям для собственного профессионального роста и развития. Гибридные и распределенные модели работы становятся доминирующими, изменяя структуру и динамику трудовых процессов. Также необходимость оптимизации человеческого капитала в условиях экономической волатильности объясняется тем, что потребность в максимально эффективном использовании кадровых ресурсов постоянно растет.

И если раньше информация о работнике сводилась к резюме, результатам аттестаций и приказам, то сегодня формируется его комплексный цифровой профиль, который представляет собой динамически обновляемый набор данных об индивиде, отражающий его профессиональные и личностные характеристики. Этот профиль становится основой для решений, принимаемых как людьми, так и алгоритмами, переопределяя традиционные HR-процессы.

Архитектура цифрового профиля сотрудника современной компании

В научной среде нет единого, общепризнанного определения «цифрового профиля сотрудника» (ЦПС), поскольку это понятие носит междисциплинарный характер, и разные исследователи, в зависимости от области применения, выделяют в нем свои ключевые аспекты.

Сторонники технократического подхода (Data-Driven) в управлении человеческими ресурсами рассматривают ЦПС прежде всего как инструмент сбора и анализа данных для повышения операционной эффективности [Okon et al. 2024].

В данном контексте ЦПС – это динамическая база данных, в которой собрана информация о работнике из всех доступных цифровых каналов: от внутренних систем управления (HRIS, CRM, ERP, мессенджеры) до профессиональных платформ и IoT-устройств. С помощью машинного обучения и ИИ этот профиль позволяет глубоко изучать эффективность, модели поведения и потенциал роста каждого члена команды. В 2010 г. в своей статье “Competing on Talent Analytics” ученые Т. Дэвенпорт, Дж. Харрис и Дж. Шапиро заложили основы использования данных о сотрудниках для принятия кадровых решений, не используя термин «цифровой профиль». [Davenport et al. 2010]. Таким образом, можно определить ЦПС как организованный массив цифровых данных о работнике, собранных из разнообразных внутренних и внешних источников. Этот массив служит основой для анализа, прогнозирования и принятия более эффективных управленческих решений, касающихся как отдельных работников, так и организации в целом.

С точки зрения управленческого подхода ЦПС рассматривается авторами как новый инструмент управления, меняющий отношения между работником и организацией, фокусируясь организационных последствиях [Бобров 2015; Трунин 2023]. Приверженцы такого подхода Ф. Мур и Э. Робинсон анализируют измерение деятельности сотрудника через данные, обращая внимание на то, что такой инструмент превращает работника в набор метрик [Moore, Robinson 2015]. В данном случае цифровой профиль сотрудника в корпоративных системах управления аккумулирует данные о его трудовой деятельности и взаимодействиях, служит фундаментом для автоматизированного или поддерживаемого алгоритмами принятия решений по управлению человеческими ресурсами (включая подбор, оценку, развитие, перемещение и удержание).

Некоторые авторы в своих трудах делают акцент на рисках и анализируют отрицательные стороны ЦПС, рассматривая его

как инструмент усиления власти работодателя и потенциальной дискриминации сотрудников по признакам, собранным в этом профиле [Zuboff 2022]. Организация систематически накапливает информацию о действиях сотрудников, что позволяет ей постоянно отслеживать, анализировать и контролировать их рабочее поведение. Такая практика порождает угрозы соблюдения конфиденциальности персональных данных, усиливает контроль со стороны работодателя, может привести к дискриминации из-за прописанных алгоритмов, обесценивая при этом человеческий фактор в трудовой деятельности.

Обобщая вышеизложенное, в системе управления под цифровым профилем сотрудника следует понимать структурированную совокупность цифровых данных о сотруднике, собираемых из множества внутренних и внешних источников, предназначенную для анализа, прогнозирования и оптимизации управленческих решений в отношении данного сотрудника и человеческого капитала организации в целом, состоящую из различных блоков, которые можно классифицировать и представить в виде табл. 1.

Таблица 1

Базовые блоки
цифрового профиля сотрудника компании

Блок	Компоненты	Источники информации
Формально-административный	Табельный номер, должность, история найма, зарплата, отпуска, больничные	Информационная система управления персоналом (HRIS – Human Resource Information System), бухгалтерия
Профессионально-результативный	Ключевые показатели эффективности деятельности сотрудника, оценка производительности труда, выполненные проекты, портфолио, грейды, компетенции	CRM, системы управления проектами, платформы оценки
Поведенческий и цифровой след	Активность в корпоративных системах (почта, мессенджеры), логи доступа, данные с систем контроля доступа, модели взаимодействия	Microsoft 365/Google Workspace, Slack, системы безопасности, метрики цифрового рабочего места

Окончание табл. 1

Блок	Компоненты	Источники информации
Сенситивный	Данные с «умных» устройств (пульс, активность), результаты онлайн-тестирования на стресс, вовлеченность, удовлетворенность	Корпоративные программы по улучшению физического и психического здоровья, пульс-опросы, тесты на вовлеченность и удовлетворенность сотрудников
Социально-репутационный (внешний)	Профили в LinkedIn, GitHub, Habr и другие, научные публикации, упоминания в СМИ	Публичные API соцсетей, внешние базы данных (Scopus, ORCID), парсеры
Обучающий и развивающий	Пройденные курсы, обучение, навыки, полученные в симуляторах, карьерные амбиции	Система управления обучением, платформы EdTech, карьерные планы

Системное и комплексное управление человеческими ресурсами компании с помощью цифровых профилей сотрудников предполагает создание так называемого технологического стэка [Nureni, Ogheneunor 2022], т. е. сайта, мобильного приложения или другого программного обеспечения, в котором будет формироваться и храниться вся собранная оцифрованная информация [Перекрестова, Фурсова 2020]. Для этого на рынке программного обеспечения следует выбрать необходимые инструменты: облачные HR-платформы (Workday, SAP SuccessFactors), системы HR-аналитики, программы бизнес-аналитики (Tableau, Power BI), интеграционные базы для сбора данных, а также модули искусственного интеллекта для анализа неструктурированных данных (NLP для анализа переписки, компьютерное зрение для анализа видео-интервью) и т. д.

Возможности и угрозы применения цифровых профилей сотрудников в HR-процессах

Переход от реактивного к проактивному и индивидуальному управлению человеческими ресурсами через внедрение интегрированной системы цифровых профилей работников позволит получить ряд преимуществ [Тренина 2023], трансформировав функцию HR из подхода, ориентированного на решение уже возникших проблем, в подход, предсказывающий будущие потребности и предлагающий индивидуальные решения для каждого сотрудника компании на разных этапах взаимодействия (рис. 2).

Предиктивный найм и сокращение текучести	Алгоритмы анализируют профили успешных сотрудников, сопоставляя их с данными потенциальных кандидатов. Анализ поведенческих данных помогает выявлять сотрудников с риском выгорания или увольнения до принятия решения
Индивидуальное развитие и планирование карьеры	Системы искусственного интеллекта, опираясь на информацию об интересах сотрудников, темпе освоения новых навыков и их карьерных устремлениях, создают уникальные пути профессионального роста
Формирование эффективных и гибких команд	Алгоритмы могут предлагать оптимальный состав проектных групп.
Гибкое управление эффективностью	Постоянный мониторинг эффективности сотрудников путем анализа их цифровых следов
Забота о благополучии сотрудников	Интеграция данных с «умных гаджетов» и информации о рабочем графике помогает выявлять признаки хронического стресса.

Рис. 2. Преимущества использования комплексной системы цифровых профилей сотрудников в управлении человеческими ресурсами

Анализ поведенческих паттернов, таких как активность в корпоративных чатах, стиль общения, позволяет заблаговременно выявлять сотрудников, подверженных риску выгорания или увольнения, еще до того, как они сами осознают эту проблему или предпримут какие-либо действия.

На основе данных собранных данных системы искусственного интеллекта формируют индивидуальные траектории развития, предлагают персонализированные рекомендации по обучению, поиску наставников и участию в проектах, подобно тому, как стриминговые сервисы предлагают свой контент, например, «Netflix для обучения».

Вместо традиционных ежегодных аттестаций осуществляется непрерывный мониторинг вклада каждого сотрудника в достижение

ние целей компании с помощью анализа «цифровых следов» в системе (закрытые сделки, вовлеченность коллег) [Longo et al. 2023].

Забота о благополучии сотрудников заключается в том, что на основе данных, которые передаются с гаджетов (смарт-часы, смарт-кольца и т. п.), предлагаются индивидуальные меры поддержки, начиная от рекомендаций по отдыху и заканчивая возможностью получить консультацию психолога.

Анализ взаимодополняемости навыков участников трудового коллектива, их психологических особенностей и имеющегося опыта совместной работы, зафиксированный в цифровом пространстве, позволяет формировать эффективные и гибкие команды для выполнения поставленных задач [Pivnička et al. 2022].

Следует также учитывать, что помимо положительных аспектов комплексное внедрение ЦПС в систему управления человеческими ресурсами создает ряд рисков, игнорирование которых может привести к дискредитации этого инструмента и потере доверия сотрудников. Основными причинами могут быть:

- 1) цифровой надзор и утрата свободы: непрерывное отслеживание действий сотрудников превращает рабочую среду в систему всеобъемлющего контроля, что приводит к росту стресса и подрывает доверие;
- 2) несовершенство алгоритмов: модели искусственного интеллекта, обученные на прошлых массивах данных, склонны повторять и даже усугублять уже существующие в компании предубеждения (например, по полу или возрасту). Так, если раньше руководящие должности чаще занимали мужчины 35–45 лет, алгоритм может несправедливо недооценивать потенциал женщин и молодых специалистов;
- 3) обезличивание сотрудника: риск превращения информации о человеке в набор метрик, решения о его карьере или развитии принимаются исключительно на основе его цифрового следа, игнорируя индивидуальные особенности, креативность и неформальные навыки;
- 4) риски информационной безопасности: большой объем конфиденциальной информации о сотрудниках является привлекательной целью для киберпреступников, также это может привести к серьезным репутационным и финансовым потерям компании;
- 5) цифровое истощение и чрезмерная оптимизация: постоянное давление соответствовать эталонному цифровому образу приводит к новым видам профессионального выгорания.

Безопасное и продуктивное применение цифрового профиля сотрудника для его развития в компании, а не только для контроля над

его действиями и показателями, требует формирования этических и правовых правил использования данного инструмента (рис. 3).

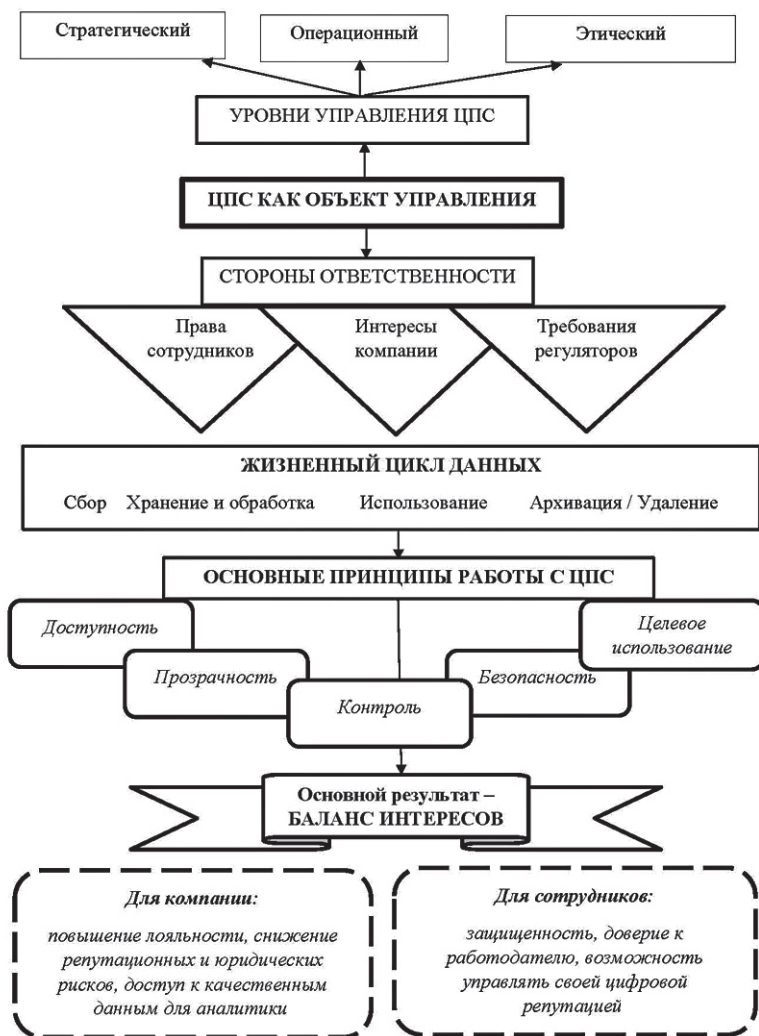


Рис. 3. Модель ответственного управления цифровым профилем сотрудника

Методика, обеспечивающая доверие и защиту при работе с цифровыми данными сотрудников, в первую очередь, подразумевает соблюдение основных принципов в отношении сотрудников, чьи профили создаются и используются, а именно:

- прозрачность и информированное согласие сотрудника на предоставление данных, необходимо обеспечить понимание того, какие данные собираются, как они обрабатываются и для каких целей используются;
- доступность своего ЦПС, возможность оспорить и скорректировать данные, а также право на удаление нерелевантных данных при увольнении;
- систематический аудит алгоритмов, на основании которых принимаются ключевые кадровые решения (увольнение, повышение, отказ в найме), ИИ должен играть роль советника, однако окончательное решение остается за менеджером;
- принцип целевого сбора, при котором собирается функционально необходимая для выполнения конкретной бизнес-операции или аналитической задачи информация.

Заключение и выводы

Появление цифрового профиля сотрудника – это не просто временный тренд, а инструмент трансформации в управлении человеческими ресурсами компаний. Оно символизирует переход от HR-менеджмента, опирающегося на предположения и общие подходы, к управлению, которое базируется на конкретных данных, благодаря которому можно предусмотреть будущие потребности максимально адаптировано к каждому работнику организации.

Однако, несмотря на огромный технологический потенциал, цифровые профили неизбежно сталкиваются с вопросами этики и правомерности при их использовании. Успехов добьются не те компании, которые просто внедряют самые совершенные системы сбора информации, а те, что сумеют гармонично сочетать высокую эффективность с уважением к независимости и достоинству своих сотрудников.

Следует отметить, что будущее HR-менеджмента заключается не в противопоставлении цифровых инструментов и человеческого фактора, а в создании взаимовыгодных систем, где данные расширяют горизонты менеджера, а человеческое суждение и этические принципы соблюдаются при использовании технологий и специального ПО.

В будущем ключевой компетенцией HR-специалиста не просто умение работать с аналитикой, но и способность формировать и поддерживать цифровую этику в организации. Предложенная модель ответственного управления цифровыми профилями сотрудников позволяет перейти от хаотичного сбора данных к системному, этичному и взаимовыгодному управлению цифровыми следами сотрудников, что может стать важным конкурентным преимуществом современного работодателя.

Литература

- Бобров 2015 – *Бобров Д.В.* Методическое обеспечение корпоративной социальной политики: сущность и структура // Вестник университета. 2015. № 12. С. 241–244.
- Ефимочкина, Мясникова 2022 – *Ефимочкина Н.Б., Мясникова О.Ю.* Концептуализация синергии в системе управления современными организациями // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2022. № 3. С. 80–96. DOI: 10.28995/2782-2222-2022-3-80-96.
- Давыдов 2021 – *Давыдов С.Г.* Цифровые компетенции россиян и работа на самоизоляции во время пандемии COVID-19 // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2021. № 2. С. 403–422.
- Перекрыстова, Фурсова 2020 – *Перекрыстова В.А., Фурсова П.В.* Цифровой профайлинг в управлении персоналом // Человек. Социум. Общество. 2020. № 2. С. 60–63.
- Тренина 2023 – *Тренина М.А.* Разработка модели HR-менеджмента на основе цифрового профиля сотрудника // Информационные технологии в моделировании и управлении: подходы, методы, решения: Материалы VI Всерос. науч. конф. с междунар. участием. Тольятти, 2023. С. 263–270.
- Трунин 2023 – *Трунин Г.А.* Цифровые двойники профилей сотрудников ФТС как элемент системы развития персонала // Таможенное дело. 2023. № 3. С. 28–31.
- Щербакова 2025 – *Щербакова О.В.* Актуальность внедрения цифрового профиля работника как элемента кадровой политики работодателя // Правоприменение. 2025. Т. 9. № 2. С. 148–158.
- Davenport et al. 2010 – *Davenport Th., Harris J., Shapiro J.* Competing on talent analytics // Harvard Business Review. 2010. Т. 88. № 10. Р. 52–58.
- Sopilko et al. 2017 – *Sopilko N.Yu., Kovaleva E.A., Orlova A.F. [et al.]* Dynamics factors and slow-response characteristics of Russian trade ties // Journal of Advanced Research in Law and Economics. 2017. Vol. 8. No. 2. Р. 625–634. DOI: 10.14505/jarle.v8.2(24).33.
- Longo et al. 2023 – *Longo F., Padovano A., Felice F. De, Petrillo A. et al.* From “prepare for the unknown” to “train for what’s coming”: A digital twin-driven and cognitive

- training approach for the workforce of the future in smart factories // *Journal of Industrial Information Integration*. 2023. T. 32. P. 100437.
- Moore, Robinson 2016 – *Moore P., Robinson A.* The quantified self: What counts in the neoliberal workplace // *New Media & Society*. 2016. Vol. 18. № 11. P. 2774–2792.
- Nureni, Oghenerunor 2022 – *Nureni A.A., Oghenerunor O.A.* Digital Twin Technology: A Review of Its Applications and Prominent Challenges // *Covenant Journal of Informatics and Communication Technology*. 2022. Vol. 10. No. 2. URL: <https://journals.covenantuniversity.edu.ng/index.php/cjict/article/view/2995> (дата обращения 15 февраля 2025).
- Okon et al. 2024 – *Okon R., Odionu C.S., Bristol-Alagbariya B.* Integrating data-driven analytics into human resource management to improve decision-making and organizational effectiveness // *IRE Journals*. 2024. Vol. 8. No. 6. P. 574–584.
- Pivnička et al. 2022 – *Pivnička M., Hrušecká D., Hrbáčková L.* Introduction of a new flexible human resources planning system based on digital twin approach: a case study // *Serbian Journal of Management*. 2022. Vol. 17. No. 2. P. 361–373.
- Zuboff 2022 – *Zuboff S.* Surveillance capitalism or democracy? The death match of institutional orders and the politics of knowledge in our information civilization // *Organization Theory*. 2022. Vol. 3. No. 3. <https://doi.org/10.1177/26317877221129290>

References

- Bobrov, D.V. (2015), “Methodological support of corporate social policy: essence and structure”, *Vestnik Universiteta*, no. 12, pp. 241–244.
- Davenport, Th., Harris, J, and Shapiro J. (2010), “Competing on talent analytics”, *Harvard Business Review*, vol. 88, no. 10, pp. 52–58.
- Davydov, S.G. (2021), “Digital Competencies of Russians and Work on Self-Isolation During the COVID-19 Pandemic”, *Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes*, no. 2, pp. 403–422.
- Longo, F., Padovano, A., Felice, F. De, Petrillo, A. et al. (2023), “From ‘prepare for the unknown’ to ‘train for what’s coming’: A digital twin-driven and cognitive training approach for the workforce of the future in smart factories”, *Journal of Industrial Information Integration*, vol. 32, p. 100437.
- Moore, P. and Robinson, A. (2016), “The quantified self: What counts in the neoliberal workplace”, *New Media & Society*, vol. 18, no. 11, pp. 2774–2792.
- Myasnikova, O.Yu. and Efimochkina, N.B. (2022), “Conceptualization of synergy in the management system of modern organizations”, *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 3, pp. 80–96, DOI: 10.28995/2782-2222-2022-3-80-96
- Nureni, A.A., and Oghenerunor, O.A. (2022), “Digital Twin Technology: A Review of Its Applications and Prominent Challenges”, *Covenant Journal of Informatics*

- and Communication Technology*, vol. 10, no. 2, available at: <https://journals.covenantuniversity.edu.ng/index.php/cjict/article/view/2995> (Accessed 15 February 2025).
- Okon, R., Odionu, C.S. and Bristol-Alagbariya, B. (2024), "Integrating data-driven analytics into human resource management to improve decision-making and organizational effectiveness", *IRE Journals*, vol. 8, no. 6, pp. 574–584.
- Perekrestova, V.A. and Fursova, P.V. (2020), "Digital profiling in personnel management", *Chelovek. Sotsium. Obshchestvo*, no. 2, pp. 60–63.
- Pivnička, M., Hrušecká, D. and Hrbáčková, L. (2022), "Introduction of a new flexible human resources planning system based on digital twin approach: a case study", *Serbian Journal of Management*, vol. 17, no. 2, pp. 361–373.
- Shcherbakova, O.V. (2025), "The relevance of implementing the employee digital profile as an element of the employer's HR policy", *Law Enforcement Review*, vol. 9, no. 2, pp. 148–158.
- Trenina, M.A. (2023), "Development of an HR management model based on an employee's digital profile", *Informatsionnye tekhnologii v modelirovanii i upravlenii: podkhody, metody, resheniya: Materialy VI Vseros. nauch. konf. s mezhdunar. uchastiem* [Information technologies in modeling and management: approaches, methods, solutions, Proceedings of the VI All-Russian scientific conference with international participation], Tolyatti, Russia, pp. 263–270.
- Trunin, G.A. (2023), "Digital twins of the profiles of employees of the Federal Customs Service as a personnel development system element", *Tamozhennoe delo = Customs affairs*, no. 3, pp. 28–31.
- Zuboff, S. (2022), "Surveillance capitalism or democracy? The death match of institutional orders and the politics of knowledge in our information civilization", *Organization Theory*, vol. 3, no. 3, pp. 26317877221129290.

Информация об авторе

Тамари М. Алиева, кандидат экономических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6, стр. 6; alieva.t@rggu.ru

Information about the author

Tamari M. Alieva, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6/6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; alieva.t@rggu.ru