

Ссылка для цитирования этой статьи:

Рыбакова И.В., Ильичева Н.М. Принципы управления человеческим капиталом организации в современных условиях // Электронный научный журнал «Век качества». 2025. №2. С. 329-340. Режим доступа: <https://www.agequal.ru/pdf/2025/225016.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

УДК 331.1

**Принципы управления человеческим капиталом организации
в современных условиях**

Рыбакова Ирина Викторовна,

*к.э.н., доцент ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского»,
603950, г. Н. Новгород, пр. Гагарина, 23
RybakovaIrina2006@yandex.ru*

Ильичева Нина Михайловна,

*к.э.н., доцент ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского»,
603950, г. Н. Новгород, пр. Гагарина, 23
8477225@rambler.ru*

В статье обосновывается необходимость изучения принципов управления человеческим капиталом, раскрываются особенности различных современных подходов к формированию базовых принципов управления человеческим капиталом. Рассматриваются методы управления человеческим капиталом и принципы, присущие каждому методу, приводится систематизация принципов управления в современных условиях.

Выделяются и подробно описываются цифровые принципы управления. Авторы предлагают дополнить классификацию цифровых принципов управления человеческим капиталом принципом цифровой трансформации HR-функций, принципом использования цифрового инструментария в процессе взаимодействия, принципом персонализированного подхода, принципом формирования инновационной культуры организации. Сделаны выводы о целесообразности их адаптации к постоянно изменяющимся современным условиям, диктуемым функционированием организаций в цифровой экономике.

Понимание принципов управления человеческим капиталом помогает использовать эти знания для более обоснованного принятия решений, способствует повышению его производительности и вовлеченности в

деятельность организации, созданию условий для развития организации, помогает сохранить стабильность и улучшить результаты функционирования.

Ключевые слова: человеческий капитал, принципы управления, методы управления, управление в цифровом пространстве.

В современном мире происходит серьезная трансформация социально-экономических отношений по причине существенного влияния на них различных внутренних и внешних факторов. В таких условиях только качественный человеческий капитал способен обеспечить развитие как государства на макроуровне, так и организаций на микроуровне.

В научной литературе приведено достаточно доказательств того, что человеческий капитал способен оказывать максимальное влияние на эффективность деятельности компаний, приводится значительное количество апробированных методик его оценки, регулярно пополняется система показателей, используемых в процессе анализа человеческого капитала. Однако, несмотря на все вышеуказанное, научный интерес к теме не уменьшается, поскольку человеческий капитал – это главный производственный ресурс, модифицирующийся в соответствии с изменяющимися условиями его функционирования, а имеющиеся методики его оценки обладают не только достоинствами, но и недостатками, а также требуют адаптации к более сложным условиям функционирования компаний в цифровой экономике. Кроме того, экономистами до сих пор не разработаны унифицированные рекомендации по проведению исследования человеческого капитала организаций разных сфер деятельности с учетом специфики их работы.

Вышеизложенное свидетельствует о необходимости дальнейшего изучения человеческого капитала как на уровне субъектов хозяйствования, так и на государственном уровне и подчеркивает актуальность выбранной темы исследования.

Современные организации развиваются в условиях цифровизации экономики, которая осуществляется как на макро-, так и на микроуровнях.

Возможно, в ближайшем будущем именно от уровня цифровизации и будут зависеть лидерские позиции организаций на рынке. На это указывает усиление внедрения цифровых технологий на всех уровнях управления. В условиях, диктуемых современной экономикой, важно использовать набор объективных правил, которые необходимо соблюдать при осуществлении процесса управления человеческим капиталом.

В научной литературе разработаны следующие принципы управления человеческим капиталом.

1. *Управление процессом обучения сотрудников организации.* В настоящее время усиливается роль послевузовского образования, появилась возможность с использованием различных онлайн-платформ улучшать навыки в конкретных сферах деятельности. Обучение как внутри организации, так и за ее пределами позволяет повысить качество человеческого капитала.

2. *Усилие конкретных компетенций сотрудников,* практическое применение которых требуется для повышения производительности труда (например, знание иностранного языка для проведения переговоров с зарубежными организациями с целью заключения контрактов, умение использовать цифровые технологии).

3. *Направление на результативность деятельности,* в том числе в условиях регулярных нововведений в организации, что предполагает нацеленность работников на получение новых знаний, умений и навыков.

4. *Появление информационной асимметрии,* т.е. разницы между тем, что необходимо, и тем, что по факту имеется. Этим, по мнению Д.Д. Остапцовой, характеризуются современные организации, функционирующие в условиях информационной экономики [1, с. 306]. В связи с этим особое значение приобретают навыки работы с большими данными. Поэтому организациям в процессе управления человеческим капиталом следует делать акценты на специалистах, обладающих именно такой компетенцией.

5. *Формирование коллективного мышления* как результата применения различных методов управления человеческим капиталом.

А.К. Кулик и Е.С. Чех сформировали несколько другие современные принципы управления человеческим капиталом, среди которых: активность в управленческой деятельности и постоянное развитие человеческого капитала [2, с. 105]. Отличие подхода в определении принципов управления человеческим капиталом у вышеуказанных авторов состоит в том, что они делают акцент на применении аутсорсинга. В данном случае ими определено понятие эффекта мультипликации организационных знаний в сфере управления человеческим капиталом. При этом такой эффект соотносится с открытостью и доступностью профессиональных знаний, свободой их использования. Следствием проявления эффекта является многовариантность преобразования знаний в интеллектуальный капитал организации.

И.В. Куксова и А.С. Горшков сформулировали четыре принципа управления человеческим капиталом.

1. Акцент на кадрах, поскольку именно они являются ключевым критерием продуктивности и конкурентоспособности предприятий и организаций.

2. Использование при управлении человеческим капиталом ориентира на долгосрочный подход.

3. При разработке и обосновании подходов к управлению человеческим капиталом необходимо финансово обосновывать любые инвестиции в указанный процесс.

4. Использование научно обоснованных, практически применимых и профессиональных подходов к формированию стратегии управления человеческим капиталом [3, с. 87].

Т.П. Карповой с целью определения конкретных технологий в управлении человеческим капиталом также были сформулированы и раскрыты принципы, такие как: планирование человеческого капитала, развитие человеческого

капитала, оценка человеческого капитала, координация, мотивация и контроль [4, с. 171].

Интересным в контексте изучения принципов управления человеческим капиталом является подход О.С. Головановой и Н.Н. Масюк. Авторами изучается деятельность современных организаций в цифровой среде и делается акцент на том, что и принципы управления человеческим капиталом формируются под непосредственным влиянием цифровизации.

Все принципы управления разделены на две большие группы. Одним из критериев классификации является использование адаптивного управления человеческим капиталом.

По мнению авторов, адаптивное управление представляет собой систему мер по:

- установлению недостатков в компетенциях, изучению будущих потребностей в профессиях и применению новых стратегий рекрутинга персонала;
- концентрации на непрерывном обучении сотрудников, которое станет необходимым в условиях постоянного появления новых технологий, когда школьные и вузовские программы не успевают адаптироваться к современным потребностям бизнеса. Организациям необходимо вкладывать дополнительные средства в обучение сотрудников новым инструментам.

В соответствии с первым критерием выделяются принципы адаптивного управления. Отметим, что такие принципы являются общеизвестными.

1. *Принцип необходимого разнообразия* заключается в том, что многопрофильная рабочая сила является носителем различных индивидуальных потребностей и особенностей сотрудников, которые могут содействовать компаниям в обеспечении быстрой адаптации к текущим изменениям на рынке.

2. *Принцип дуального управления* связан с оптимизацией эффективного использования ресурсов и достижением бизнес-целей с учетом успешного вовлечения и развития человеческого капитала.

3. *Принцип обратной связи* характеризует обеспечение эффективных механизмов обратной связи для постоянной оценки, улучшения и адаптации методов управления человеческим капиталом внутри организации [5, с. 603].

Вторую группу принципов авторы называют цифровыми и подразделяют их на:

1. *Принцип цифровой грамотности*. Чем выше цифровая грамотность сотрудников организации, тем выше эффективность работы человеческого капитала. Внедрение и использование в деятельности организации новейших технологий возможно только в том случае, если работники готовы к этому, быстро адаптируются и могут эффективно использовать технологии для выполнения своих обязанностей. Реализация данного принципа тесно связана с финансовой составляющей деятельности любой организации, поскольку необходимость оценки эффективности финансовых вложений в повышение цифровой грамотности работников является вполне очевидной.

2. *Принцип цифровой доступности*, включающий в себя ряд компонентов, таких как: воспринимаемость, управляемость, надежность и понятность. Реализация данного принципа способна принести бизнесу ряд долгосрочных выгод.

3. *Принцип цифровой адаптивности*. На наш взгляд, в контексте рассматриваемой темы реализация данного принципа заключается в автоматической перестройке системы управления человеческим капиталом организации под условия функционирования.

Поскольку функционирование человеческого капитала организаций осуществляется в цифровом пространстве, то необходимо рассмотреть и *принцип цифровой трансформации HR-функций*. Он заключается в автоматизации

процессов управления, использовании современных технологий для улучшения взаимодействия с сотрудниками и повышения эффективности HR-операций.

Современные организации в процессе управления человеческим капиталом используют цифровые инструменты взаимодействия, среди которых мессенджеры, видеоконференции и платформы для совместной работы.

Еще один принцип управления человеческим капиталом – *применение гибких моделей работы*, включая удаленную работу. Его реализация позволяет привлекать высококвалифицированных специалистов из разных регионов.

Нельзя не сказать о *принципе персонализированного подхода к сотрудникам*. Использование аналитических данных для оценки производительности труда, удовлетворенности сотрудников, определения их потребности в дополнительном обучении позволяет разработать стратегию развития человеческого капитала. Реализация выработанной стратегии возможна с использованием онлайн-платформ и систем управления обучением для предоставления доступа к обучающим материалам и курсам, а также с использованием технологий для создания персонализированных программ развития, основанных на индивидуальных потребностях и целях сотрудников.

Отметим схожесть классически сложившегося в научной литературе принципа управления человеческим капиталом, управления процессом обучения и более современного, персонализированного подхода к сотрудникам организации. Именно персонализированный подход позволяет эффективнее использовать человеческий капитал как важнейший ресурс, способный существенно улучшить финансовое состояние организации.

Реализация цифровых принципов управления человеческим капиталом организации невозможна без наличия инновационной культуры. Ее формирование в новых условиях функционирования организации – это норма, соблюдение которой должно стать приоритетом в процессе управления, и

которая может быть достигнута через создание среды, способствующей экспериментам и принятию рисков, стимулирование креативности сотрудников.

Таким образом, считаем необходимым дополнить классификацию цифровых принципов управления человеческим капиталом такими принципами, как: принцип цифровой трансформации HR-функций, принцип использования цифрового инструментария в процессе взаимодействия, принцип персонализированного подхода, принцип формирования инновационной культуры в организации.

В настоящее время в науке разработаны и используются различные методы управления человеческим капиталом организации. Можно выделить три главных подхода к управлению – органический, экономический и гуманистический [6].

Органический подход акцентирует внимание на человеческом капитале, создает новое представление об организации как о живом организме (стадии рождения, взросления, старости, смерти).

В *экономическом подходе* главное место уделено технической, а не управленческой подготовке персонала в организации. При этом организация, подобно механизму, выступает в виде набора отношений: эффективных, с соблюдением алгоритмов, предсказуемых и надежных.

Основными принципами данного подхода служат:

- единство руководства;
- соблюдение управленческой вертикали (управление от директоров к подчиненным по всей компании);
- фиксирование контроля;
- достижение равенства между ответственностью и властью;
- формирование дисциплины;
- влияние индивидуальных интересов на коллектив в целом.

Рассмотрим особенности *гуманистического подхода*. В соответствии с ним организация представляет собой некий культурный феномен, включающий в

себя пожизненный найм, а также взаимозависимость. Кроме того, в организации присутствует дух сотрудничества. В совокупности все указанные факторы при формировании отношений между сотрудниками и руководителем превращают их в семейные.

Гуманистический подход также играет немаловажную роль, которая, в первую очередь, заключается в том, что в процессе работы формируется система понятий, которые позволяют некоторые действия выполнять без объяснений и считать их легитимными. Организация становится культурным феноменом, в котором влияние на организационную систему оказывается через нормы и язык. Кроме того, необходимо отметить отношение организации к окружающей среде. Гуманистический подход также позволяет развивать управление в изменении не только самой структуры и применяемых технологиях, но и корпоративной культуры.

В основе управления человеческим капиталом лежит понимание того, что это, в первую очередь, достояние организации, требующее мотивации и развития параллельно с другими ее ресурсами. Управление человеческим капиталом тесно связано с анализом динамики внешней среды и требует интегрированного подхода.

Как уже было отмечено, традиционных подходов к управлению человеческим капиталом в современных быстро изменяющихся условиях развития организациям недостаточно.

Интерес представляет экосистемно-компетентностный подход (авторы О.С. Голованова и Н.Н. Масюк), построенный на том, что каждая организация функционирует в конкретных цифровых экосистемах.

Согласимся с позицией О.С. Головановой и Н.Н. Масюк, считающих, что сложные современные быстро меняющиеся условия развития организаций в цифровой экономике предполагают не только использование классических, общепринятых мер управления человеческим капиталом, но и разработку

новейших подходов, поскольку для получения максимальной отдачи от человеческого капитала организации недостаточно использовать только традиционные способы [5, с. 604].

Таким образом, управление человеческим капиталом организаций, функционирующих в цифровой экономике, требует адаптации традиционных принципов управления к новым условиям, связанным с быстрым развитием технологий, глобализацией и изменениями в потребностях работников. Применение принципов управления человеческим капиталом организации с использованием современных методик и оперативное внедрение в них комплекса мероприятий по улучшению способны привести к повышению как качества человеческого капитала организации, так и доходности ее деятельности.

Список литературы

1. Остапцова Д.Д. Принципы управления человеческим капиталом в цифровой организации // Интеллектуальные ресурсы – региональному развитию. – 2020. – № 1. – С. 304-309.
2. Кулик А.К., Чех Е.С. Цифровая трансформация процессов управления человеческим капиталом на уровне предприятий // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2021. – № 1. – С. 104-109.
3. Куксова И.В., Горшков А.С. Управление человеческим капиталом на предприятии природопользования // В сборнике: Экономические аспекты рационального природопользования: традиции и инновации. Материалы Международной научно-практической конференции. Отв. редактор Е.В. Титова. – Воронеж, 2023. – С. 85-89.

4. Карпова Т.П. Методологические инструменты оценки менеджера по управлению человеческим капиталом // Правовые и социально-экономические проблемы современной России: теория и практика. Сборник статей X Международной научно-практической конференции / Под науч. ред. Н.Б. Барановой, А.В. Яшина, А.А. Грачева. – Пенза, 2022. – С. 169-177.
5. Голованова О.С., Масюк Н.Н. Задачи и функции организационных механизмов адаптивного управления человеческим капиталом в цифровых экосистемах организации // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 2 (61). – С. 600-605.
6. Шапиро С.А. Управление человеческими ресурсами (для бакалавров): учеб. пособие / С.А. Шапиро. – М.: Издательство «КноРус», 2015. – 352 с.

Principles of human capital management of an organization in modern conditions

Rybakova Irina V.,

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod,
603950, N. Novgorod, Gagarin Ave., 23
RybakovaIrina2006@yandex.ru*

Ilyicheva Nina M.,

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod,
603950, N. Novgorod, Gagarin Ave., 23
8477225@rambler.ru*

The article substantiates the need to study the principles of human capital management, reveals the features of various modern approaches to the formation of basic principles of human capital management. The methods of human capital management and the principles inherent in each method are considered, and the principles of management in modern conditions are systematized.

Digital management principles are highlighted and described in detail. The authors propose to supplement the classification of digital principles of human capital management with the principle of digital transformation of HR functions, the principle of using digital tools in the process of interaction, the principle of a personalized approach, the principle of forming an innovative culture of the organization. Conclusions are drawn about the expediency of their adaptation to the constantly changing modern conditions dictated by the functioning of organizations in the digital economy.

Understanding the principles of human capital management helps to use this knowledge for more informed decision-making, helps to increase its productivity and involvement in the activities of the organization, create conditions for the development of the organization, helps to maintain stability and improve the results of functioning.

Keywords: human capital; management principles; management methods; management in the digital space.