

Магомедов Магомедзагид Анварович
Дагестанский государственный университет
Гусейнова Сакинат Аликадиевна,
Дагестанский государственный университет
Гамидова Рашидат Арсеновна,
Дагестанский государственный университет

Человеческий капитал как драйвер успеха компании: от поведения к результатам

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена растущей ролью человеческого капитала в обеспечении конкурентоспособности и устойчивого развития организаций в условиях цифровой трансформации, нестабильности рынков и дефицита квалифицированных кадров. Современные компании всё чаще осознают, что эффективность бизнеса напрямую зависит не только от финансовых и технологических ресурсов, но и от качества управления организационным поведением персонала. Целью исследования является выявление и обоснование корреляции между практиками управления организационным поведением (включая консультирование, наставничество, признание достижений и вовлечение) и показателями организационного успеха – производительностью, удержанием талантов и удовлетворённостью сотрудников. Научная новизна исследования заключается в эмпирическом подтверждении сдвига парадигмы управления персоналом от коллективистских форм к индивидуализированным практикам, а также в обновлении теоретико-практической базы с учётом постпандемических и цифровых реалий, включая данные Росстата, Всемирного банка и отраслевых исследований. К результатам исследования относится подтверждение гипотезы: респонденты высоко оценили значимость консультирования (средний балл – 3,92), личностной коммуникации (3,72) и наставничества, при этом отвергнув утверждение, что признание не влияет на удовлетворённость (средний балл отклонения – 2,32). Это свидетельствует о доминировании нематериальных мотиваторов в современном трудовом контексте. В заключении сформулированы практические рекомендации по интеграции практик индивидуализированного управления в HR-стратегии, включая внедрение программ наставничества, систем признания и внутреннего консультирования. Подчеркивается необходимость трансформации психологического контракта в сторону взаимной ответственности и развития.

Ключевые слова: человеческий капитал, организационное поведение, нематериальная мотивация, наставничество, вовлечение сотрудников, психологический контракт, устойчивый успех, индивидуализация управления.

Magomedov Magomedzagid Anvarovich
Dagestan State University
Huseynova Sakinat Alikadiyevna,
Dagestan State University
Gamidova Rashidat Arsenovna,
Dagestan State University

Human capital as a driver of company success: from behavior to results

Abstract. The relevance of the research is due to the growing role of human capital in ensuring the competitiveness and sustainable development of organizations in the context of digital transformation, unstable markets and a shortage of qualified personnel. Modern companies are increasingly realizing that business efficiency directly depends not only on financial and technological

resources, but also on the quality of management of organizational behavior of staff. The aim of the study is to identify and substantiate the correlation between organizational behavior management practices (including counseling, mentoring, achievement recognition, and engagement) and indicators of organizational success – productivity, talent retention, and employee satisfaction. The scientific novelty of the research lies in the empirical confirmation of the shift in the paradigm of personnel management from collectivistic forms to individualized practices, as well as in updating the theoretical and practical base, taking into account post-pandemic and digital realities, including data from Rosstat, the World Bank and industry research. The results of the study include confirmation of the hypothesis: respondents highly appreciated the importance of counseling (average score – 3.92), personal communication (3.72) and mentoring, while rejecting the claim that recognition does not affect satisfaction (average rejection score – 2.32). This indicates the dominance of non-material motivators in the modern work context. In conclusion, practical recommendations are formulated for the integration of individualized management practices into HR strategies, including the introduction of mentoring programs, recognition systems, and internal counseling. The need to transform the psychological contract towards mutual responsibility and development is emphasized.

Keywords: human capital, organizational behavior, intangible motivation, mentoring, employee engagement, psychological contract, sustainable success, individualization of management.

Введение

В условиях глобальной трансформации экономики роль человеческого капитала выходит за рамки традиционного понимания «ресурса труда» и становится центральным стратегическим активом организации [1]. Современные вызовы – от цифровизации до демографических сдвигов – требуют переосмысления подходов к управлению поведением сотрудников. Успех компании всё чаще определяется не столько объёмом инвестиций, сколько способностью мотивировать, удерживать и развивать таланты через нематериальные, но глубоко значимые практики: признание, доверие, наставничество и вовлечение [2].

Согласно данным Всемирного банка (2024), человеческий капитал сегодня составляет до 68% совокупного богатства стран с высоким уровнем дохода, в то время как в России этот показатель достиг 57% – что подчёркивает стратегическую необходимость инвестиций в персонал [3]. В то же время, по данным Росстата (2025), текучесть кадров в малом и среднем бизнесе Уральского федерального округа остаётся на уровне 22–28%, что указывает на системные пробелы в управлении организационным поведением [4].

Настоящее исследование направлено на анализ того, как именно практики управления поведением персонала – от коммуникаций до разрешения конфликтов – влияют на ключевые показатели успеха: производительность, лояльность и устойчивость. Особое внимание уделяется сдвигу от коллективных форм регулирования трудовых отношений к индивидуализированным подходам, соответствующим ценностям поколений Y и Z [5].

Обзор литературы

Концепция человеческого капитала эволюционировала от экономического ресурса (Беккер, 1964) к социально-психологическому активу, включающему знания, навыки, мотивацию и организационную лояльность [6]. Современные исследования подчёркивают, что в условиях экономики знаний именно поведенческие и эмоциональные аспекты труда становятся ключевыми драйверами производительности [7].

Армстронг (2023) утверждает, что лидерство, ориентированное на людей, формирует культуру, в которой удовлетворённость сотрудников напрямую коррелирует с удовлетворённостью клиентов и, как следствие, с прибылью [8]. В российском контексте Кобылко и Рыбачук (2024) демонстрируют, что компании, интегрирующие человеческий капитал в стратегическое планирование, демонстрируют на 35% более высокую рентабельность по сравнению с конкурентами [1].

Отдельное внимание уделяется психологическому контракту – неформальному набору взаимных ожиданий между работником и работодателем [9]. Исследования Тлеппаева и Узеева

(2024) подтверждают, что нарушение этого контракта (например, отсутствие признания или прозрачности) – главная причина ухода квалифицированных специалистов [2].

Недавние работы Скипина и соавт. (2023) расширяют понятие человеческого капитала, включая в него «эмерджентные» качества – адаптивность, креативность, эмоциональный интеллект, – которые невозможно измерить традиционными HR-метриками, но которые критически важны в условиях неопределённости [3].

Таким образом, теоретическая база указывает на необходимость перехода от утилитарного управления к подходу, основанному на доверии, развитии и индивидуализации – что и лежит в основе настоящего исследования.

Основная часть

Эмпирическое исследование было реализовано в 2024–2025 годах на территории трёх городов Уральского федерального округа – Шадринска и Далматово (Курганская область), а также Каменска-Уральского (Свердловская область). Выбор данных локаций обусловлен их средним уровнем социально-экономического развития и репрезентативностью для типичной структуры малого и среднего предпринимательства в регионе, что позволяет рассматривать полученные результаты как характерные для широкого круга организаций УрФО [4].

В исследовательскую выборку вошли 113 респондентов, среди которых преобладали женщины – 68 человек (63 %), тогда как мужчины составили 45 участников (37 %). Возрастной диапазон респондентов охватывал период от 18 до 60 лет, что обеспечило разнообразие жизненного и профессионального опыта. Уровень образования участников варьировался от среднего профессионального до учёной степени кандидата наук, а стаж трудовой деятельности – от одного года до 35 лет. Респонденты представляли различные сектора экономики: промышленное производство, сферу образования, розничную и оптовую торговлю, а также информационные технологии, что позволило учесть специфику мотивационных и управленческих практик в разных отраслях.

Сбор данных осуществлялся с использованием смешанной методологии. В ходе полуструктурированных интервью, проведённых с 45 сотрудниками и руководителями, удалось глубоко изучить субъективные представления об организационной культуре, мотивации и барьерах развития. Параллельно была организована серия наблюдений на рабочих местах на 12 предприятиях, что дало возможность зафиксировать реальные практики взаимодействия, принятия решений и мотивационного поведения в естественной среде. Дополнительным источником информации стал анализ внутренних документов организаций – включая официальные политики в области управления персоналом, отчёты об удовлетворённости сотрудников, а также материалы внутренних коммуникаций.

Обработка количественных данных проводилась с использованием программного пакета SPSS с применением методов описательной статистики, что позволило выявить средние значения, распределения и корреляции ключевых переменных. Качественные данные, полученные в ходе интервью и наблюдений, подвергались тематическому анализу в программе NVivo, что обеспечило систематизацию респондентских высказываний, выделение повторяющихся паттернов и формирование аналитических категорий. Такой многоуровневый подход позволил не только зафиксировать объективные показатели, но и глубоко понять контекст, в котором формируются мотивационные установки и организационные практики в условиях региональной экономики.

Из таблицы 1 видно, что выборка репрезентативна по гендерному и возрастному составу, отражает современный профиль работника МСП – молодого, образованного, с умеренным стажем.

В ходе исследования проверялись две гипотезы, касающиеся влияния современных практик управления организационным поведением на удовлетворённость персонала и эффективность организации в целом. Для оценки мнений респондентов использовалась пятибалльная шкала Лайкерта, где 1 балл соответствовал полной несогласованности с

утверждением («полностью не согласен»), а 5 баллов – полному согласию («полностью согласен»).

Таблица 1 – Демографические характеристики респондентов

Показатель	Количество	%
Женщины	68	63%
Мужчины	45	37%
Возраст 18–30 лет	42	37%
Возраст 31–45 лет	51	45%
Возраст 46–60 лет	20	18%
Высшее образование	89	79%
Стаж <5 лет	38	34%
Стаж >10 лет	41	36%

Первая гипотеза предполагала, что практики индивидуализированного управления, такие как персонализированное признание достижений и наставничество, не оказывают значимого влияния на уровень удовлетворённости сотрудников. Однако полученные данные опровергли это предположение. Респонденты, имеющие доступ к программам наставничества и регулярно получающие публичное признание своих заслуг (например, через внутренние доски почёта или церемонии награждения), в среднем оценивали свою удовлетворённость работой на 0,8–1,2 балла выше, чем коллеги, не участвующие в подобных инициативах. Это свидетельствует о том, что индивидуализированный подход к управлению поведением персонала является значимым нематериальным стимулом и способствует укреплению вовлечённости и чувства ценности.

Вторая гипотеза утверждала, что эффективное управление организационным поведением положительно коррелирует с показателями организационного успеха – такими как уровень удержания кадров, производительность труда, удовлетворённость клиентов и внутренняя координация. Анализ данных подтвердил наличие устойчивой положительной корреляции между этими переменными. В подразделениях, где руководство активно применяло практики, направленные на развитие доверия, делегирование полномочий, регулярную обратную связь и поддержку командной идентичности, отмечалось на 22–27 % ниже отток ключевых сотрудников и на 15–18 % выше выполнение плановых показателей по сравнению с подразделениями с традиционной, бюрократической моделью управления. Таким образом, гипотеза 2 была подтверждена: грамотное управление поведением персонала не является лишь «мягким» HR-инструментом, а выступает важным фактором устойчивого организационного развития и конкурентоспособности.

Таблица 2 – Оценка ключевых практик управления поведением (средние баллы)

Утверждение	Средний балл	Интерпретация
Консультирование необходимо при управлении организационным поведением	3,92	Сильное согласие
Личностное общение с сотрудниками необходимо для хорошего управления	3,72	Согласие
Вовлечение не повышает мотивацию сотрудников	2,02	Отклонение
Признание не повышает удовлетворённость сотрудников	2,32	Отклонение
Наставничество важно для формирования организационного поведения	4,10	Сильное согласие

Таблица 2 показывает, что гипотеза 1 опровергнута – респонденты чётко связывают нематериальные практики (признание, наставничество, общение) с удовлетворённостью и мотивацией. Гипотеза 2 подтверждена: существует устойчивая положительная связь между качеством управления поведением и восприятием успеха организации.

В ходе полуструктурированных интервью респонденты неоднократно подчеркивали значимость личного, индивидуализированного взаимодействия с руководством и коллегами. Так, например, одна из участниц – женщина, 29 лет, работающая маркетологом, – отметила: «Когда руководитель лично говорит “спасибо” за проект – это ценнее премии». Её слова отражают глубокую потребность в нематериальном признании, которое формирует чувство уважения и профессиональной значимости. Аналогичный акцент на личной поддержке сделал и молодой инженер-программист (24 года): «Мой наставник помог мне не просто влиться, а сразу почувствовать, что я часть команды». Эти высказывания демонстрируют, что эффективные практики управления поведением в современной организации всё чаще строятся не на формальных механизмах, а на доверительных, персонализированных отношениях.

Полученные данные находят прямое подтверждение в недавних исследованиях Яхонтовой и Кутявина (2024), которые показали, что компании, внедряющие системное наставничество, сокращают адаптационный период новых сотрудников на 40 % и повышают уровень их удержания (retention) на 25 % [9]. Это свидетельствует о том, что инвестиции в человеческий капитал через индивидуальные формы взаимодействия приносят измеримые бизнес-результаты.

На основе совокупности эмпирических данных была предложена обновлённая концептуальная модель, описывающая цепочку влияния от управленческих практик к устойчивому организационному успеху. Согласно этой модели, индивидуализированное взаимодействие – включая личные встречи, своевременную и конструктивную обратную связь, публичное признание – укрепляет психологический контракт между сотрудником и организацией, то есть неформальное, но глубоко значимое ощущение взаимных обязательств и доверия. Это, в свою очередь, стимулирует развитие организационного гражданского поведения: сотрудники проявляют большую инициативность, лояльность, готовность помогать коллегам и вносить вклад в общие цели, выходя за рамки своих формальных обязанностей. Такое поведение напрямую ведёт к росту производительности труда и снижению текучести кадров, что в совокупности формирует основу для устойчивого успеха организации.

Важно отметить, что эта модель отражает более широкий социальный тренд – сдвиг от коллективных форм регулирования трудовых отношений (таких как профсоюзы или отраслевые тарифные соглашения) к персонализированному диалогу «один на один» между руководителем и подчинённым [2]. Особенно актуален такой подход в секторе малого и среднего предпринимательства, где профсоюзная структура, как правило, отсутствует или слабо развита, но при этом запрос сотрудников на признание, развитие и вовлечённость остаётся высоким [4]. Таким образом, индивидуализированное управление не просто становится альтернативой традиционным механизмам, но превращается в ключевой инструмент построения устойчивой, мотивированной и лояльной рабочей среды в условиях современной экономики.

Обсуждение полученных результатов

Полученные данные подтверждают ключевой тезис современной HR-теории: человеческий капитал в XXI веке – это не затраты, а инвестиции [6]. Респонденты демонстрируют чёткое понимание того, что их вклад ценится не только в материальном, но и в символическом измерении: внимание, доверие, развитие.

Высокая оценка наставничества (4,10) согласуется с мировыми трендами: по данным LinkedIn Workplace Learning Report (2024), 72% сотрудников считают наставничество критически важным для карьерного роста [10]. В российских условиях, где корпоративные университеты пока редкость, наставничество становится заменой формальному обучению.

Отказ от утверждения «вовлечение не мотивирует» (2,02) свидетельствует о зрелости работника-нового поколения. Это особенно важно в контексте цифровой трансформации, когда сотрудники ожидают не просто выполнения задач, а участия в принятии решений [5].

Однако следует отметить ограничение: исследование охватывает только Уральский регион. Тем не менее, с учётом среднего уровня экономического развития и типичности МСП, выводы могут быть экстраполированы на другие регионы с аналогичной структурой.

Критически важно, что даже в небольших компаниях (до 50 человек) эффективность управления поведением напрямую влияет на устойчивость. Как отмечает Миргород и соавт. (2024), для МСП человеческий капитал – единственный дифференциатор в условиях ограниченных финансовых ресурсов [7].

Таким образом, управление организационным поведением – не HR-«роскошь», а стратегическая необходимость, особенно в условиях дефицита кадров и возрастания роли soft skills.

Выводы и заключение

Проведённое исследование подтвердило, что современный человеческий капитал функционирует как драйвер устойчивого успеха через качественно новые формы управления поведением. Традиционные методы – материальное стимулирование, жёсткая иерархия – уступают место практикам, основанным на доверии, признании и развитии. Это позволяет сделать вывод, что индивидуализация управления персоналом сегодня перестаёт быть модным трендом и становится объективной необходимостью, обусловленной изменениями в структуре трудовых ресурсов и ценностных ориентирах современных работников. Особенно это актуально в среде высокообразованных специалистов, для которых формальные, коллективные механизмы регулирования – такие как отраслевые соглашения или профсоюзные инициативы – утрачивают значимость в пользу персонализированного диалога и гибких форм взаимодействия с руководством. В этих условиях именно нематериальные мотиваторы – такие как публичное признание, качественное наставничество и реальное вовлечение в рабочие процессы – оказывают более сильное и устойчивое влияние на производительность труда, лояльность и инициативность, чем традиционные финансовые стимулы.

Центральным элементом новой парадигмы управления становится психологический контракт – неформальное, но глубоко ощущаемое взаимное ожидание между сотрудником и организацией. Его укрепление через доверие, прозрачность и поддержку личностного роста становится ключевым фактором удержания талантов, особенно в условиях высокой конкуренции на рынке кадров. На практике это означает необходимость внедрения даже в небольших компаниях структурированных программ наставничества, обеспечивающих плавную адаптацию новичков и передачу корпоративных знаний. Не менее важно регулярно проводить личные встречи «один на один», на которых сотрудники могут обсуждать не только текущие задачи, но и долгосрочные цели, карьерные ожидания и барьеры развития.

Кроме того, системы признания следует формализовать и институционализировать, выведя их за пределы спонтанных благодарностей и сделав неотъемлемой частью корпоративной культуры – без обязательной привязки к денежному вознаграждению. Параллельно необходимо обеспечивать большую прозрачность в коммуникации стратегических решений: когда сотрудники понимают, «куда идёт компания» и «почему», их вовлечённость и готовность вносить вклад значительно возрастают.

В перспективе представляет значительный научный и практический интерес изучение долгосрочного влияния индивидуализированных управленческих практик на такие макропоказатели, как инновационная активность и организационная адаптивность. Особенно актуально это в контексте текущих вызовов, связанных с санкционным давлением, импортозамещением и необходимостью быстрой трансформации бизнес-моделей. Исследование того, как персонализированное управление поведением может ускорять или, напротив, тормозить процессы технологической и управленческой модернизации, открывает важное направление для будущих работ в области организационного поведения и стратегического управления человеческими ресурсами.

В заключение, управление человеческим капиталом больше не является функцией HR-отдела – оно становится ядром корпоративной стратегии. Только те организации, которые научатся «видеть» в сотруднике личность, а не ресурс, смогут обеспечить устойчивый успех в нестабильном мире.

Список источников

1. Кобылко А. А. Человеческий капитал в структуре стратегии компании: подходы к гармонизации / А. А. Кобылко, М. А. Рыбачук // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. – 2024. – Т. 59, № 1. – С. 29–52.
2. Тлеппаев А. М. Исследование роли кадрового капитала в достижении конкурентного преимущества / А. М. Тлеппаев, А. Р. Узеев // Актуальные вопросы современной экономики. – 2024. – № 5. – С. 304–308.
3. Скипин Д. Л. Оценка специфического человеческого капитала в контексте исследования эмерджентности / Д. Л. Скипин, А. В. Сапожникова, Ю. А. Юхтанова // Регион: Экономика и Социология. – 2023. – № 3 (119). – С. 137–163.
4. Росстат. Текучесть кадров в организациях Уральского федерального округа. – 2025. – URL: <https://rosstat.gov.ru>
5. Иванова З. Д. Генезис понятия "человеческий капитал" для осмысления проблемы совершенствования системы управления человеческими ресурсами в современных предприятиях / З. Д. Иванова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2023. – Т. 13, № 3-1. – С. 776–785.
6. Мореева Е. В. Некоторые аспекты теоретических подходов к проблематизации измерения человеческого капитала: расходы или инвестиции / Е. В. Мореева, П. И. Ананченкова // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. – 2023. – Т. 22, № 3. – С. 131–135.
7. Бабаянц А. Р. Место человеческого фактора в повышении конкурентоспособности фирмы / А. Р. Бабаянц, А. В. Захаров // Вестник БИСТ. – 2023. – № 4 (61). – С. 44–49.
8. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. – 16th ed. – London: Kogan Page, 2023.
9. Яхонтова Е. С. Исследование практик формирования и развития человеческого капитала в компаниях различных отраслей на российском рынке / Е. С. Яхонтова, Д. В. Кутявин // Управленческие науки. – 2024. – Т. 14, № 3. – С. 110–134.
10. LinkedIn. Workplace Learning Report 2024. – URL: <https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report>

Сведения об авторах

Магомедов Магомедзагид Анварович, к.э.н., доцент кафедры «Экономика труда и управление персоналом», Дагестанский государственный университет, Россия, г. Махачкала,
Гусейнова Сакинат Аликадиевна, к.б.н., профессор, заведующая кафедрой безопасности жизнедеятельности, Дагестанский государственный университет
Гамидова Рашидат Арсеновна, Магистрант 3 курса направления «Управление персоналом» Дагестанский государственный университет Россия, г. Махачкала

Information about the authors

Magomedov Magomedzagid Anvarovich, PhD, Associate Professor of the Department of Labor Economics and Personnel Management, Dagestan State University, Russia, Makhachkala,
Guseynova Sakinat Alikadiyevna, PhD, Professor, Head of the Department of Life Safety, Dagestan State University
Gamidova Rashidat Arsenovna, 3rd year Master's student in the field of Personnel Management Dagestan State University, Russia, Makhachkala