УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ: СОЦИОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ КОНЦЕПТУАЛЬНЫХ ПОДХОДОВ

Вера Николаевна Минина (vn.minina@hse.ru)

Научно-исследовательский университет «Высшая школа экономики», Санкт-Петербург, Россия

Цитирование: Минина В.Н. (2025) Управление человеческим капиталом организации: социологический анализ концептуальных подходов. *Журнал социологии и социальной антропологии*, 28(1): 57–77. https://doi.org/10.31119/jssa.2025.28.1.3 EDN: BNVKCV

Аннотация. Статья посвящена анализу развития концептуальных подходов к управлению человеческим капиталом организации, в результате которого сделан вывод о том, что различия в моделях управления человеческим капиталом организации кроются в цепочке теоретических расхождений. Стартовой точкой выступает неоднозначность трактовки базового понятия «человеческий капитал», что обусловлено главным образом научной специализацией исследователей данного феномена. Показано, что в основе понятия «человеческий капитал» лежит понятие «человеческий потенциал», который при определенных условиях трансформируется в человеческие ресурсы, приобретающие в рыночных условиях характер товара. Следующий уровень теоретических расхождений наблюдается при определении человеческого капитала на уровне организации. Автор аргументирует необходимость использования подхода, интегрирующего анализ человеческого капитала на индивидуальном уровне, уровне организационных единиц и организации в целом. Третий уровень дискуссий связан с выбором моделей управления человеческим капиталом, который опирается на применение различных теорий фирмы. В статье обоснована целесообразность применения теории стейкхолдеров (групп интересов) для построения системы управления человеческим капиталом, состоящей из четырех подсистем: подсистема корпоративной идентичности и ценности, подсистема работы с персоналом, подсистема развития персонала, подсистема HR-аналитики. Цифровая трансформация социально-экономической жизни приводит к появлению понятия «цифровой человеческий капитал», которое отвечает требованиям цифровой экономики. Управление цифровым человеческим капиталом актуализирует потребность в широком применении цифровых технологий и инструментов работы с персоналом, а также перестройки организационных отношений. Подчеркивается роль аналитики человеческого капитала, базирующейся на применении широкого спектра цифровых технологий и инструментов. Фиксируется тенденция постепенного перехода к модели управления человеческим капиталом, в основе которой — согласование интересов ключевых стейкхолдеров фирмы.

Ключевые слова: человеческий капитал, человеческий потенциал, управление человеческим капиталом, цифровой человеческий капитал, ресурсная теория, теория стейкхолдеров.

Введение

В современной научной литературе наблюдается значительный рост публикаций, посвященных человеческому капиталу и управлению его воспроизводством. В них демонстрируется широкий диапазон взглядов представителей разных отраслей знания на понятие человеческого капитала: экономистов, социологов, индустриальных и организационных психологов, специалистов по управлению и менеджменту (см., например: Брюхина 2020; Иванов 2016; Федоров 2021). При этом сам анализ данного феномена проводится на разных уровнях: микро-, мезо-, макро- и в целом многоуровневый (см. об этом: Ployhart, Moliterno 2011). Кроме того, все чаще появляются статьи, которые фокусируются на связи человеческого капитала с процессами цифровизации (см., например: Габдуллин 2018; Кельчевская, Ширинкина 2018; Ширинкина 2018).

Значительный и постоянно увеличивающийся объем публикаций по тематике человеческого капитала оказывает противоречивое влияние как на теорию, так и на практику управления человеческими ресурсами. В частности, в публикациях экономической направленности чаще всего акцентируется внимание на капитализации качественных характеристик рабочей силы, таких как здоровье, способность решать сложные задачи, уровень образования и квалификации, мобильность и др. Определяются факторы расширенного воспроизводства, накопления человеческого капитала, в числе которых не последнюю роль играют инвестиции в образование и здоровье людей. Такая исследовательская оптика акцентирует характеристику работника главным образом с позиции ценности его рабочей силы и обосновывает подход к сотрудникам как к ресурсу, хотя и важному, ключевому. Соответственно центральную роль в управлении человеческими ресурсами играют эффективные практики привлечения и удержания талантов, практики обучения и развития персонала, связанные с ними практики оценки персонала, в целом практики, обеспечивающие высокую результативность персонала и максимальную отдачу от инвестиций в человеческие ресурсы.

Напротив, в публикациях социологической и психологической направленности человеческий капитал, как правило, не сводится к рабочей силе и ее качественным характеристикам, а трактуется либо через призму «системы потребностей, способностей и готовностей индивидов и общностей выполнять социально-значимые деятельности, социальные роли и функции и многообразные результаты применения этих систем (знания, навыки, умения и т.д.)» (Иванов 2016: 44–45), либо как «деятельное отношение между трудящимися по поводу развития их собственных соци-

альных качеств — трудового мастерства, образованности, профессионализма, работоспособности, ответственности, предприимчивости и многих других» (Федоров 2021: 353). Такой исследовательский ракурс побуждает специалистов в области управления человеческими ресурсами обращать внимание на практики согласования интересов работодателей и работников по поводу создания условий и расширения организационных возможностей для самореализации человека в трудовом процессе.

На базе теории человеческого капитала в конце XX — начале XXI в. начали активно разрабатываться концепции и модели управления человеческим капиталом, которые постепенно вытесняют концепции управления человеческими ресурсами. Однако подходы к управлению человеческим капиталом несут на себе отпечатки множественности трактовок ключевого понятия «человеческий капитал».

В литературе по управлению человеческими ресурсами развернулись дискуссии по вопросу о том, что представляет собой управление человеческим капиталом организации, какие практики свидетельствуют о его эффективности (см., например: Afiouni 2013; Kucharčíková 2013; Marrewijk, Timmers 2003). В связи с этим важным является определение теоретических оснований, которые формируют своего рода «линии разлома» в конструировании моделей управления человеческим капиталом организации.

Статья направлена на выявление этих «линий разлома», а также определение изменений в подходах к управлению человеческим капиталом организации в условиях цифровизации экономики. Критический анализ существующих подходов к трактовке понятий «человеческий капитал», «человеческий капитал организации», «управление человеческим капиталом» вносит вклад в конструктивное обсуждение проблем, связанных с построением эффективных систем управления человеческим капиталом организации, их адаптации к условиям цифровизации российского общества.

Структура статьи отражает логику развития дискуссий от более общих, базовых вопросов к более конкретным, связанным с моделями управления человеческим капиталом организации.

Определение человеческого капитала: теоретические дискуссии

Анализ тематических публикаций в журналах различного профиля позволяет говорить о неоднозначности концептуализации феномена человеческого капитала. При этом следует отметить, что в исследованиях доминирует экономический подход, что вполне объяснимо, поскольку, во-первых, капитал — это прежде всего экономическая категория, а во-вторых, пионерами в разработке концепции человеческого капитала в ее

современном виде были экономисты (Т. Шульц, Г. Беккер). Сама же экономическая теория человеческого капитала в своей эволюции проходит несколько этапов. В частности, Н.Г. Брюхина выделяет четыре этапа. Первый (до 1960 г.) связан с появлением понятия «человеческий капитал», разработкой методов его финансовой оценки и управленческого учета инвестиций в развитие человеческого капитала. Второй этап (1960–1990) характеризуется концентрацией усилий исследователей на обосновании структуры человеческого капитала и соответствующих финансовых вложений в его развитие. На третьем этапе (1990–2010) фокус исследовательского интереса смещается в сторону учета нематериальных составляющих человеческого капитала. Начиная с 2010 г. особо акцентируются его интеллектуальные, творческие компоненты (Брюхина 2020: 16).

В большинстве современных работ экономической направленности человеческий капитал определяется как совокупность способностей (врожденных или приобретенных), знаний, навыков, компетенций, воплощенных в людях, имеющих отношение к экономической деятельности и способствующих созданию личного, экономического и социального благополучия (см.: Базылева 2013; Гвоздева, Казакова 2017; Зотова 2021; Ajisafe, Orifa 2015; Kiran et al. 2022). В ряде публикаций встречается расширительная трактовка данного понятия, которая включает в себя не только знания, умения и компетенции, но и личностные характеристики работника, такие как ментальность, ценности, этика, социально-психологическая устойчивость и др., т.е. все то, что определяет индивидуально-психологические и личностные качества человека (см., например: Жданов 2020; Nurullah, Mustafa 2014).

Несмотря на различия в выделении компонентного состава человеческого капитала, сторонники данного подхода рассматривают человека не как самостоятельную ценность, а как ресурс развития организации, региона или страны в целом (Ильин 2023: 33). Для решения управленческих задач они рекомендуют выделять элементную структуру человеческого капитала и оценивать отдачу от инвестиций в его развитие.

Менее распространенной является трактовка человеческого капитала как универсальной составляющей производственного процесса, которая включает в себя биологический (здоровье), социальный (образование, квалификация, инициативность) и экономический (условия капитализации качеств рабочей силы) компоненты (см.: Гвоздева, Казакова 2017: 85; Брюхина 2020: 15). По сути дела, в этом определении соединяются качества рабочей силы с условиями их использования в производственном процессе и связанной с ним капитализации. Однако, как и в первом случае, здесь человек рассматривается как ресурс организации.

Иную позицию можно обнаружить в социологической литературе. Так, О.И. Иванов отмечает, что «по своей сущности, природе человеческий капитал — это не ресурс и не люди во всей полноте присущих им свойств, а система таких свойств людей и общностей, которые в определенных социально-экономических обстоятельствах могут приобретать стоимостную форму» (Иванов 2016: 46). По его мнению, с которым мы согласны, понятие «человеческий капитал» опирается на понятие «человеческий потенциал», включающий в себя три компонента: «*потребности* людей и общностей, имеющиеся индивидуальные и групповые *способности, готовности* индивидов и общностей к активным действиям (поведенческие установки, предрасположенности)» (Иванов 2016: 47). Человеческий потенциал всегда соотносится с общественно-необходимыми видами деятельности, что создает предпосылки его актуализации и при определенных условиях капитализации.

В статье В.И. Ильина «“Человеческий капитал” как категория качественной социологии» раскрывается логика превращения человеческого потенциала в человеческий капитал. Автор рассматривает потенциал как абстрактную возможность «вне сложного контекста ситуации ее использования (образование, измеряемое длительностью обучения или сертификатами, возраст, состояние здоровья)» (Ильин 2023: 33). Человеческий потенциал трансформируется в человеческие ресурсы в случае использования этой возможности в реальной деятельности человека. Человеческие ресурсы имеют потребительную стоимость, иными словами, дают возможность их владельцу ощущать всю полноту жизни, когда реально используются в производственном процессе.

Человеческие ресурсы превращаются в товар, т.е. монетизируются в рыночных условиях, когда их обладатель выходит на рынок труда (Ильин 2023: 34). Однако в рыночной ситуации есть одно важное обстоятельство, которое часто упускают экономисты. Это субъектность, или «наличие у потенциального работника осознанных потребностей, способностей, знаний, желаний, навыков, воли, привычек, ценностных ориентаций, минимальных стандартов, вектора устремлений и других субъективных условий реализации потенциала. Субъектность можно описать с помощью формулы “хочу + знаю + могу”. Индивид лепит свою судьбу по своему проекту, но только из доступного ему материала» (Ильин 2023: 35). В связи с этим при анализе рыночной ситуации важно учитывать не только спрос на возможности человека (его потенциал), его рабочую силу, но и на субъективные условия, т.е. желание и готовность потенциального работника изменить свою судьбу в интересах работодателя. Субъектность на рынке труда, по словам В.И. Ильина, проявляется в соблюдении принципа

адекватности предложения работодателя запросам работника в контексте масштабов доступного выбора (Ильин 2023: 36).

Акцент на субъектности в исследовании человеческого капитала играет особую роль в настоящее время, поскольку, как отмечается в литературе, в современном обществе повышается значимость «индивидуализированного субъекта, который должен отвечать новым требованиям и проявлять рефлексивность относительно себя и социальных условий своего труда. <…> Статусные социальные позиции перестают быть фиксированными, и социальные роли рефлексивно переизобретаются самими людьми» (Балацюк, Кресникова 2024: 51).

Таким образом, в социологической литературе проводится различие между человеческим потенциалом, человеческими ресурсами и человеческим капиталом. А сам человеческий капитал определяется через «сформированные на основе человеческого потенциала системы потребностей, способностей и готовностей индивидов и общностей выполнять социально-значимые виды общественной деятельности, социальные роли и функции», а также многообразные результаты применения этих систем (знания, навыки, умения и т.д.), которые при определенных социально-экономических условиях «могут приносить владельцу этих свойств, а также обществу (его институтам, организациям) доход, прибыль, блага, преимущества» (Иванов 2016: 48).

Резюмируя сказанное выше, отметим, что, в отличие от экономистов, логика определения человеческого капитала социологами выглядит следующим образом. Исходным понятием является «человеческий потенциал», которым обладают конкретные люди и который трансформируется в человеческие ресурсы, если на рынке труда есть спрос на рабочую силу, обладающую этим потенциалом, а также если индивиды демонстрируют желание и готовность выйти на рынок труда. Человеческие ресурсы превращаются в активы, когда они задействованы в процессе производства. Данные активы могут быть капитализированы, если на рынке труда есть спрос на работников с определенными качествами, компетенциями, позволяющими им добиваться более высоких по сравнению с другими результатов труда. По существу, капитализация человеческих ресурсов означает получение дополнительных доходов, выгод теми, кто инвестирует в человеческие ресурсы и их развитие (Тихонова, Латов, Латова и др. 2023: 24–25).

Такой подход акцентирует внимание на необходимости комплексного анализа и оценки человеческого потенциала при разработке моделей управления человеческим капиталом организации и их практического воплощения. При этом принцип комплексности предполагает, что анализ

не должен сводиться только к оценке знаний, навыков, умений, способностей сотрудников организации. Важно выявлять их потребности, в том числе в самореализации, жизненные установки и ценностные ориентации, а также их готовность к выполнению отводимых им ролей в организационной структуре.

Анализ человеческого капитала организации: дискуссионные вопросы

Вторая «линия разлома» в исследовании управления человеческим капиталом обнаруживает себя при ответе на вопрос, как человеческий капитал демонстрирует себя на уровне организации: как совокупность отдельных капиталов, базирующихся на индивидуальных различиях работников и их поведенческих паттернах, или как человеческий капитал организационной единицы, представляющий собой совокупность знаний, навыков, опыта, накопленных в результате слаженной, эффективной работы ее коллектива, что создает для организации добавленную стоимость (подробнее см.: Ployhart, Moliterno 2011; Namasivayam, Denizci 2006).

В первом случае и в теории, и в практике управления персоналом делается акцент на поиске, привлечении и удержании талантов, особенно тогда, когда под талантами понимаются работники, которые обладают особыми дарованиями, умственными способностями, знаниями, опытом, напористостью, мотивацией к обучению и профессиональному совершенствованию (Michaels, Hadfiels-Jones, Axelrod 2001). Во втором — на построении архитектуры человеческих ресурсов в зависимости от ценности и уникальности человеческого капитала, а также на развитии связанного с ней стратегического управления персоналом, генерирующего экономическую ценность, что создает организации конкурентные преимущества (Lepak, Snell 2002).

Оба подхода имеют право на существование, однако и тот и другой содержат ограничения, обусловленные, с одной стороны, преобладанием социально-психологической, а с другой — экономической оптики.

Нам ближе подход, интегрирующий анализ человеческого капитала на индивидуальном уровне и уровне организационных единиц, основные идеи которого изложены в статье «Интеграция стратегического управления человеческим капиталом и стратегического управления человеческими ресурсами» (Boon et al. 2018). Его суть в том, что носителем, своего рода созидателем человеческого капитала признается конкретный работник, однако человеческий капитал структурной единицы и организации в целом — это не сумма индивидуальных капиталов, а производная от организационной среды и оркестровки персонала. Другими словами,

индивидуальный капитал трансформируется в организационный посредством определенных моделей и практик управления персоналом. При этом человеческий капитал организации, в отличие от индивидуального, не исчезает вместе с его носителем (работником), а сохраняется в виде накопленной системы знаний, опыта, практик решения организационных задач и работы с персоналом. В организации, наряду с уже выделенными, существует также человеческий капитал социальных групп, общностей, входящих в ее структуру.

В статье «Оптимальное использование человеческого капитала в организации» (Kaya, Kesen 2014) представлена модель управления человеческими ресурсами организации, по существу отражающая данный интеграционный подход.

Управление сложной структурой человеческого капитала организации предполагает обращение к его основанию, т.е. к человеческому потенциалу. Его адекватная оценка, по справедливому замечанию авторов статьи «Исследование динамики развития человеческого капитала персонала предприятия», способствует повышению качественного состава работников, что расширяет возможности организации в повышении конкурентоспособности и увеличении прибыли (Ахраменко, Швайба 2022: 298). Авторы статьи предложили методику оценки человеческого потенциала предприятия по аналогии с методикой расчета индекса развития человеческого потенциала, разработанной экспертной группой при Программе развития Организации объединенный наций (ПРООН).

Есть и другие методики. Так, в коллективной монографии «Человеческий капитал российских профессионалов: состояние, динамика, факторы» описан разработанный авторами подход к оценке человеческого потенциала профессионалов как отдельной социальной группы, который может быть адаптирован и к оценке человеческого потенциала организации (Тихонова, Латов, Латова и др. 2023: 119–127).

В целом оценка человеческого потенциала организации и ее структурных единиц выступает предпосылкой определения ее человеческого капитала, а соответственно условием эффективного управления человеческим капиталом.

Концептуальные модели управления человеческим капиталом организации через призму социологической оптики

В этой части мы подходим к третьей «линии разлома» в теоретическом осмыслении управления человеческим капиталом организации, которая несет на себе печать дискуссий о трактовке понятий «человеческий капитал» и «человеческий капитал организации». Как отмечалось выше, в на-

учной литературе преобладающей точкой зрения при определении человеческого капитала выступает характеристика человека как ресурса организации, эффективное использование и развитие которого приносит ей экономические, финансовые выгоды.

Такой подход органически встраивается в теории «гибкой фирмы» Аткинсона (Atkinson 1985) и «архитектуры HR» Лепака и Снелла (Lepak, Snell 1999). Суть теории «гибкой фирмы» в том, что фирмы могут проводить различия между ядром персонала и двумя уровнями периферийных работников. Ядро фирмы — это ключевые сотрудники, обладающие востребованным ею человеческим капиталом. Персонал первого периферийного уровня в силу более низкой оценки человеческого капитала имеет более слабые гарантии занятости, более низкую заработную плату и ограниченный доступ к карьерным возможностям. Второй уровень — это, как правило, работники, человеческий потенциал которых оценивается еще ниже. Их нанимают на низкооплачиваемые работы, они чаще всего работают неполный рабочий день и по краткосрочным контрактам. Аткинсон утверждает, что эта модель позволяет фирмам согласовать гибкость производства или предоставления услуг с жестким контролем затрат на рабочую силу.

В соответствии с теорией архитектуры человеческих ресурсов («архитектуры HR») работники подразделяются на четыре категории на основе ценности и уникальности их человеческого капитала. Там, где уникальность человеческого капитала низка (т.е. там, где работники выполняют работу, навыки которой можно быстро развить, или там, где существует достаточное предложение работников, способных выполнять эту работу), модель предполагает, что трудовые отношения должны быть либо рыночными, либо контрактными. Такие трудовые отношения становятся транзакционными: низкий уровень подготовки, низкие гарантии занятости и более низкие ставки оплаты труда. В отличие от этого, когда знания работников, их человеческий капитал являются уникальными для фирмы и ценными, она гарантирует надежную, хорошо вознаграждаемую долгосрочную занятость. Если знания уникальны, но не имеют стратегической ценности, работу можно передать на субподряд фирмам, оказывающим профессиональные услуги. Логическим следствием такого подхода является то, что фирмы, которые ранее использовали внутренние рынки труда, обеспечивающие определенную степень безопасности и карьерную структуру для всех работников, будут работать лучше, если будут применять субподряд (аутсорсинг персонала).

В условиях кризиса, вызванного пандемией коронавируса, модели управления персоналом, основанные на данных теориях, «дали сбой»

прежде всего потому, что резко обострилось неравенство работников, имеющих разную ценность с точки зрения фирмы, ее акционеров и общества. Поскольку обе теоретические модели идеологически оправдывают приоритет интересов владельцев бизнеса, постольку интересы работников, сообществ и общества в целом оказались на периферии. В кризис стало понятно, что в управлении человеческими ресурсами важно обеспечивать баланс интересов работодателя, работника и общества. Также стало очевидно, что фактор субъектности при построении модели управления человеческим капиталом играет крайне важную роль. Именно в период пандемии фиксировался всплеск увольнений работников по собственному желанию, даже тех работников, которые были эффективны на своем рабочем месте, и с тех позиций, которые хорошо оплачиваются работодателем.

О значимости фактора субъектности говорят, в частности, исследования влияния трудовых ценностей на стратегии поведения людей на рынке труда. Например, авторы статьи «Влияние трудовых ценностей различных поколений работников на выбор форм и видов занятости: результаты эмпирического анализа», опираясь на данные опроса населения Томской области, показали, что ценностные установки в сфере труда, присущие представителям различных поколений (бэби-бумеров, X, Y, Z), не совпадают, и это оказывает влияние на предпочтение и выбор форм и видов занятости, а также на удовлетворенность условиями и характером труда. В итоге авторы пришли к выводу о том, что трудовые ценности и предпочтительные виды занятости у каждого поколения специфичны. К тому же эти предпочтения могут разниться от региона к региону в зависимости от социально-экономических условий и культурных особенностей (Аранжин, Нехода 2022: 267).

Если в работе с персоналом исходить только из оценки знаний, умений, навыков и опыта работников и не учитывать различия в их ценностях и трудовых установках, которые оказывают существенное влияние на трудовую мотивацию персонала и его организационное поведение, то рано или поздно это приведет к снижению человеческого капитала организации.

Ресурсный подход к работникам, даже в случае, когда они рассматриваются как ценный актив организации, который она приобретает, в который инвестирует и который одновременно размещает, координирует и контролирует, имеет серьезные ограничения. В этой конструкции персонал организации оказывается объектом управления: сверху ему задают цель, направления и порядок действий, векторы обучения и развития, контролируют и стимулируют его, ожидая в итоге запланированных

результатов. Однако, как отмечают Марревейк (Marrewijk) и Тиммерс (Timmers), данный подход теряет связь с событиями современной жизни, поскольку он исходит из того, что сотрудники организации — это не субъекты организационных отношений и изменений, а ресурс, формируемый и преобразуемый работодателем и менеджментом. Современные работники, особенно те, которые относятся к поколениям Y и Z, могут «поддаваться лепке» только в том случае, если они сами этого захотят (Marrewijk, Timmers 2003: 173–174). В условиях, когда имеются широкие возможности обучения, переобучения, перепрофилирования и трудовой мобильности, люди ощущают потребность быть чем-то большим в организации, нежели ресурс, пусть даже ценный.

В связи с этим более адекватной теоретической основой для построения модели управления человеческим капиталом организации выступает концепция стейкхолдеров, впервые предложенная Э. Фриманом в качестве основы стратегического управления фирмой (Freeman 1984). Согласно ей, персонал является ключевым стейкхолдером, который не только испытывает на себе влияние организации, но и играет активную роль в ее развитии, обеспечении конкурентоспособности ее бизнеса. Соответственно прочные и устойчивые отношения между сотрудниками и организацией, между работниками и работодателем не могут ограничиваться правовыми (контракт), административными (порядок, ответственность, дисциплина) и экономическими (вознаграждение, материальное стимулирование) отношениями. Социально-культурные отношения играют не меньшую роль. Поэтому для достижения баланса интересов ключевых стейкхолдеров организации необходимо принимать согласованные управленческие решения с учетом трех контекстов: институционального, производственно-экономического и социально-культурного. При этом роль социально-культурного контекста возрастает, особенно в ситуациях, когда у работников возникает ощущение утраты смысла труда, когда в организациях возникают разрывы в декларируемых топ-менеджментом ценностях и их реальными действиями, в том числе в отношении рядовых сотрудников, когда организационное доверие находится на низком уровне или вообще отсутствует.

С теорией стейкхолдеров хорошо согласуется гарвардская модель управления человеческими ресурсами (Beer et al. 1984), согласно которой эффективное управление предполагает обеспечение сбалансированности позиций заинтересованных сторон. При этом заинтересованными сторонами выступают акционеры, руководство фирмы, работники, клиенты, профсоюзы, местные сообщества, правительство. Соответственно и результаты измеряются не только финансовыми показателями, не только

прибылью и добавленной стоимостью. Они отражают как экономическую составляющую (позиция на рынке, лояльность потребителей и др.), так и благосостояние, благополучие работников и общественные выгоды (например, корпоративная социальная ответственность и экологичное управление персоналом), а также удовлетворенность клиентов. На основе данной модели можно формировать систему управления человеческим капиталом организации.

В данной логике, на наш взгляд, можно рассматривать модель управления человеческим капиталом, предложенную Марревейком и Тиммерсом. Они выделяют три подсистемы управления, в которых согласование интересов между сотрудниками и организацией имеет принципиальное значение: подсистема корпоративной идентичности и ценности, подсистема работы с персоналом, подсистема развития персонала. В каждой из них при умелом управлении, основанном на согласовании интересов, решаются ключевые задачи организационного развития: формирование у сотрудников приверженности организации и преданности делу, рост их трудовой мотивации и результативности труда, повышение заинтересованности в инновациях и формирование готовности к рискам (Marrewijk, Timmers 2003: 175).

Нам представляется такой подход перспективным, хотя и неполным. Дело в том, что для комплексной оценки человеческого потенциала важна адекватная информационная база о реальных и потенциальных работниках, их трудовом поведении, их образовательных и в целом жизненных стратегиях. В связи с этим предложенная Марревейком и Тиммерсом модель управления человеческим капиталом организации может быть дополнена относительно самостоятельным блоком — подсистемой HR-аналитики, которая позволяет на основе работы с большими массивами данных оценивать «разрывы» в ценностях, целях и интересах работников и работодателей, определять факторы, влияющие на повышение организационной эффективности, моделировать поведение персонала, соответствующее задачам развития организации, и «настраивать под него» практики рекрутмента и организационной адаптации.

Влияние процессов цифровизации на изменения в управлении человеческим капиталом организации

Современная HR-аналитика — один из результатов цифровой трансформации управления персоналом. Исследователи, аналитики фиксируют возрастающий интерес предприятий к новому поколению технологий анализа человеческих ресурсов, человеческого капитала организации, которые используют цифровые инструменты для получения информации

о персонале, недоступной из традиционных источников. В частности, Н.М. Габдуллин отмечает, что данные технологии ориентированы на предикативное моделирование поведения персонала, и это помогает «HR-департаментам делать более таргетированные инвестиции в человеческий капитал, определять конкретные виды поведения, которые повышают производительность, отслеживают взаимодействие сотрудников в режиме реального времени, реакцию на инициативы в области изменений и адаптируют программы обучения сотрудников к актуальным потребностям рынка» (Габдуллин 2018: 70).

В литературе отмечается, что интенсивное развитие цифровых технологий приводит к роботизации производства, возникновению новых бизнес-моделей, усложнению организационной среды, развитию платформенной занятости и удаленной работы, виртуализации социального пространства и более активному использованию опосредованных социальных коммуникаций (Кельчевская, Ширинкина 2018; Štaffenová, Kucharčíková 2023; Khoruzhy et al. 2023). В связи с этим у организаций изменяются требования к персоналу, которые аккумулируются в понятии «цифровой человеческий капитал». При этом чаще всего он ассоциируется с релевантным запасом знаний, умений и навыков, востребованных интенсивным использованием ИКТ в процессе создания потребительской ценности (Васина, Черненко 2021: 1431). Другими словами, понятие цифрового человеческого капитала трактуется через призму экономической оптики, в логической схеме «знаю + могу», вне учета третьей составляющей «хочу», которая связана с субъективным восприятием цифровой реальности, субъективным отношением к цифровым технологиям и цифровизации в целом. Однако именно восприятие субъектом цифровой реальности, процессов цифровой трансформации может быть как драйвером, так и барьером в использовании цифровых технологий.

Безусловно, активное использование в организациях цифровых технологий, в том числе основанных на применении искусственного интеллекта, требует от работников владения как базовыми, так и профессиональными цифровыми компетенциями. При этом базовые цифровые компетенции — это, по существу, цифровая грамотность людей: умение работать с цифровым контентом, собирать и анализировать информацию с использованием ИКТ, пользоваться цифровыми технологиями для решения деловых и личных вопросов, а также защищать персональные данные и устройства от нежелательного вмешательства. Профессиональные цифровые компетенции характеризуют умения работников применять современные информационно-коммуникационные технологии для решения профессиональных задач (Симарова и др. 2022: 941–942).

Вместе с тем этого явно недостаточно. Важно формировать в организациях цифровую культуру, которая не сводится только к цифровой грамотности и наличию цифровых компетенций. Как и любая другая, цифровая культура — это прежде всего система ценностей и этических норм поведения людей в определенной, в данном случае цифровой среде. Применительно к организации и ее сотрудникам — это ценности, нормы и правила поведения в системе производства и организационных коммуникаций, основанных на использовании цифровых технологий. Ценностный аспект работы в цифровой среде — это отношение к цифровым инструментам, как к помощникам, а к цифровым коммуникативным технологиям — как способам более эффективного взаимодействия при решении организационных задач (Трофимова 2023). Среди этических норм особо значимыми являются соблюдение требований цифровой гигиены и цифровой безопасности, а среди правил работы — принятие управленческих решений на основе данных.

Процессы цифровизации затрагивают не только ее производственную подсистему и подсистему организационных коммуникаций, но и подсистему управления персоналом. Активно развиваются автоматизированные системы управления персоналом, внедряются технологии, основанные на искусственном интеллекте (чат-боты, роботы), технологии дополненной и виртуальной реальности и проч. Все это приводит к формированию моделей управления человеческим капиталом, в основе которых лежат такие принципы работы с персоналом, как гибкая организация труда, трудовая мобильность, поддержка инновационности, креативности, развитие самоуправления на базе рабочих команд, непрерывное обучение. При этом, как отмечают Хоружий (Khoruzhy) и соавторы, классические методы обучения персонала, основанные на развитии навыков, уже не соответствуют современным требованиям. Возникает потребность не только в непрерывном корпоративном обучении, но и в развитии открытого онлайн-обучения и создании обучающих коворкинг-пространств, сетевых структур обучения (Khoruzhy et al. 2023: 03).

Авторы также подчеркивают актуальность предпринимательской стратегии управления человеческим капиталом организации, которая базируется на динамичной сетевой организационной структуре, ориентированной на поддержку самоуправляемых команд, развитие компетенций онлайн-управления в условиях удаленной работы, формирования навыков работы в мультикультурной среде (Khoruzhy et al. 2023: 04).

В целом, анализируя имеющиеся в литературе наработки по оценке влияния цифровизации на трансформацию управления человеческим капиталом организации, можно констатировать тенденцию постепенного

движения к модели управления, основанной на согласовании интересов ключевых стейкхолдеров с использованием современных информационно-коммуникативных технологий.

Возвращаясь к модели управления человеческим капиталом организации, предложенной Марревейком и Тиммерсом, отметим, что переход от управления человеческим капиталом к управлению цифровым человеческим капиталом сопряжен прежде всего с изменениями в практиках согласования интересов ключевых стейкхолдеров в подсистемах «Работа с персоналом» и «Развитие персонала», которые уже сегодня опираются на достаточно внушительный арсенал цифровых технологий и инструментов управления и которые предоставляют более широкие, чем ранее, возможности персоналу для самореализации в сфере труда. Сложнее обстоит дело с подсистемой «Корпоративная идентичность и ценности», особенно в условиях расширения удаленной работы и платформенной занятости, когда формирование приверженности организации становится проблематичной. Возможным решением данной проблемы может стать развитие в рамках организации системы переплетающихся сетевых отношений, таких как сеть деловых коммуникаций, сеть знаний, волонтерская сеть и др. Организационные ценности в этой системе отношений будут выступать своего рода узлами, определяющими целевую направленность действий и взаимодействий ключевых стейкхолдеров.

Заключение

Обобщая анализ литературы по тематике управления человеческим капиталом организации, сделаем ряд выводов, которые, на наш взгляд, имеют как теоретическое, так и практическое значение.

В теоретическом плане важно обратить внимание на ограниченность экономического подхода к человеку, рассматривающего его только как ресурс организации. В современных условиях работник, вступая в отношения с работодателем, предстает как целостная личность, самостоятельная ценность, субъект, способный самостоятельно определять и переопределять свои социальные роли. Такая исследовательская оптика предполагает сдвиг в изучении человеческого капитала организации в сторону субъектности ее сотрудников.

Субъектность работника означает необходимость более глубокого анализа категории «человеческий капитал». Мы разделяем позицию авторов, которые считают, что в основе человеческого капитала лежит человеческий потенциал. При этом человеческий потенциал — это не ресурс и не люди, а совокупность свойств, присущих индивиду, группе, общности

или обществу в целом. Потенциал человека превращается в ресурс, когда он выступает как действующий агент, исполняет определенные социальные роли, включая роль работника, производителя благ и услуг, управленца и т.д. В рыночных условиях человеческие ресурсы (рабочая сила) приобретают свойства товара и могут капитализироваться (становиться человеческим капиталом), т.е. приносить дополнительный доход как самому обладателю рабочей силы, так и тем субъектам, которые инвестируют в развитие человеческих ресурсов.

Человеческий капитал организации — это не сумма индивидуальных капиталов, а производная от организационной среды и оркестровки персонала. В отличие от индивидуального капитала, он не исчезает вместе с его носителем (работником), а сохраняется в виде накопленной системы знаний, опыта, практик решения организационных задач и работы с персоналом. В структуре человеческого капитала организации необходимо выделять также человеческий капитал ее подразделений, социальных групп и сообществ, существующих в ней.

Анализ человеческого капитала организации и его структурных элементов целесообразно начинать с оценки человеческого потенциала работников и их групп как совокупности их потребностей, способностей и готовностей к активным действиям.

Принимая в расчет субъектность работников, т.е. их потребность, способность и готовность делать свободный выбор в отношении распоряжения своим потенциалом, своим человеческим ресурсом и нести ответственность за него, мы приходим к заключению о том, что адекватной теоретической основой для построения модели управления человеческим капиталом организации выступает концепция стейкхолдеров, которой в прикладном аспекте соответствует гарвардская модель управления человеческими ресурсами.

Мы разделяем идеи Марревейка и Тиммерса, связанные с выделение трех подсистем управления человеческим капиталом: подсистемы корпоративной идентичности и ценности, подсистемы работы с персоналом и подсистемы развития персонала. Именно в них, по мнению авторов, согласование интересов стейкхолдеров имеет принципиальное значение с точки зрения развития организации и ее человеческого капитала. Также мы предлагаем дополнить названные подсистемы четвертой — HR-аналитикой, позволяющей на основе больших данных осуществлять предикативное моделирование поведения персонала.

Изучение литературы по цифровизации управления человеческим капиталом организации дает основание сделать вывод о том, что в этом процессе понятие «человеческий капитал» трансформируется в понятие

«цифровой человеческий капитал». При этом данная трансформация чаще всего ассоциируется с новыми требованиями к качеству рабочей силы, иначе говоря, к необходимости формирования и развития цифровых компетенций персонала. При этом из виду упускается одни из ключевых аспектов человеческого капитала — его субъектность. На наш взгляд, цифровой человеческий капитал организации формируется в новой, цифровой, среде, поэтому его следует рассматривать в контексте цифровой культуры, ядром которой выступают система ценностей, этических норм и правил поведения персонала в условиях применения цифровых технологий и инструментов.

Процессы цифровизации затрагивают также саму систему управления человеческим капиталом. Основными векторами ее преобразования выступают замена традиционных технологий управления персоналом на цифровые, в том числе базирующиеся на применении искусственного интеллекта, а также постепенный переход от ресурсной концепции управления персоналом к концепции согласования интересов ключевых стейкхолдеров.

Литература / References

Аранжин В.В., Нехода Е.В. (2022) Влияние трудовых ценностей различных поколений работников на выбор форм и видов занятости: результаты эмпирического анализа. *Экономика труда*, 9(2): 249–270. https://doi.org/10.18334/et.9.2.114078.

Aranzhin V.V., Nekhoda E.V. (2022) The influence of labor values of different generations of workers on the choice of forms and types of employment: results of empirical analysis. *Ekonomika Truda* [Labor Economics], 9(2): 249–270. https://doi.org/10.18334/et.9.2.114078.

Ахраменко П.Г., Швайба Д.Н. (2022) Исследование динамики развития человеческого капитала персонала предприятия. *Бюллетень науки и практики*, 8(3): 297–304. https://doi.org/10.33619/2414-2948/76/32.

Akhramenko P.G., Shvayba D.N. (2022) Research on the dynamics of enterprise personnel human capital development. *Byulleten' nauki i praktiki* [Bulletin of Science and Practice], 8(3): 297–304. https://doi.org/10.33619/2414-2948/76/32.

Базылева М. (2013) Управление человеческим капиталом. *Наука и инновации*, 5: 40–45.

Bazyleva M. (2013) Human capital management. *Nauka i innovatsii* [Science and Innovation], 5: 40–45.

Балацюк Е.С., Кресникова Е.В. (2024) Трудовые ценности в поколенческом аспекте на примере младших миллениалов Санкт-Петербурга. *Интеракция. Интервью. Интерпретация*, 16(2): 50–68. https://doi.org/10.19181/inter.2024.16.2.3. EDN: DAZQVK.

Balatsyuk E.S., Kresnikova E.V. (2024) Labor values in the generational aspect on the example of junior millennials in St. Petersburg. *Interaktsiya. Interv'yu. Interpretatsiya* [Interaction. Interview. Interpretation], 16(2): 50–68. https://doi.org/10.19181/inter.2024.16.2.3. EDN: DAZQVK.

Брюхина Н.Г. (2020) Основные концепции человеческого капитала в научных исследованиях. *Управление устойчивым развитием*, 2: 11–19.

Bryukhina N.G. (2020) Basic concepts of human capital in scientific research. *Upravleniye ustoychivym razvitiyem* [Sustainable Development Management], 2: 11–19.

Васина В.Н., Черненко И.М. (2021) Цифровой человеческий капитал на российском рынке труда: роль интернета и компьютерных компетенций в формировании заработной платы. *Экономика труда*, 8(12): 1427–1444. https://doi.org/10.18334/et.8.12.113908.

Vasina V.N., Chernenko I.M. (2021) Digital human capital in the Russian labor market: the role of the Internet and computer skills in shaping wages. *Ekonomika Truda* [Labor Economics], 8(12): 1427–1444. https://doi.org/10.18334/et.8.12.113908.

Габдуллин Н. М. (2018) Управление человеческим капиталом в цифровой экономике. *Экономика и управление*, 12: 66–75.

Gabdullin N. M. (2018) Human capital management in the digital economy. *Ekonomika i upravleniye* [Economics and Management], 12: 66–75.

Гвоздева М.А., Казакова М.В. (2017) Исследование понятия человеческого капитала в экономической литературе. *Социум и власть*, 1: 82–87.

Gvozdeva M.A., Kazakova M.V. (2017) Study of the concept of human capital in economic literature. *Sotsium i vlast'* [Society and Power], 1: 82–87.

Жданов Д.А. (2020) Человеческий капитал предприятия в контексте системной экономики. *ЭНСР*, 4: 24–38. https://doi.org/10.33293/1609-1442-2020-4(91).

Zhdanov D.A. (2020) Human capital of the enterprise in the context of system economics. *ENSR* [Economics of Sustainable Development], 4: 24–38. https://doi.org/10.33293/1609-1442-2020-4(91).

Зотова Е.А. (2021) Сущность понятия «человеческий капитал», применительно к образовательной организации. *Экономические науки*, 9: 107–113. https://doi.org/10.14451/1.202.107.

Zotova E.A. (2021) The essence of the concept of "human capital" in relation to an educational organization. *Ekonomicheskiye nauki* [Economic Sciences], 9: 107–113. https://doi.org/10.14451/1.202.107.

Иванов О.И. (2016) Человеческий капитал и его показатели (взгляд социолога). *Социология и право*, 1: 44–52.

Ivanov O.I. (2016) Human capital and its indicators (a sociologist's view). *Sotsiologiya i pravo* [Sociology and Law], 1: 44–52.

Ильин В.И. (2023) «Человеческий капитал» как категория качественной социологии. *Социологические исследования*, 3: 32–41. https://doi.org/10.31857/S013216250024881-2.

Ilyin V.I. (2023) "Human capital" as a category of qualitative sociology. *Sotsiologicheskiye issledovaniya* [Sociological Studies], 3: 32–41. https://doi.org/10.31857/S013216250024881-2.

Кельчевская Н.Р., Ширинкина Е.В. (2018) Особенности управления человеческим капиталом на предприятиях в условиях цифровой экономики. *Инновации в менеджменте*, 18: 25–31.

Kelchevskaya N.R., Shirinkina E.V. (2018) Features of human capital management at enterprises in the digital economy. *Innovatsii v menedzhmente* [Innovations in Management], 18: 25–31.

Симарова И.С., Алексеевичева Ю.В., Жигин Д.В. (2022) Цифровые компетенции: понятие, виды, оценка и развитие. *Вопросы инновационной экономики*, 12(2): 935–948. https://doi.org/10.18334/vinec.12.2.114823.

Simarova I.S., Alekseevicheva Yu.V., Zhigin D.V. (2022) Digital competencies: concept, types, assessment and development. *Voprosy Innovatsionnoy Ekonomiki* [Russian Journal of Innovation Economics], 12(2): 935–948. https://doi.org/10.18334/vinec.12.2.114823.

Тихонова Н.Е., Латов Ю.В., Латова Н.В. и др. (2023) *Человеческий капитал российских профессионалов: состояние, динамика, факторы*. М.: ФНИСЦ РАН.

Tikhonova N.E, Latov Yu.V., Latova N.V. et al. (2023) *Human capital of Russian professionals: state, dynamics, factors*. Moscow: FNISTs RAN.

Трофимова Н.Н. (2023) Цифровая корпоративная культура как элемент цифровой трансформации организации. *Этносоциум*, 2: 106–113.

Trofimova N.N. (2023) Digital corporate culture as an element of digital transformation of an organization. *Etnosotsium* [Ethnosocium and Interethnic Culture], 2: 106–113.

Федоров Н.Ю. (2021) Категория человеческого капитала в социологической vs экономической теории. *Социология*, 1: 352–359.

Fedorov N.Yu. (2021) The category of human capital in sociological vs economic theory. *Sotsiologiya* [Sociology], 1: 352–359.

Ширинкина Е.В. (2018) Особенности управления человеческим капиталом на предприятиях при переходе на цифровые технологии. *Мир экономики и управления*, 18(3): 55–65. https://doi.org/10.25205/2542-0429-2018-18-3-55-65.

Shirinkina E.V. (2018) Features of human capital management at enterprises in the transition to digital technologies. *Mir ekonomiki i upravleniya* [World of Economics and Management], 18(3): 55–65. https://doi.org/10.25205/2542-0429-2018-18-3-55-65.

Afiouni F. (2013) Human capital management: a new name for HRM? *International Journal of Learning and Intellectual Capital,* 10(1): 18–34. https://doi.org/10.1504/IJLIC.2013.052081.

Ajisafe O.E., Orifa R.A. (2015) Influence of Human Capital Management on Organizational Performance. *Journal of Resources Development and Management*, 14: 8–14.

Beer M., Spector B., Lawrence P., Mills Q.D., Walton R. (1984) *Managing Human Assets: The Groundbreaking Harvard Business School Program*. New York: Free Press, 1984.

Boon C., Eckardt R., Lepak D.P., Boselie P. (2018) Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management,* 29(1): 34–67. https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380063.

Atkinson J. (1985) *Flexibility, Uncertainty and Manpower Management*. Brighton: The Institute for Employment Studies, UK.

Freeman R.E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Harpercollins College Div.

Kaya N., Kesen M. (2014) Optimal Use of Human Capital in an Organization. *Journal of Management, Marketing & Logistics — JMML*, 1(4): 311–322.

Kiran V.S., Shanmugam V., Raju R.K., Kanagasabapathy J.R. (2022) Impact of Human Capital Management on Organizational Performance With the Mediation Effect of Human Resource Analytics. *International Journal of Professional Business Review*, 7(3): 01–27. https://doi.org/10.26668/businessreview/2022.v7i3.0667.

Khoruzhy L.I., Khoruzhy V.I., Kubrushko P.F., Karataeva O.G., Bitkova L.A. (2023) Comparative analysis of human capital management strategies in the context of digitalization of the national economy. *Front. Sociol.,* 8: 1114301. https://doi.org/10.3389/fsoc.2023.1114301.

Kucharčíková A. (2013) Managerial approaches to understanding the human capital. *Human Resources Management & Ergonomics*, 7(1): 33–44.

Lepak D.P., Snell S.A. (1999) The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *The Academy of Management Review,* 24(1): 31–48. https://doi.org/10.2307/259035.

Lepak D.P., Snell S.A. (2002) Examining the Human Resource Architecture: The Relationships among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations. *Journal of Management,* 28: 517–543. https://doi.org/10.1177/014920630202800403.

Marrewijk M., Timmers J. (2003) Human Capital Management: New Possibilities in People Management. *Journal of Business Ethics,* 44(2/3): 171–184. https://doi.org/10.1023/A: 1023347715882.

Micharls E., Handlief-Jones H., Axelrod B. (2001) *The war for talent.* Boston (MA).

Namasivayam K., Denizci B. (2006). Human capital in service organizations: Identifying value drivers. *Journal of Intellectual Capital,* 7(3): 381–393. https://doi.org/10.1108/14691930610681465.

Nurullah K., Mustafa K. (2014) Optimal use of human capital in an organization. *Journal of Management, Marketing and Logistics,* 1(4): 311–322.

Ployhart R.E., Moliterno Th.P. (2011) Emergence of the Human Capital Resource: a Multilevel Model. *Academy of Management Review*, 36(1): 127–150.

Štaffenová N., Kucharčíková A. (2023) Digitalization in the Human Capital Management. *Systems,* 11. https://doi.org/10.3390/systems11070337.

MANAGING HUMAN CAPITAL OF AN ORGANIZATION: SOCIOLOGICAL ANALYSIS OF CONCEPTUAL APPROACHES

Vera Minina (vn.minina@hse.ru)

HSE University, St. Petersburg, Russia

Citation: Minina V. (2025) Managing human capital of an organization: sociological analysis of conceptual approaches. *Zhurnal sotsiologii i sotsialnoy antropologii* [The Journal of Sociology and Social Anthropology], 28(1): 57–77 (in Russian). https://doi.org/10.31119/jssa.2025.28.1.3 EDN: BNVKCV

Abstract. The article is focused on the analysis of the development of conceptual approaches to the management of human capital of an organization, as a lead to the conclusion that the differences in the models of human capital management of an organization occur in the chain of theoretical discrepancies. The starting point is the ambiguity of interpretation of the basic concept of "human capital", which is mainly caused by scientific specialization of researchers of this phenomenon. The author argues that the concept of "human capital" is based on the concept of "human potential", which under particular circumstances is transformed into human resources that that in market environment become a commodity. The next level of theoretical divergence linked to the definition of human capital at the organizational level. The author provides arguments for the necessity of applying an approach that integrates the analysis of human capital at the individual, the level of organizational units and the organization as a whole. The third level of debate relates to the choice of human capital management models, which relies on the application of various theories of the firm. The article proves the feasibility of applying the stakeholder theory to build a human capital management system consisting of four subsystems: the subsystem of corporate identity and value, the subsystem of work with personnel, the subsystem of personnel development, and the subsystem of HR-analytics. The digital transformation of socio-economic life leads to the emergence of the concept of "digital human capital", which meets the requirements of the digital economy. The management of digital human capital requires the widespread use of digital technologies and tools for working with personnel, as well as the restructuring of organizational relations. The author highlights the role of human capital analytics based on the application of a wide range of digital technologies and tools, and underlines the trend towards a gradual transition to a human capital management model based on aligning the interests of the firm's key stakeholders.

Keywords: human capital; human capacity; human capital management; digital human capital; resource theory; stakeholder theory.