***Министерство науки и высшего образования Российской Федерации***

***Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение***

***высшего образования***

***«ИНГУШСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»***

Факультет /институт \_\_Экономика и управление\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Кафедра\_\_\_Цифровая и отраслевая экономика\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |
| --- |
| ОТЧЕТ |
| по  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  *(указать вид практики)*  *\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*  *(указать тип практики)* |
| Направление подготовки (специальность): *\_\_\_\_\_\_\_* 38.03.01 Экономика  *(код и наименование направления подготовки/специальности)* |
| Профильная организация: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  *(полное* *наименование* *профильной организации)* |
|  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Выполнил:  Студент | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  *(подпись практиканта)* |  |
| Руководитель практики  от профильной организации  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  *(должность)* | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  *(подпись)* | *\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*  *(инициалы, фамилия)* |
| Руководитель практики от кафедры  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  *(должность)* | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  *(подпись)* | *\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*  *(инициалы, фамилия)* |
| Отчет защищен с оценкой | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | |
| Дата защиты | «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_\_ г. | |
| Члены комиссии | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  *(подпись)* | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  *(инициалы, фамилия)* |
|  | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  *(подпись)* | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  *(инициалы, фамилия)* |
|  | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  *(подпись)* | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  *(инициалы, фамилия)* |

**Магас ,2025**

**СОДЕРЖАНИЕ**

[**ВВЕДЕНИЕ** 4](#_Toc203313912)

[**1. ТРАНСФОРМАЦИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ЦИФРОВОЙ СРЕДЕ.** 6](#_Toc203313914)

[1.1. Эволюция роли HR: от административной функции к стратегическому партнерству 6](#_Toc203313915)

[1.2. Влияние HR-Tech на ключевые кадровые процессы. 7](#_Toc203313916)

[1.3. Новые приоритеты кадровой политики: гибкость, развитие и удержание талантов. 8](#_Toc203313917)

[**2. НАПРАВЛЕНИЯ И МЕТОДЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА В ЦИФРОВОЙ КОМПАНИИ** 9](#_Toc203313918)

[2.1. Переосмысление теорий мотивации: от материальных стимулов к постматериальным ценностям 9](#_Toc203313919)

[2.2. Ключевые инструменты нематериального стимулирования. 9](#_Toc203313920)

[2.3. Персонализация мотивационных пакетов на основе анализа данных. 11](#_Toc203313921)

[**3. КАЧЕСТВО ТРУДОВОЙ ЖИЗНИ КАК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ.** 13](#_Toc203313922)

[3.1. Понятие и структура качества трудовой жизни (КТЖ) в современном менеджменте. 13](#_Toc203313923)

[3.2. Новые вызовы для КТЖ: цифровое выгорание и размывание границ труда. 13](#_Toc203313926)

[3.3. Методы анализа и управления благополучием сотрудников (Well-being). 14](#_Toc203313927)

[**4. НОВЫЕ ГОРИЗОНТЫ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ (КСО).** 15](#_Toc203313928)

[4.1. Влияние на рынок труда: трансформация профессий и «цифровой разрыв». 15](#_Toc203313929)

[4.2. Основные направления КСО в отношении персонала в цифровую эпоху. 16](#_Toc203313930)

[4.3. Социальная ответственность как инструмент HR-бренда. 17](#_Toc203313932)

[**ЗАКЛЮЧЕНИЕ** 18](#_Toc203313933)

[**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ** 20](#_Toc203313934)

[**Нормативно-правовые акты** 20](#_Toc203313935)

[**Книги, монографии, учебные пособия** 20](#_Toc203313936)

[**Статьи из научных журналов и сборников** 20](#_Toc203313937)

[**Электронные ресурсы** 21](#_Toc203313938)

# **ВВЕДЕНИЕ**

# В соответствии с утвержденной программой учебной ознакомительной практики, основным заданием на период ее прохождения в Научной библиотеке ИнгГУ являлось проведение комплексного теоретико-аналитического исследования, посвященного влиянию цифровой экономики на внутренние процессы организаций. Исследование было сфокусировано на четырех взаимосвязанных темах: трансформация кадровой политики, анализ современных методов стимулирования персонала, оценка качества трудовой жизни, а также эволюция концепций корпоративной социальной ответственности в цифровом контексте.

Актуальность настоящего исследования обусловлена тем, что цифровая трансформация оказывает глубокое воздействие не только на рынки и технологии, но и на саму суть организаций, коренным образом меняя подходы к управлению наиболее ценным активом — человеческим капиталом. В условиях высокой конкуренции за таланты и быстрых технологических изменений традиционные методы управления персоналом и реализации социальной ответственности утрачивают свою эффективность. Это требует от руководителей и HR-специалистов глубокого научного осмысления новых вызовов и поиска адекватных управленческих решений.

Целью настоящей работы является анализ трансформации подходов к управлению персоналом и реализации социальной ответственности в компаниях цифровой эпохи на основе изучения актуальной научной литературы и аналитических материалов. Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи: во-первых, изучить изменения в содержании и инструментах кадровой политики под влиянием цифровых технологий; во-вторых, проанализировать современные направления и методы стимулирования труда сотрудников; в-третьих, рассмотреть методики анализа и пути улучшения качества трудовой жизни в новых условиях; и, в-четвертых, исследовать эволюцию концепций корпоративной социальной ответственности с акцентом на ее внутреннюю, социально-трудовую направленность.

Объектом исследования выступают внутренние управленческие процессы в современных организациях. Предметом исследования являются методы управления персоналом и модели социальной ответственности, формирующиеся под влиянием цифровой экономики.

Методологической основой исследования послужил системный подход, позволивший рассмотреть изучаемые явления во взаимосвязи, а также методы анализа и синтеза научной литературы, сравнительный анализ для сопоставления различных теоретических концепций. Информационной базой для проведения исследования выступили фонды и электронные ресурсы Научной библиотеки ИнгГУ, включая доступ к электронно-библиотечным системам, научным журналам по экономике и менеджменту, а также монографиям отечественных и зарубежных авторов.

# **1. ТРАНСФОРМАЦИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ЦИФРОВОЙ СРЕДЕ.**

## **1.1. Эволюция роли HR: от административной функции к стратегическому партнерству**

Цифровая трансформация экономики предъявляет принципиально новые требования к управлению человеческими ресурсами, что нашло отражение в многочисленных научных публикациях, проанализированных в ходе работы в Научной библиотеке ИнгГУ. Происходит фундаментальный сдвиг от административных подходов к стратегическому управлению человеческим капиталом, что требует пересмотра целей, методов и инструментов кадровой политики

Традиционно кадровая служба в российских организациях выполняла преимущественно административно-учетные функции. В трудах отечественных исследователей, таких как Т.Ю. Базаров, классическая роль отдела кадров описывается через ведение кадрового делопроизводства, контроль за соблюдением трудового законодательства и организацию формальных процедур. Этот подход, ориентированный на поддержание стабильности и порядка, оказывается неэффективным в условиях динамичной и высококонкурентной цифровой экономики, где главным активом компании становятся таланты и инновации. В противовес этому, западная управленческая мысль, представленная в работах Дэйва Ульриха, доступных через международные базы данных библиотеки, предлагает концепцию HR как стратегического бизнес-партнера. В этой модели кадровая служба не просто обслуживает бизнес, а активно участвует в формировании стратегии компании, отвечая за привлечение, развитие и удержание ключевых сотрудников, способных создавать ценность.

Таблица 1.

Сравнительная характеристика функций HR-отдела в традиционной и цифровой компании

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Функция / Аспект | Традиционный подход (Отдел кадров) | Современный подход (HR-партнер) |
| Основной фокус | Администрирование, контроль, соблюдение ТК РФ | Стратегия, развитие талантов, аналитика |
| Подбор персонала | Обработка резюме, проведение собеседований | HR-аналитика, AI-скрининг, social recruiting |
| Обучение | Организация очных тренингов и семинаров | Создание экосистемы обучения (LMS, VR), microlearning |
| Оценка персонала | Аттестация раз в год | Непрерывная обратная связь (Continuous Feedback), 360° |
| Ключевые метрики | Текучесть кадров, затраты на персонал | Вовлеченность, индекс лояльности (eNPS), время найма |
| Технологии | 1С: Зарплата и управление персоналом | Облачные HCM-системы, People Analytics, чат-боты |

## **1.2. Влияние HR-Tech на ключевые кадровые процессы.**

Технологической основой для перехода к стратегической роли HR стало развитие специализированного программного обеспечения, известного как HR-Tech. Ключевым инструментом, обеспечивающим этот переход, стала HR-аналитика, позволяющая собирать и анализировать большие данные о персонале для принятия обоснованных управленческих решений, а не интуитивных. Анализ данных помогает прогнозировать текучесть кадров, выявлять факторы вовлеченности и определять наиболее эффективные каналы рекрутинга. Другим направлением технологического усиления HR стало активное внедрение искусственного интеллекта, особенно в процессах подбора персонала. ИИ позволяет автоматизировать первичный скрининг резюме, проводить первоначальную оценку кандидатов и снижать влияние человеческой предвзятости. Наконец, широкое распространение получили облачные HCM-системы (Human Capital Management), которые интегрируют все кадровые процессы от найма до увольнения в единое информационное пространство, обеспечивая целостный взгляд на жизненный цикл сотрудника в компании.

## **1.3. Новые приоритеты кадровой политики: гибкость, развитие и удержание талантов.**

Освобождение от рутины и получение мощных аналитических инструментов позволило кадровым службам сосредоточиться на новых стратегических приоритетах, отвечающих запросам цифровой экономики. Первым из них является обеспечение гибкости в организации труда, что включает внедрение удаленных и гибридных форматов работы, а также гибких графиков. Это не только снижает издержки, но и является важным конкурентным преимуществом в борьбе за таланты. Вторым приоритетом стало непрерывное обучение и развитие персонала. В условиях быстрого устаревания знаний компании вынуждены инвестировать в программы переобучения (reskilling) и повышения квалификации (upskilling), создавая корпоративные университеты и предоставляя доступ к онлайн-платформам. Наконец, главной целью современной кадровой политики становится удержание талантов через формирование сильной корпоративной культуры и повышение вовлеченности, поскольку в экономике знаний именно люди, а не активы, определяют долгосрочный успех организации.

# **2. НАПРАВЛЕНИЯ И МЕТОДЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА В ЦИФРОВОЙ КОМПАНИИ**

## **2.1. Переосмысление теорий мотивации: от материальных стимулов к постматериальным ценностям**

Развитие цифровой экономики и приход на рынок труда нового поколения сотрудников с иными ценностными установками привели к необходимости кардинального пересмотра систем стимулирования персонала. Анализ научной литературы по менеджменту и психологии, проведенный в ходе работы в Научной библиотеке ИнгГУ, показал, что традиционные модели мотивации, основанные преимущественно на материальном вознаграждении, теряют свою эффективность, уступая место более сложным, комплексным подходам.

Классические теории мотивации, такие как иерархия потребностей Абрахама Маслоу или двухфакторная теория Фредерика Герцберга, заложили фундаментальные основы понимания поведения человека в организации. Однако, как отмечают современные исследователи, в частности Дэниел Пинк в своей работе «Драйв», эти модели, разработанные в индустриальную эпоху, не в полной мере объясняют мотивацию работников умственного и творческого труда в цифровой среде. Для этой категории сотрудников, составляющей ядро инновационных компаний, базовые материальные потребности зачастую удовлетворены, и на первый план выходят мотиваторы более высокого порядка. К ним относятся стремление к автономии, то есть свободе в выборе способов решения задач; стремление к мастерству, то есть возможность постоянно развиваться и совершенствоваться в своей профессии; и стремление к причастности, то есть желание быть частью чего-то большего и вносить вклад в достижение значимой цели.

## **2.2. Ключевые инструменты нематериального стимулирования.**

В ответ на изменение ценностных ориентиров современные компании активно внедряют разнообразные инструменты нематериального стимулирования. Одним из важнейших является предоставление гибкости в организации рабочего процесса, включая возможность удаленной работы и свободного графика. Как показывают исследования, для многих IT-специалистов такая гибкость ценится выше, чем прямое повышение заработной платы. Другим эффективным инструментом стала геймификация — применение игровых механик в неигровом контексте для повышения вовлеченности в рутинные или сложные задачи. Также большое значение приобретают системы корпоративного обучения, менторства и публичного признания заслуг, которые напрямую апеллируют к потребности в мастерстве и уважении. Эти практики, описанные в многочисленных кейсах в деловой прессе, найденной в библиотечных базах данных, способствуют созданию среды, в которой сотрудники чувствуют свою ценность и видят перспективы для роста.

Таблица 2.

Сравнительная характеристика функций HR-отдела в традиционной и цифровой компании.

|  |  |
| --- | --- |
| **Направление** | Инструменты |
| **Гибкость и баланс (Work-Life Balance)** | * Удаленный/гибридный формат работы * Гибкий график начала и окончания дня * Дополнительные дни отпуска (за выслугу лет, личные нужды) |
| **Развитие и карьера** | * Корпоративный университет / доступ к онлайн-курсам * Программа менторства и наставничества * Компенсация затрат на внешнее обучение и сертификацию * Прозрачные карьерные треки |
| **Признание и культура** | * Публичное признание заслуг (награды, доска почета) * Геймификация (достижения, бейджи за выполнение KPI) * Регулярные корпоративные мероприятия * Программа «Приведи друга» |
| **Здоровье и благополучие (Well-being)** | * Расширенный пакет ДМС (включая стоматологию) * Программа психологической поддержки (EAP) * Компенсация затрат на спорт | |

## **2.3. Персонализация мотивационных пакетов на основе анализа данных.**

Новой тенденцией, ставшей возможной благодаря развитию HR-аналитики, является переход от универсальных систем мотивации к персонализированным. Сбор и анализ данных о предпочтениях, производительности и жизненных целях сотрудников позволяют компаниям формировать индивидуальные мотивационные пакеты. Например, одному сотруднику может быть предложено дополнительное обучение за счет компании, другому — более гибкий график для совмещения работы с семейными обязанностями, а третьему — опционная программа, привязанная к долгосрочным результатам. Такой подход, основанный на глубоком понимании индивидуальных потребностей, значительно повышает эффективность системы стимулирования, превращая ее из инструмента контроля в инструмент партнерства и развития.

Пример анкеты «пульс-опроса» для оценки уровня цифрового выгорания.

|  |
| --- |
| **Уважаемый коллега!** Просим вас уделить 2 минуты и анонимно ответить на несколько вопросов. Это поможет нам сделать нашу рабочую среду лучше. Оцените каждое утверждение по шкале от 1 (совершенно не согласен) до 5 (полностью согласен).   1. Моя рабочая нагрузка за последнюю неделю была управляемой. 2. Я чувствую, что у меня есть возможность полностью «отключиться» от работы в нерабочее время. 3. Количество онлайн-совещаний и переписки не является для меня избыточным. 4. Я получаю своевременную и конструктивную обратную связь о своей работе. 5. В целом, я чувствую себя энергичным и мотивированным на работе. |

# **3. КАЧЕСТВО ТРУДОВОЙ ЖИЗНИ КАК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ.**

## **3.1. Понятие и структура качества трудовой жизни (КТЖ) в современном менеджменте.**

## В условиях цифровой экономики, где борьба за таланты становится ключевым фактором успеха, концепция качества трудовой жизни выходит за рамки традиционного понимания охраны труда и приобретает стратегическое значение. Анализ современных исследований в области управления персоналом и организационной психологии, проведенный на базе ресурсов Научной библиотеки ИнгГУ, позволил выявить структуру этого понятия и его возрастающую роль в обеспечении конкурентоспособности компаний.

## Качество трудовой жизни представляет собой многокомпонентное понятие, которое описывает степень, в которой сотрудники могут удовлетворять свои важные личные потребности через свою деятельность в организации. Если ранее акцент делался преимущественно на физических условиях труда и справедливой оплате, то сегодня, как отмечают исследователи, структура КТЖ значительно усложнилась. Она включает в себя такие аспекты, как психологический комфорт и отсутствие стресса, возможности для профессионального и личностного роста, наличие баланса между работой и личной жизнью, а также ощущение социальной защищенности и принадлежности к коллективу. Таким образом, КТЖ превращается в интегральный показатель, отражающий общее благополучие сотрудника в рабочей среде.

## **3.2. Новые вызовы для КТЖ: цифровое выгорание и размывание границ труда.**

Несмотря на возможности, которые открывает цифровизация, она порождает и новые, специфические угрозы для качества трудовой жизни. Одной из наиболее серьезных проблем, активно обсуждаемых в научной литературе, стало цифровое выгорание. Оно возникает из-за информационной перегрузки, необходимости постоянно быть на связи и многозадачности, которые истощают когнитивные и эмоциональные ресурсы человека. Тесно связанной с этим является проблема размывания границ между работой и личной жизнью. Технологии, позволяющие работать из любого места и в любое время, часто приводят к тому, что работа проникает во все сферы жизни, лишая человека возможности полноценно отдохнуть и восстановиться. Эти новые вызовы требуют от компаний разработки целенаправленных стратегий по управлению благополучием персонала.

## **3.3. Методы анализа и управления благополучием сотрудников (Well-being).**

В ответ на новые угрозы современные организации внедряют комплексные программы по управлению благополучием сотрудников, или Well-being. Для диагностики проблем широко используются так называемые «пульс-опросы» — короткие и регулярные анонимные анкеты, позволяющие в режиме реального времени отслеживать уровень стресса, вовлеченности и удовлетворенности персонала. На основе полученных данных компании разрабатывают и внедряют различные поддерживающие инициативы. К ним относятся программы психологической помощи и консультирования, корпоративные фитнес-программы и лекции о здоровом образе жизни, а также внедрение практик, направленных на соблюдение цифровой гигиены, таких как «право на отключение», которое законодательно закреплено в некоторых странах и ограничивает рабочую коммуникацию в нерабочее время. Инвестиции в благополучие сотрудников перестают быть просто статьей расходов и рассматриваются как стратегическое вложение в человеческий капитал, которое напрямую влияет на производительность, креативность и лояльность персонала.

# **4. НОВЫЕ ГОРИЗОНТЫ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ (КСО).**

## **4.1. Влияние на рынок труда: трансформация профессий и «цифровой разрыв».**

Цифровая экономика не только меняет бизнес-процессы, но и заставляет переосмыслить фундаментальные принципы взаимодействия бизнеса и общества, что находит свое отражение в эволюции концепции корпоративной социальной ответственности. Анализ научной литературы по стратегическому менеджменту и деловой этике, осуществленный в ходе работы в Научной библиотеке ИнгГУ, показал смещение фокуса КСО с внешних аспектов на внутренние, социально-трудовые отношения, которые становятся ключевым элементом устойчивого развития компании.

Классическая модель КСО, ассоциирующаяся с именем нобелевского лауреата Милтона Фридмана, утверждала, что единственная социальная ответственность бизнеса заключается в увеличении прибыли для акционеров. Однако этот подход, как показывают более поздние исследования, в частности теория стейкхолдеров Эдварда Фримена, является слишком узким. В рамках стейкхолдерского подхода компания рассматривается как узел интересов не только акционеров, но и сотрудников, клиентов, поставщиков и общества в целом. В работах отечественных исследователей, таких как Ю.Е. Благов, эта концепция получила дальнейшее развитие. В условиях цифровой экономики, где человеческий капитал является главным конкурентным преимуществом, именно сотрудники становятся ключевой группой стейкхолдеров, и фокус КСО закономерно смещается на создание достойных и развивающих условий труда.

## **4.2. Основные направления КСО в отношении персонала в цифровую эпоху.**

## Новая, ориентированная на персонал модель КСО, включает в себя несколько ключевых направлений. Первым и наиболее важным является этичное использование персональных данных сотрудников. Компании, собирая огромные массивы информации о своих работниках, несут ответственность за ее конфиденциальность и недопущение использования в дискриминационных целях. Вторым направлением стали масштабные инвестиции в переобучение и повышение квалификации персонала (reskilling и upskilling). Третьим направлением является создание инклюзивной и безопасной цифровой среды, свободной от кибербуллинга, дискриминации и чрезмерного контроля, что напрямую влияет на психологическое благополучие коллектива.

Таблица 2.

Сравнительная характеристика функций HR-отдела в традиционной и цифровой компании.

|  |  |
| --- | --- |
| Направление КСО (внутреннее) | Связанная задача HR / Влияние на HR-бренд |
| 1. Этичное использование данных | Разработка прозрачных политик по сбору и использованию данных сотрудников. Формирование имиджа честного и заслуживающего доверия работодателя. |
| 2. Инвестиции в переобучение | Создание программ reskilling & upskilling для адаптации к новым технологиям. Демонстрация заботы о долгосрочной карьере сотрудников, повышение лояльности. |
| 3. Управление благополучием | Внедрение программ Well-being (психологическая поддержка, спорт). Позиционирование компании как заботливого работодателя (caring employer). |
| 4. Создание инклюзивной среды | Разработка и внедрение политик Diversity & Inclusion (D&I). Привлечение разнообразных талантов, повышение креативности команд. |
| 5. Цифровая гигиена | Внедрение «права на отключение», обучение эффективной онлайн-коммуникации. Снижение выгорания, повышение продуктивности. |

## **4.3. Социальная ответственность как инструмент HR-бренда.**

В современной экономике знаний корпоративная социальная ответственность перестает быть лишь инструментом для улучшения репутации во внешней среде и становится мощным фактором в борьбе за таланты. Проактивная и гуманистическая позиция компании в вопросах управления персоналом, забота о благополучии сотрудников и инвестиции в их развитие формируют сильный HR-бренд. Для нового поколения специалистов, как показывают многочисленные исследования, ценности и социальная миссия работодателя часто оказываются не менее важными, чем уровень заработной платы. Таким образом, социально ответственное поведение по отношению к собственному персоналу превращается из статьи затрат в стратегическую инвестицию, которая напрямую способствует привлечению, мотивации и удержанию лучших кадров на высококонкурентном цифровом рынке труда.

# **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В ходе производственной практики, проходившей на базе Научной библиотеки ИнгГУ, было проведено комплексное теоретико-аналитическое исследование, посвященное трансформации подходов к управлению персоналом и реализации социальной ответственности в условиях цифровой экономики. Глубокий анализ научной литературы и аналитических материалов позволил сформулировать ряд ключевых выводов, обобщающих результаты проделанной работы.

Во-первых, установлено, что цифровая трансформация приводит к фундаментальному изменению роли кадровой службы, которая из административно-учетного подразделения превращается в стратегического бизнес-партнера. Технологии HR-Tech и HR-аналитика позволяют автоматизировать рутинные процессы и сосредоточиться на новых приоритетах: формировании гибкой корпоративной культуры, непрерывном развитии и удержании талантов, что является критически важным для инновационных компаний.

Во-вторых, исследование показало, что традиционные системы мотивации, основанные на материальных стимулах, утрачивают свою эффективность. Для работников умственного труда в цифровой среде на первый план выходят постматериальные ценности, такие как автономия, мастерство и причастность к значимой цели. В ответ на это современные компании активно внедряют инструменты нематериального стимулирования, включая гибкие форматы работы, геймификацию и персонализированные мотивационные пакеты.

В-третьих, было выявлено, что качество трудовой жизни становится стратегическим фактором конкурентоспособности. Наряду с новыми возможностями, цифровизация порождает и специфические риски, такие как цифровое выгорание и размывание границ между работой и личной жизнью. Эффективные компании противодействуют этим угрозам через внедрение комплексных программ по управлению благополучием сотрудников (Well-being), которые рассматриваются как стратегические инвестиции в человеческий капитал.

В-четвертых, анализ показал, что концепция корпоративной социальной ответственности в цифровом мире смещает свой фокус с внешних аспектов на внутренних стейкхолдеров, в первую очередь на персонал. Этичное использование данных, инвестиции в переобучение и создание безопасной цифровой среды становятся ключевыми направлениями КСО, которые, в свою очередь, формируют сильный HR-бренд, необходимый для привлечения и удержания лучших специалистов.

Таким образом, проведенное исследование подтверждает, что в цифровой экономике успех организации напрямую зависит от ее способности выстраивать гуманистическую, гибкую и ориентированную на развитие систему управления персоналом. Прохождение практики в Научной библиотеке ИнгГУ способствовало не только глубокому осмыслению этих процессов, но и развитию навыков научного поиска, анализа и синтеза информации, что является важной компетенцией для будущего специалиста в области управления и экономики.

# **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ**

## **Нормативно-правовые акты**

1. Указ Президента РФ от 09.05.2017 № 203 "О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 - 2030 годы" // Собрание законодательства РФ. – 15.05.2017. – № 20. – ст. 2901. https://base.garant.ru/71670570/
2. Паспорт национального проекта «Национальная программа "Цифровая экономика Российской Федерации"» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 04.06.2019 № 7). <http://government.ru/info/35568/>

## **Книги, монографии, учебные пособия**

1. Благов, Ю. Е. Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции. – СПб.: Высшая школа менеджмента, 2010. – 272 с.
2. Глазьев, С. Ю. Рывок в будущее. Россия в новых технологическом и мирохозяйственном укладах. – М.: Книжный мир, 2018. – 768 с.
3. Котлер, Ф., Картаджайя, Х., Сетиаван, А. Маркетинг 4.0: разворот от традиционного к цифровому / пер. с англ. – М.: Эксмо, 2019. – 224 с.
4. Манн, И. Б. Маркетинг без бюджета. 50 работающих инструментов. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 320 с.
5. Цифровая экономика: учебник для вузов / под ред. И.А. Хасаншина. – М.: Горячая линия – Телеком, 2020. – 288 с.

## **Статьи из научных журналов и сборников**

1. Левченко Т. А., Левченко Д. М. Анализ уровня и перспектив развития цифровой экономики: российские и глобальные тенденции – С. 19-25. https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-urovnya-i-perspektiv-razvitiya-tsifrovoy-ekonomiki-rossiyskie-i-globalnye-tendentsii
2. Аузан, А. А. Эффект колеи. Проблема зависимости от траектории предшествующего развития — эволюция гипотез // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. – 2015. – № 1. – С. 3-17. https://cyberleninka.ru/article/n/effekt-kolei-problema-zavisimosti-ot-traektorii-predshestvuyuschego-razvitiya-evolyutsiya-gipotez
3. Р.И. Капелюшников «Российский рынок труда: статистический портрет на фоне кризисов» https://wp.hse.ru/data/2023/05/16/2015545143/WP3\_2023\_02\_\_\_\_\_.pdf
4. Стрельцов, А. А. О проблеме обеспечения безопасности в цифровой экономике // Проблемы информационной безопасности. Компьютерные системы. – 2018. – № 2. – С. 5-10. https://istina.msu.ru/publications/article/723199995/
5. Шаститко, А. Е., Маркова, О. А. Цифровая экономика: некоторые вопросы и ответы // Экономический журнал ВШЭ. – 2019. – Т. 23, № 4. – С. 629-657. http://lccp.econ.msu.ru/sadm\_files/shastitko6-20.pdf
6. Юдина, Т. Н. Осмысление цифровой экономики // Теоретическая экономика. – 2016. – № 3. – С. 12-16. https://cyberleninka.ru/article/n/osmyslenie-tsifrovoy-ekonomiki

## **Электронные ресурсы**

1. Абдрахманова, Г. И., Вишневский, К. О., Гохберг, Л. М. и др. Что такое цифровая экономика? Тренды, компетенции, измерение : докл. к XX Апр. междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества. – М. : Изд. дом ВШЭ, 2019. – 82 с. <https://issek.hse.ru/news/261078389.html>
2. Рынок электронной коммерции в России 2023 : аналитический отчет // Data Insight. <https://datainsight.ru/eCommerce_2023> (дата обращения: 13.08.2024).
3. Цифровое развитие: Доклад о мировом развитии 2016 // Всемирный банк. https://www.vsemirnyjbank.org/ru/events/2016/02/01/central-asia-launch-wdr-2016
4. The Future of Jobs Report 2023 // World Economic Forum. [https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/](https://www.google.com/url?sa=E&q=https%3A%2F%2Fwww.weforum.org%2Freports%2Fthe-future-of-jobs-report-2023%2F)