

УДК 349.2
DOI: 10.17072/2619-0648-2025-3-94-102

Цифровой профиль работника как инструмент кадрового менеджмента

*Исследование выполнено при финансовой поддержке ФГБОУ ВО
«Уральский государственный юридический университет имени В. Ф. Яковлева»
в рамках реализации проекта ведущей научной школы № ВНШ/25-СГ*

С. Ю. Головина

Доктор юридических наук, профессор,
зав. кафедрой трудового права

Уральский государственный юридический университет
имени В. Ф. Яковлева
620137, Россия, г. Екатеринбург, ул. Комсомольская, 21

Профессор кафедры сравнительного правоведения
и международного права

Уральский филиал Исследовательского центра частного права
имени С. С. Алексеева при Президенте Российской Федерации
620014, Россия, г. Екатеринбург, ул. Вайнера, 9а

E-mail: golovina.s@inbox.ru

Аннотация: одним из направлений цифровизации кадровых процессов становится цифровое профилирование работников. Работодатели все чаще используют его как инструмент, помогающий принимать правильные решения, ориентируясь на данные сквозной аналитики. Грамотная обработка информации о персонале, в том числе с применением искусственного интеллекта при формировании цифровых профилей, позволяет эффективно моделировать поведение работников, разрабатывать подходящие системы мотивации, прогнозировать и предотвращать нежелательные эксцессы. Но при этом существует как минимум две категории серьезных рисков для трудовых отношений: риск дискриминации работника при принятии решения с помощью алгоритма и риск вторжения в частную жизнь работника. В статье освещается практика цифрового профилирования персонала и ставится вопрос

© Головина С. Ю., 2025



Эта работа распространяется по лицензии CC BY 4.0.
Чтобы просмотреть копию этой лицензии, посетите
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

о необходимости нормативного урегулирования отношений по созданию и использованию цифрового профиля работника. Делается вывод о проявлении информационной власти работодателя в дополнение к трем известным науке трудового права – директивной, дисциплинарной и нормативной. Задачей законодателя становится поиск адекватных моделей регулирования общественных отношений при формировании цифрового профиля работника с использованием системы прогнозного анализа.

Ключевые слова: цифровые технологии; цифровой профиль работника; контроль трудовой деятельности; персональные данные; искусственный интеллект

Digital Employee Profile as a Tool of HR Management

The study was carried out with the financial support of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Ural State Law University named after V. F. Yakovlev" within the framework of the implementation of the project of the leading scientific school № VNSh/25-SG.

S. Yu. Golovina

Ural State Law University named after V. F. Yakovlev
21, Komsomolskaya st., Yekaterinburg, 620137, Russia

Ural Branch of the S. S. Alekseev Research Center for Private Law
under the President of the Russian Federation
9a, Vainera st., Yekaterinburg, 620014, Russia

E-mail: golovina.s@inbox.ru

Abstract: *digital profiling of employees is becoming one of the directions of digitalization of personnel processes. Employers are increasingly using it as a tool to help them make the right decisions based on end-to-end analytics data. Competent processing of personnel information, including the use of artificial intelligence in the formation of digital profiles, makes it possible to effectively model employee behavior, develop appropriate motivation systems, predict and prevent undesirable excesses. However, there are at least two categories of serious risks to employment relationships: the risk of discrimination against employees when making decisions using an algorithm and the risk of invasion of an employee's privacy. The article highlights the practice of digital profiling of personnel and raises the question of the need for regulatory regulation of relations on the creation and use of digital profiles of employees. The conclusion is made about the manifestation of the information power of the employer in addition to the three well-known sciences of labor law – directive, disciplinary and regulatory. The task of the legislator is to find adequate models for regulating public relations when forming a digital profile of an employee using a predictive analysis system.*

Keywords: *digital technologies; digital employee profile; labor control; personal data; artificial intelligence*

Стремительное развитие цифровых технологий порождает новые тренды кадрового менеджмента, однако очевидно, что законодатель не всегда успевает своевременно отреагировать на актуальные работодательские практики. В частности, несмотря на то что многие компании активно осваивают технологичные способы сбора и обработки информации о персонале, без должного правового сопровождения остается такое новшество, как формирование цифрового профиля работника в процессе планирования, организации, мотивации и контроля деятельности персонала. Специалисты в сфере трудового права справедливо замечают, что с развитием цифрового профилирования создаются новые риски для работников: дискриминация в сфере труда, вмешательство в частную жизнь работников, ущемление их права на уважение достоинства личности¹.

Надо сказать, что профилирование граждан осуществляет и само государство, и с его дозволения иные уполномоченные органы и организации. Так, в целях оказания наиболее эффективной помощи безработным гражданам при содействии в трудоустройстве или получении мер государственной поддержки центры занятости населения на основе имеющейся у них информации распределяют граждан на группы в зависимости от их характеристик, таких как предыдущая профессиональная деятельность, образование, опыт работы, пол, возраст и другие социально-демографические данные². Социальный фонд России собирает и хранит сведения о трудовой деятельности граждан в цифровом формате для ведения единого учета страхового стажа граждан, расчета пенсий и других социальных выплат, а также для обеспечения доступа граждан к информации о своей трудовой деятельности³. Налоговые органы формируют цифровой профиль налогоплательщика, который включает идентификационный номер налогоплательщика, информацию о паспортных данных, дате и месте рождения, водительских правах, объектах собственности, месте проживания и работы. «Основная цель цифрового профиля заключается в том, чтобы получить совокупность цифровых записей о налогоплательщике, содержащихся в информационных системах государственных органов и организаций»⁴. Банки создают кредитные истории, медицинские учреждения в рамках нацпроекта «Продолжительная и активная жизнь» формируют цифровой профиль здоровья человека, учебные заведения создают портфолио учащихся – все это не что иное, как профилирование субъектов применительно к отдельным сферам их жизни и различным целям. Так, кредитные истории необходимы для определения платежеспособности заемщиков. Цифровые профили учащихся создаются с целью построения индивидуальной траектории обучения и дают возможность осуществлять ежедневный мониторинг успева-

¹ Филиппова И. А. Алгоритмический менеджмент и цифровое профилирование в сфере труда // Трудовое право в России и за рубежом. 2023. № 1. С. 16.

² Об утверждении стандартов деятельности по осуществлению полномочия в сфере занятости населения по организации и проведению специальных мероприятий по профилированию граждан, ищущих работу, безработных граждан и работодателей: приказ М-ва труда и соц. защиты Рос. Федерации от 10 дек. 2024 г. № 684н.

³ О Фонде пенсионного и социального страхования Российской Федерации: Федер. закон от 14 июля 2022 г. № 236-ФЗ: принят Гос. Думой 5 июля 2022 г.: одобрен Советом Федерации 8 июля 2022 г. (ред. от 13.07.2024).

⁴ Троянская М. А., Тюрина Ю. Г. Формирование цифрового профиля налогоплательщика // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2021. Т. 10, № 2. С. 367.

емости и анализировать рейтинг⁵. Применение искусственного интеллекта при формировании цифрового профиля пациента позволяет ставить диагноз, определять потенциально возможные заболевания, выстраивать стратегию лечения. «Формирование цифрового медицинского профиля, прежде всего, заключается в том, что человек может хранить свои медицинские документы – результаты обследований, медкарту, назначения врачей, медицинский полис – в электронном виде в Единой государственной информационной системе здравоохранения (ЕГИСЗ) и через личный кабинет на портале госуслуг самостоятельно предоставлять доступ к ним любому врачу в любой клинике – частной или государственной»⁶. Таким образом, формирование пакета информации о гражданине в цифровом виде становится привычной практикой, а использование цифровых данных для различных целей – удобным аналитическим инструментом для принятия управлеченческих и иных решений.

Работодатели имеют высокую степень заинтересованности в том, чтобы информация о персонале, необходимая для принятия кадровых решений, была оперативно размещена и в постоянном режиме доступна для использования, в том числе для прогнозного анализа. Сегодня такие задачи решаются с помощью цифрового профиля работника.

Понятие цифрового профиля определено только применительно к гражданину: это «совокупность всех данных о гражданине, которые имеются в распоряжении государственных органов и государственных информационных систем, а также совокупность технических средств, которые позволяют управлять этими данными, в том числе предоставлять их третьим лицам с согласия и в интересах самого гражданина»⁷.

Что касается понятия цифрового профиля работника, то пока оно разрабатывается лишь на доктринальном уровне. И надо отметить, что существует широкий разброс мнений по поводу содержания и характерных признаков исследуемого понятия. Это обусловлено наличием самых разных практик формирования цифровых профилей работников. Представляется, что для создания всеобъемлющей картины в профиль работника необходимо включать информацию, которая может быть условно разделена на несколько блоков.

Первый блок – сведения о работнике, получаемые от него самого и подтвержденные документами: об образовании, квалификации, стаже и опыте работы; об отношении к воинской обязанности; о регистрации в системе индивидуального персонифицированного учета; об инвалидности, нуждаемости в переводе на другую работу; о наличии семейных обязанностей и других обстоятельств, требующих учета при принятии кадровых решений (например, факт участия супруга в специальной военной операции предоставляет дополнительные трудовые гарантии) и др.

Второй блок – сведения о работнике, формируемые работодателем в процессе существования трудовых отношений: результаты аттестации на предмет соответствия

⁵ Самборская Л. Н., Мясникова Л. А. Основные методы построения модели «Цифровой профиль» на примере школ г. Москвы // Интерактивная наука. 2017. № 13. С. 68–86.

⁶ В Минздраве пояснили, зачем пациенту цифровой профиль. URL: <https://rg.ru/2021/12/03/v-minzdrave-poiasnil-zachem-pacientu-cifrovoj-profil.html>.

⁷ Об утверждении методик расчета показателей федеральных проектов национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации»: приказ М-ва цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Рос. Федерации от 30 июня 2022 г. № 505 (ред. от 29.12.2023).

занимаемой должности; прохождение переподготовки или повышения квалификации по направлению работодателя; наличие поощрений и дисциплинарных взысканий и др.

Третий блок – сведения о работнике, получаемые от третьих лиц: о возбуждении в отношении работника уголовного дела, о привлечении к уголовной ответственности; о лишении работника специального права (лицензии); о прекращении допуска к государственной тайне; о состоянии здоровья, в том числе психического (по результатам медосмотров), и др.

Однако, как отмечает И. А. Филипова, цифровой профиль работника формируется не только из данных, доступных работодателю в связи с трудовой деятельностью работника, но и из «внешних» баз данных (поведение в социальных сетях, кредиты, родственные связи, совершенные правонарушения)⁸. И такого рода сведения, не всегда подкрепленные документальными свидетельствами, образуют *четвертый*, и самый проблемный, блок информации, составляющей цифровой профиль работника, поскольку вызывают вопросы о пределах работодательского контроля и степени вмешательства в частную жизнь граждан. Цифровой профиль работника, формируемый на основе его цифровой активности в Интернете, включает информацию о работнике как о личности, имеющей определенный характер, уровень психологической устойчивости, собственные интересы, навыки и круг общения, а также степень взаимодействия с рабочим коллективом.

На основании всего изложенного понятие цифрового профиля работника можно сформулировать следующим образом: это сформированная работодателем в целях осуществления кадровой и иной обусловленной его полномочиями деятельности совокупность цифровой информации о работнике, отражающая уровень его квалификации, профессиональный опыт, производительность труда, карьерные достижения, личные качества и поведенческие паттерны, онлайн-активность и другие аспекты.

Сегодня уже существуют отечественные программные продукты, позволяющие вести мониторинг поведения работников с целью выявления аномального поведения и формирования рейтинга угрозы. Созданная российскими разработчиками (компания InfoWatch) система «предназначена для выявления угроз возникновения финансовых, репутационных и кадровых потерь для компании». «Под финансовыми потерями понимаются отток клиентов, потеря проектов, тендеров, утечки технологий, прямое вредительство со стороны сотрудников, штрафы, выплаты, административная ответственность для компании, мошенничество сотрудников. Под репутационными потерями понимаются высказывания, публикации и компрометирующие действия сотрудников, подрывающие авторитет компании. Под кадровыми потерями понимаются увольнения ценных сотрудников, низкая эффективность сотрудников (трата рабочего времени впустую, плохая атмосфера, конфликты в коллективе). Система позволяет обнаруживать недобросовестных сотрудников до того, как они нанесут ущерб компании»⁹.

⁸ Филипова И. А. Указ. соч. С. 17.

⁹ Касперская Н. И. Анализ больших данных в ИБ предприятий. Перспективы развития // Защита информации. INSIDE. 2019. № 3. С. 10.

Сегодня Интернет, социальные сети, мессенджеры и иные медиаресурсы становятся доступным источником оперативного получения информации как о работниках, уже состоящих в трудовых отношениях с работодателем, так и о претендентах на занятие вакантных должностей. Искусственный интеллект позволяет еще на стадии отбора кандидатов минимизировать затраты работодателей на рутинную работу по оценке персонала. Использование искусственного интеллекта при формировании цифрового профиля работника, уже состоящего в трудовых отношениях, осуществляется по двум основным направлениям. Первое – это рейтингование работников в целях решения вопросов карьерного продвижения, начисления зарплаты, поощрения, необходимости обучения и повышения квалификации, формирования резерва кадров на выдвижение. И второе – отслеживание взглядов, настроений, предпочтений работников для определения степени лояльности персонала, выявления рисков увольнения или совершения иных действий, наносящих работодателю ущерб, в том числе репутационный.

Вслед за банками, которые давно уже применяют скоринг для оценки рисков выдачи кредитов, работодатели также начали осваивать этот метод оценки персонала, представляющий собой процесс применения прогностической модели к набору данных сотрудников. Система скоринга содействует в оценке мотивации отдельных работников, а также дает возможность с высокой долей вероятности выявить склонности, основные качества и модель поведения личности. Психологический скоринг позволяет, проанализировав поведение человека, в том числе в цифровой среде, определить его психотип и на этой основе оценить вероятность увольнения сотрудника и, соответственно, разработать превентивные меры по его удержанию или, наоборот, создать дополнительные мотиваторы для расторжения по его инициативе трудового договора. Скоринговая оценка персонала позволяет работодателю принять решение о том, в профессиональное развитие каких работников стоит инвестировать собственные средства с целью повышения их компетентности.

Итак, алгоритмические возможности цифрового профиля работника используются в следующих целях:

- для оценки индивидуальной продуктивности работников;
- для развития профессиональных компетенций;
- для выявления перспектив профессионального роста;
- для составления планов развития и обучения персонала;
- для построения рейтингов сотрудников;
- для определения степени лояльности;
- для выявления фактов противоправного поведения;
- для мониторинга негативных высказываний;
- для выявления и предотвращения конфликта интересов.

Таким образом, функциональное назначение цифрового профилирования можно разделить на три составляющие:

1) *информационное значение* (осуществление работодателем своих кадровых полномочий, а также соблюдение требований трудового и иного законодательства, наблюдение за состоянием трудовой и исполнительской дисциплины);

2) *диагностическое значение* (выявление проблем, определение степени лояльности персонала, анализ ожиданий работников, ранжирование кадровых рисков, выстраивание индивидуальной траектории развития работников, управление рисками ухода сотрудников);

3) *прогностическое значение* (прогнозирование потребности в персонале, разработка вариантов копирования кадровых рисков, выбор и реализация стратегии работы с персоналом, выявление перспективных сотрудников и формирование резерва кадров на выдвижение).

Все сказанное позволяет сделать вывод о том, что к трем традиционно выделяемым в науке ветвям работодательской власти (диспозитивная власть, или право дирекции, дисциплинарная власть и нормативная¹⁰) добавляется еще одна – цифровая власть: работодатель может собирать, анализировать и использовать информацию о работнике из электронных баз данных, составлять цифровой профиль работника с целью повышения эффективности кадровой работы, в том числе прогнозирования поведения работников. И если по поводу пределов первых трех составляющих хозяйствской власти работодателей трудовое законодательство диктует относительно понятные и однозначные требования, то установление правил формирования цифрового профиля работника находится еще на стадии доктринального обсуждения, несмотря на все риски, которые несет в себе профилирование¹¹. Ученые констатируют, что «законодатель предоставил работодателю фактически неограниченную возможность в одностороннем порядке осуществлять наблюдение за работниками при помощи цифровых технологий без получения истинно добровольного согласия с их стороны на это»¹².

В этой связи целый ряд вопросов требует своего нормативного оформления:

- Какие цели может преследовать работодатель при формирования цифрового профиля работника?
- Каков объем необходимого и достаточного набора данных в составе цифрового профиля работника?
- Каковы условия пополнения, хранения, использования и безопасности цифрового профиля работника?
- Каковы пределы использования искусственного интеллекта при обработке данных цифрового профиля?
- Каковы сроки хранения информации, входящей в цифровой профиль?
- В каких случаях требуется согласие работника на использование работодателем информации из его цифрового профиля?
- Кто будет иметь доступ к цифровому профилю работника? Сможет ли сам работник корректировать свой цифровой профиль?

Будучи прорывной цифровой технологией, искусственный интеллект успешно обрабатывает так называемые большие данные. Обладая предиктивными способностями, то есть способностями на основе имеющейся информации выявлять закономерности и прогнозировать будущее, искусственный интеллект дает работодателям возможность изучать поведенческие паттерны и тем самым предотвращать риски, связанные с поведением работников. Предиктивная аналитика помогает работода-

¹⁰ Подробнее см.: Таль Л. С. Трудовой договор: цивилистическое исследование. М.: Статут, 2006. С. 486–508.

¹¹ См.: Мочалов А. Н. Цифровой профиль: основные риски для конституционных прав человека в условиях правовой неопределенности // Lex russica (Русский закон). 2021. Т. 74, № 9. С. 88–101.

¹² Офман Е. М. Наблюдение и контроль в трудовых отношениях: баланс прав и интересов работников и работодателей // Журнал российского права. 2021. Т. 25, № 11. С. 80.

телям принимать взвешенные решения, готовиться к непредвиденным ситуациям, предусматривать возможные риски. Цифровая обработка информации о работниках позволяет снизить текучесть кадров или заранее избавиться от проблем, связанных с неблагонадежными сотрудниками.

Однако возникает закономерный вопрос: каковы границы цифрового субверенного пространства работника? Можно ли работодателю запретить использовать Интернет для отслеживания, сбора и анализа информации о работнике? Особенно с учетом того, что работник сам выкладывает посты в своем аккаунте, отправляет сообщения личного характера посредством корпоративной почты, переписывается в корпоративном чате, ведет блог, выкладывает фотографии, аудио- и видеоматериалы в социальных сетях, проявляет другую интернет-активность («лайки», посещение сайтов определенной направленности и т.п.).

Если на обработку персональных данных работодатель обязан получить согласие работника¹³, то вопрос о сборе и обработке информации из открытых интернет-источников (так называемых цифровых следов) остается открытым. Более того, определенным препятствием для такой практики служит пункт 3 части 1 статьи 86 Трудового кодекса РФ¹⁴, согласно которому «все персональные данные работника следует получать у него самого». Но с учетом того, что по результатам мониторинга цифровой активности субъекта искусственный интеллект может присвоить ему новую характеристику, формируются новые персональные данные, полученные не от самого работника, а благодаря алгоритму. И здесь не следует забывать о гарантии, установленной статьей 24 Конституции РФ¹⁵: «Сбор, хранение, использование и распространение информации о частной жизни лица без его согласия не допускаются».

Представляется, что с расширением практики профилирования настало время позаботиться о правовой регламентации цифрового профиля работника, как это сделано в отношении кредитных историй¹⁶. Требуют уточнения понятие и состав цифрового профиля работника, сфера применения, источники его формирования, порядок его хранения и использования, принципы использования искусственного интеллекта при обработке больших данных, полученных в целях формирования цифрового профиля, права и обязанности работника и работодателя. Одним из основополагающих прав работника должно быть право на информирование о цифровом профилировании, включая цели такого профилирования. Более того, следовало бы предусмотреть обязанность работодателя получать согласие на обработку персональных данных именно для целей профилирования, а не в составе общего согласия на обработку персональных данных, которое работник подписывает при заключении трудового договора. Отсутствие правовой определенности в исследуемой сфере создает простор для злоупотреблений со стороны работодателей и делает работников еще более уязвимыми в трудовых отношениях.

¹³ О персональных данных: Федер. закон от 27 июля 2006 г. № 152-ФЗ. Статья 9.

¹⁴ Трудовой кодекс Российской Федерации: Федер. закон от 30 дек. 2001 г. № 197-ФЗ: принят Гос. Думой 21 дек. 2001 г.: одобрен Советом Федерации 26 дек. 2011 г. (ред. от 07.04.2025).

¹⁵ Конституция Российской Федерации: принята всенар. голосованием 12 дек. 1993 г. (с изменениями, одобренными в ходе общерос. голосования 1 июля 2020 г.).

¹⁶ О кредитных историях: Федер. закон от 30 дек. 2004 г. № 218-ФЗ: принят Гос. Думой 22 дек. 2004 г.: одобрен Советом Федерации 24 дек. 2004 г. (ред. от 09.11.2024).

Библиографический список

Касперская Н. И. Анализ больших данных в ИБ предприятий. Перспективы развития // Защита информации. INSIDE. 2019. № 3. С. 2–11.

Мочалов А. Н. Цифровой профиль: основные риски для конституционных прав человека в условиях правовой неопределенности // Lex russica (Русский закон). 2021. Т. 74, № 9. С. 88–101. DOI: 10.17803/1729-5920.2021.178.9.088-101.

Офман Е. М. Наблюдение и контроль в трудовых отношениях: баланс прав и интересов работников и работодателей // Журнал российского права. 2021. Т. 25, № 11. С. 73–87. DOI: 10.12737/jrl.2021.136.

Самборская Л. Н., Мясникова Л. А. Основные методы построения модели «Цифровой профиль» на примере школ г. Москвы // Интерактивная наука. 2017. № 13. С. 68–86. DOI: 10.21661/r-118084.

Таль Л. С. Трудовой договор: цивилистическое исследование. М.: Статут, 2006.

Троянская М. А., Тюрина Ю. Г. Формирование цифрового профиля налогоплательщика // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2021. Т. 10, № 2. С. 364–367. DOI: 10.26140/anie-2021-1002-0079.

Филипова И. А. Алгоритмический менеджмент и цифровое профилирование в сфере труда // Трудовое право в России и за рубежом. 2023. № 1. С. 16–18. DOI: 10.18572/2221-3295-2023-1-16-18.

Информация для цитирования

Головина С. Ю. Цифровой профиль работника как инструмент кадрового менеджмента // Ex jure. 2025. № 3. С. 94–102. DOI: 10.17072/2619-0648-2025-3-94-102

Golovina S. Yu. Digital Employee Profile as a Tool of HR Management. Ex jure. 2025. № 3. Pp. 94–102. DOI: 10.17072/2619-0648-2025-3-94-102
