

DOI: <https://doi.org/10.23670/IRJ.2024.139.93>

**ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ НАКОПЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОГО ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В УСЛОВИЯХ СНИЖЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ**

Научная статья

**Тагибов М.А.**<sup>1,\*</sup>

<sup>1</sup> ORCID : 0009-0002-8247-4578;

<sup>1</sup> Институт социальных наук, Москва, Российская Федерация

\* Корреспондирующий автор (matagibov[at]gmail.com)

**Аннотация**

Корпоративный человеческий капитал составляет важную часть рыночной стоимости компании: по разным оценкам его вклад в капитализацию компаний варьируется в диапазоне от 14% до 43%. В современной экономике корпоративный человеческий капитал является одним из ключевых факторов, обеспечивающих коммерческую эффективность, инновационное развитие и конкурентоспособность компаний. Накопление корпоративного человеческого капитала, который состоит из совокупности индивидуальных капиталов сотрудников, – важное направление в управлении человеческими ресурсами организации. Общее снижение лояльности сотрудников, рост текучки кадров, джоб-хopping и поколенческий переход создают большие риски для эффективного накопления корпоративного человеческого капитала. Цель данного исследования – определить основные вызовы и инструменты накопления корпоративного человеческого капитала, а также риски и возможности для компаний в условиях джоб-хoppingа и общего снижения лояльности сотрудников.

**Ключевые слова:** корпоративный человеческий капитал, управление трудовыми ресурсами, накопление капитала, джоб-хopping, лояльность сотрудников.

**PROBLEMS AND PROSPECTS OF CORPORATE HUMAN CAPITAL ACCUMULATION IN THE CONTEXT OF DECLINING EMPLOYEE LOYALTY**

Research article

**Tagibov M.A.**<sup>1,\*</sup>

<sup>1</sup> ORCID : 0009-0002-8247-4578;

<sup>1</sup> Institute of Social Sciences, Moscow, Russian Federation

\* Corresponding author (matagibov[at]gmail.com)

**Abstract**

Corporate human capital is an important part of a company's market value: according to various estimates, its contribution to the capitalization of firms ranges from 14% to 43%. In the modern economy, corporate human capital is one of the key factors ensuring commercial efficiency, innovative development and competitiveness of enterprises. The accumulation of corporate human capital, which consists of the aggregate of individual employee capitals, is an important area in the management of an organization's human resources. The general decline in employee loyalty, increased employee turnover, job-hopping and generational transition pose great risks to the effective accumulation of corporate human capital. The aim of this study is to identify the main challenges and tools for corporate human capital accumulation, as well as the risks and opportunities for companies in the context of job-hopping and a general decline in employee loyalty.

**Keywords:** corporate human capital, labour resource management, capital accumulation, job-hopping, employee loyalty.

**Введение**

*Приобретение [...] талантливых людей в процессе [...] образования, учебы, прохождения стажировок и практики, сопряжено с экономическими капитальными затратами, в которых приобретаемым капиталом является человек. Эти приобретаемые таланты являются частью состояния [компании], а также всего общества в целом.*

Адам Смит

Понимание важности приобретения, развития и удержания человеческих талантов для развития обществ, государств, бизнеса и других сфер социальной жизни применительно к экономической сфере системно одним из первых выразил А. Смит еще в конце XVIII в. [1]. «Идея человеческого капитала имеет давние корни в истории экономической мысли. Одна из первых ее формулировок обнаруживается в «Политической арифметике» У. Петти. Позднее она нашла отражение в «Богатстве народов» А. Смита, «Принципах» Маршалла, работах Д. Рикардо, К. Маркса, Дж. Милля, Л. Вальраса, Дж.М. Кларка, Ф. Листа, Г.Д. Маклеода, Дж. Мак-Куллоха, И. Тюнена, П. Фишера, У. Фарра, Т. Уитштейна, Дж.С. Уолша, В.С. Гойло и многих других» [2, С. 9]. Однако эту попытку концептуализации понятия человеческого капитала в экономической сфере жизни общества принято считать единичной и внесистемной. Первое формальное использование термина «человеческий капитал» датируется концом XIX в. – 1897 г. – когда экономист Ирвинг Фишер использовал его в своей книге об экономике для обозначения совокупности людей и их талантов, которые могут быть использованы в экономических целях для получения выгоды [3].

Тем не менее до середины XX века термин практически не использовался в литературе того времени. Его активное распространение началось лишь к 1950-м годам, после того как Джейком Минцер, Гэри Беккер и Теодор Шульц опубликовали свои первые книги и учебные пособия по теории человеческого капитала в рамках экономической

теории, тем самым став основоположниками теории человеческого капитала. В своих трудах они заложили ключевые фундаментальные установки [4], [5], [6]:

- индивиды могут увеличивать свою ценность путем получения дополнительных знаний, навыков и опыта, которые формируют их «человеческий капитал»;
- увеличение «человеческого капитала» за счет получения новых знаний, развития навыков и приобретения опыта работы увеличивает производительность труда человека;
- увеличение производительности труда, в свою очередь, приводит к росту экономической ценности сотрудника, а также к увеличению его личного дохода.

В качестве ключевых материалов исследования использовались данные исследований ведущих международных и российских консалтинговых компаний («Яков и Партнер», «Oliver Wyman»), данные социологических опросов, а также данные исследований компаний в сфере управления человеческими ресурсами. При написании статьи применялись преимущественно общенаучные методы анализа и синтеза информации.

### **Теория человеческого капитала**

По мнению основоположника теории человеческого капитала Т. Шульца, размер человеческого капитала, которым обладает конкретный индивид, растет прямо пропорционально размеру инвестируемых в его развитие средств, а под этими инвестициями следует считать расходы на образование, повышение квалификации, приобретение лицензий и т.д. [6]. Параллельно с ним Г. Беккер впервые ввел понятие экономической эффективности применительно к человеческому капиталу, определив его как уровень экономической отдачи от вложенных в человеческий капитал инвестиций; примечательно, что инвестором может выступать как сам человек, так и государство или организация [4]. Дж. Минцер, акцентировал внимание на том, что работодатели могут получать экономическую отдачу от своих вложений, в случае если они были эффективны. Таким образом, работодатели могут извлекать коммерческую выгоду из вложений в человеческий капитал, то есть в развитие знаний, навыков, умений и качества своих сотрудников [5]. Несмотря на давность написанных работ, данный подход к пониманию сущности человеческого капитала остается актуальным и сегодня.

Одним из первых, кто отошел от классического понимания того, что человеческий капитал базируется не только на физическом здоровье и трудовых ресурсах человека, но и на знаниях, опыте и умениях, был Альфред Маршалл. Именно этот подход к пониманию человеческого капитала получил широкое распространение и лег в основу развития программ инвестирования в обучение сотрудников как на уровне компаний, так и на государственном уровне [7]. Приближаясь к современным российским ученым, стоит выделить труд Елены Филатовой, которая определила человеческий капитал как совокупность «приобретенных знаний, навыков, мотиваций и энергии, которыми наделены человеческие существа и которые могут использоваться в течение определенного времени в целях производства товаров и услуг» [8, С. 26]. Таким образом, «человеческий капитал представляет собой сложный синтетический фактор, который агрегирует комплекс социально-экономических, психологических и иных параметров человеческих ресурсов» [9].

Человеческий капитал принято разделять на три основных уровня: индивидуальный – на уровне конкретного человека, – корпоративный – на уровне компании, – и национальный – на уровне государства. В данном исследовании человеческий капитал будет рассматривать на уровне корпоративного – как совокупность индивидуального корпоративного капитала всех сотрудников организации [10].

Индивидуальный корпоративный человеческий капитал формируется из пяти основных компонентов:

1. Капитал здоровья – такие качества человека как уровень его выносливости, работоспособности и т.д.;
2. Трудовой капитал – характеризуется уровнем ответственности сотрудника, величиной его опыта, уровнем квалификации;
3. Интеллектуальный капитал – характеризуется такими качествами как уровень креативности, способность к творческому мышлению, интеллектуальные и аналитические способности. К данной составляющей индивидуального человеческого капитала относятся также и уровень знаний сотрудника;
4. Организационно-предпринимательский капитал – способность индивида администрировать (управлять), а также способность к предпринимательской деятельности. Характеризуется такими качествами как способность брать на себя риск и ответственность, наличие предпринимательской «смекалки», сила воли и др.;
5. Культурно-нравственный капитал – характеризуется такими качествами работника как деловая этика, порядочность, ответственность, соответствие корпоративной культуре и др.
6. Социальный капитал – набор связей, отношений, которые имеет человек, и которые могут быть использованы в коммерческих целях [11].

Согласно исследованию российского ученого Юлии Кобзистой, корпоративный человеческий капитал базируется на четырех основных компонентах [11]:

1. Управленческий капитал – система методов принятия решений в организации;
2. Неосозаемый капитал – совокупность знаний сотрудников организации, а также их формальных и неформальных связей;
3. Политический капитал – определенные общекорпоративные взгляды и ценности, которые разделяют сотрудники организации, и которые формируют их общность и лояльность;
4. Патентный капитал – оказывает воздействие на человеческий капитал через патенты, ноу-хау и лицензии.

Совокупность приведенных выше капиталов, как и совокупность индивидуального корпоративного капитала сотрудников, формирует общий корпоративный человеческий капитал организации.

### **Роль корпоративного человеческого капитала в развитии организации**

О. Фатоки определил, что организации, которые обладают высококачественным человеческим капиталом (по таким характеристикам как уровень знаний, понимания индустрии, профессиональных навыков и компетенций) в среднем показывают более высокие финансовые и операционные результаты деятельности, чем компании, чей уровень человеческого капитала ниже [12]. О. Майкл и А. Заид в своем исследовании также подтверждают выводы прошлого исследования [13]. Ученые на основе изучения банковского сектора определили, что компании с более образованными, опытными, квалифицированными и компетентными сотрудниками в среднем демонстрируют более высокие показатели по сравнению с конкурентами [13]. В то же время компании, где корпоративный человеческий капитал более квалифицирован, опытен и лоялен, демонстрирует более высокие финансовые и операционные показатели в сравнении с аналогичными компаниями, которые не обладают настолько развитым корпоративным капиталом [14].

Определяя влияние корпоративного человеческого капитала на развитие организации, можно выделять пять основных направлений:

1. Обеспечение инновационного развития. В постиндустриальной экономике конкурентоспособность организаций напрямую зависит от уровня их креативности и инновационности [15];

2. Накопление знаний и компетенций в организациях. Носителями большей части знаний, компетенций и опыта в организации являются ее сотрудники. Следовательно, знания и компетенции сосредоточены в корпоративном человеческом капитале компании, что формирует его ценность для организации в целом [16];

3. Создание добавленной стоимости. Корпоративный управленческий и предпринимательский человеческий капитал является тем фактором, который, путем влияния на стратегию развития организации, формирует возможности создания добавленной стоимости продуктов компании [17];

4. Обеспечение конкурентного преимущества. Компании, корпоративный человеческий капитал которых обладает такими качествами как гибкость, креативность, предпринимательские способности, как правило, являются более конкурентоспособными по сравнению с остальными [17];

5. Повышение уровня удовлетворенности клиентов. Компании, корпоративный человеческий капитал которых характеризуется высоким уровнем компетентности и опыта работы, а также высоким уровнем удовлетворенности, обеспечивают более высокий уровень сервиса и удовлетворенности своих клиентов, по сравнению с конкурентами [18].

При определении влияния корпоративного человеческого капитала на развитие организации методологически верным представляется анализ ее финансовых показателей. Вклад, который вносит корпоративный человеческий капитал в рыночную капитализацию компании, составляет 14-22% без учета накопленной экспертизы, а с ее учетом 20-43% [19].

Накопление корпоративного человеческого капитала является одной из ключевых задач управления человеческими ресурсами компании, наряду с его генерацией, привлечением и использованием. Накопление корпоративного человеческого капитала принято определять как совокупность процессов приобретения нового человеческого капитала, его систематического развития и обогащения знаний (навыков, опыта, квалификации) сотрудников внутри организаций с целью повышения ее эффективности, конкурентоспособности и способности адаптироваться [20]. Таким образом, управление человеческим капиталом как стратегическим ресурсом организации, способствует инновационному развитию, устойчивости и достижению долгосрочных целей организации [20].

При этом накопление корпоративного человеческого капитала сопряжено с рядом трудностей и проблем:

1. Накопленный человеческий капитал подвержен рискам физического и морального износа и устаревания. Физический износ корпоративного человеческого капитала вызван постепенным старением сотрудников, а также утратой здоровья и трудоспособности [21]. Моральный износ корпоративного человеческого капитала заключается в устаревании и потере актуальности тех знаний, навыков и компетенций, которыми обладают сотрудники [21];

2. Накопление корпоративного человеческого капитала требует инвестиций со стороны компании, что может быть сопряжено с бюджетными ограничениями [22];

3. Отсутствует единая прозрачная методология оценки эффективности инвестиций в накопление корпоративного человеческого капитала и отдачи от инвестиций. В условиях ограниченности бюджета, а также в условиях наличия альтернативных направлений для вложений денежных средств, это является существенной проблемой для компаний [22];

4. В отличие от других форм капитала, компания не обладает правами собственности на корпоративный человеческий капитал. Корпоративный человеческий капитал компании складывается как сумма индивидуальных человеческих капиталов ее сотрудников, а потому всегда существует существенный риск для накопления данного вида капитала, связанный с возможным уходом сотрудников и переходом их к конкурентам. Более того, поскольку накопление корпоративного человеческого капитала предполагает инвестирование компанией в обучение и развитие сотрудников, а экономическая отдача от данных вложений требует длительного времени, уход сотрудников может вызвать экономические потери для компании и ее корпоративного человеческого капитала [23].

Последняя из перечисленных проблем особенно усугубляется в современных условиях общего снижения лояльности сотрудников. В большинстве развитых стран, включая США, Великобританию, страны ЕС и другие, наблюдается рекордно высокая доля увольнений и повсеместное снижение лояльности сотрудников к работодателям, в основе чего лежит феномен джоб-хopping (job hopping). Феномен, при котором сотрудники в качестве своей карьерной стратегии каждый год или несколько лет меняют работодателя для повышения должности и зарплаты. Как показало исследование международной консалтинговой компании Oliver Wyman, проведенное в 2021 г., в США, Великобритании, Бразилии и Канаде уровень сотрудников, которые собираются уволиться, составлял 25%, в Германии – 20%, в Китае – 14%. Основными мотивами для планов увольнения сотрудников являлись повышение зарплаты (51%), получение гибкости (42%), а также улучшение баланса работы и личной жизни (34%) [24]. Данный феномен и

общее снижение лояльности эксперты объясняют сменой поколений – на современном этапе происходит активное трудоустройство поколения Z, ценности и приоритеты которого в построении карьеры существенно отличаются от предыдущих поколений [25]. Аналогичные процессы снижения лояльности сотрудников происходят и в России. По данным исследования аналитического центра НАФИ в 2020 г. доля россиян, недовольных своей работой, составляла 60%, а индекс лояльности россиян к работодателям eNPS был отрицательным: значение -32. Более того, около 30% россиян планируют уволиться и сменить место работы в обозримом будущем [26]. Согласно более актуальному опросу от 2023 г., уже 57% россиян планировали сменить место работы в следующем году, причем основными их мотивами являются повышение зарплаты, стремление к работе при более адекватном коллективе и руководстве [27]. Высокая мобильность человеческого капитала в современных условиях обусловлена несколькими факторами. Среди них основными являются: рост дефицита квалифицированных кадров; появление новых профессий, которые требуют высокой квалификации и опыта (в сфере ИТ и др.); проблемы снижения рождаемости; смена поколений и сопровождающее ее общее снижение уровня лояльности сотрудников к потребителям.

Тренд на общее снижение лояльности сотрудников и развитие джоб-хоппинга является серьезным вызовом успешного накопления корпоративного человеческого капитала в организациях. Даже при осуществлении инвестиций в развитие и накопление человеческого капитала, отсутствие лояльности и увольнения способны обесценить вложения, а порой и привести к убыткам. В текущем состоянии зачастую сотрудники приходят в компанию чтобы поднять свою ценность и воспользоваться вложениями компании в развитие человеческого капитала, а затем, подняв свою ценность для рынка путем получения опыта, знаний и повышения квалификации, переходят в другую компанию. Это не позволяет компаниям накопить человеческий капитал и монетизировать его в долгосрочной перспективе. Учитывая, что корпоративный человеческий капитал компании неотделим от индивидуального человеческого капитала сотрудников, организациям необходимо предпринимать меры, которые позволят вернуть лояльность сотрудников и будут способствовать их удержанию – только это позволит обеспечить успешное накопление корпоративного человеческого капитала организацией. Несмотря на растущие риски, компаниям стоит по-прежнему продолжать активно использовать классические инструменты накопления корпоративного человеческого капитала [23]:

1. Реализация корпоративных образовательных программ для повышения ценности корпоративного человеческого капитала, с акцентом на критически важные компетенции, в наибольшей степени влияющих на конкурентоспособность;
2. Развитие корпоративной культуры, основанной на общей миссии и ценностях с целью повышения лояльности сотрудников;
3. Внедрение программ развития сотрудников для каждого карьерного уровня, позволяющих сотрудникам видеть долгосрочный потенциал своего развития в компании на любом уровне карьерной лестницы;
4. Развитие механизмов горизонтального и вертикального роста сотрудников для обеспечения возможностей их долгосрочного карьерного развития в компании;
5. Развитие системы мотивации для адаптации к потребностям сотрудников и условиям рынка;
6. Регулярное обновление знаний и компетенций сотрудников для предотвращения их морального устаревания.

Помимо этого, для того, чтобы адаптироваться к поколенческому переходу, феномену джоб-хоппинга и общему снижению лояльности, происходящих на современном рынке труда, компании должны предпринимать особые действия в сфере накопления корпоративного человеческого капитала. Прежде всего, следует уделять повышенное внимание изучению причин увольнения сотрудников, что позволит в дальнейшем разработать методы их удержания для максимизации эффективности накопления корпоративного человеческого капитала. Среди основных причин ухода сотрудников являются причины, связанные с желанием увеличения компенсации, получения гибкости в работе, улучшении баланса работы и личной жизни, а также с отсутствием перспектив карьерного роста в компании [24].

### **Заключение**

Дефицит кадров, демографические проблемы, рост конкуренции за таланты и общего снижения лояльности к работодателям среди сотрудников, а также происходящий поколенческий переход – тенденции: представляют существенный вызов для эффективного управления корпоративным человеческим капиталом.

На основе анализа результатов исследований ведущих консалтинговых компаний, а также практики российских и зарубежных компаний, для накопления корпоративного человеческого капитала в условиях снижения лояльности и увеличения текучки кадров, можно выделить три ключевые рекомендации:

1. Обеспечивать конкурентоспособность материальной компенсации, а также ее прогрессию по мере роста ценности и увеличения индивидуального человеческого капитала сотрудника;
2. Обеспечивать возможности для развития сотрудника в компании. Необходимо развивать систему непрерывного обучения в компании для каждого карьерного уровня;
3. Развитие и интеграция во все процессы деятельности компании корпоративной культуры, основанной на единой миссии и ценностях, для усиления приверженности сотрудников организации.

Несмотря на то, что ключевым мотивом для смены работодателя остается желание повысить зарплату (об этом говорят 83% россиян), нарастает важность таких факторов в смене профессии как желание работать в дружном коллективе и под другим руководством (55%), а также невозможность реализовать свои навыки на текущем месте работы (42%) [28].

В условиях дефицита кадров, демографических проблем, роста конкуренции за таланты и общего снижения лояльности к работодателям среди сотрудников, а также на фоне происходящего поколенческого перехода данные тенденции представляют существенный вызов для эффективного управления корпоративным человеческим капиталом. Чтобы справиться с этими вызовами, компаниям следует активно реализовывать инициативы в сфере не

только приобретения, но и накопления человеческого капитала, что позволит обеспечить их конкурентоспособность в современной экономике.

### Конфликт интересов

Не указан.

### Рецензия

Все статьи проходят рецензирование. Но рецензент или автор статьи предпочли не публиковать рецензию к этой статье в открытом доступе. Рецензия может быть предоставлена компетентным органам по запросу.

### Conflict of Interest

None declared.

### Review

All articles are peer-reviewed. But the reviewer or the author of the article chose not to publish a review of this article in the public domain. The review can be provided to the competent authorities upon request.

### Список литературы / References

1. Smith A. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations / A. Smith. — London, 1776. — 534 p.
2. Смирнов В.Т. Человеческий капитал: содержание и виды, оценка и стимулирование: монография / В.Т. Смирнов, И.В. Сошников, В.И. Романчин [и др.]. — М.: Машиностроение-1; Орел: ОрелГТУ, 2005. — 513 с.
3. Fisher I. Senses of 'Capital' / I. Fisher // *The Economic Journal*. — 1897. — Vol. 7. — P. 199-213.
4. Becker G. Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis / G. Becker // *NBER Special Conference 15, supplement to Journal of Political Economy*. — 1962. — Vol. 70. — Iss. 5(2). — P. 9-49.
5. Mincer J. Investment in Human Capital and Personal Income Distribution / J. Mincer // *Journal of Political Economy*. — 1958. — Vol. 66. — P. 281-302.
6. Schultz T.W. Investment in human capital / T.W. Schultz // *The American Economic Review*. — 1961. — Vol. 51(1). — P. 1-17.
7. Маршалл А. Принципы экономической науки. В 3 т. Т. 3 / А. Маршалл. — М.: Прогресс, 1993. — 350 с.
8. Филатова Е.В. Инвестиции в человеческий капитал на предприятиях малого бизнеса : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Е.В. Филатова. — Москва, 2010. — 26 с.
9. Хоконов А.А. К вопросу о значении фактора человеческого капитал в инновационном развитии страны / А.А. Хоконов // *МИР (Модернизация. Инновации. Развитие)*. — 2015. — № 21. — С. 76-80.
10. Кобзистая Ю.Г. Человеческий капитал: понятие и особенности / Ю.Г. Кобзистая // *Фундаментальные исследования*. — 2018. — № 2. — С. 118-122.
11. Зоткина Н.С. Человеческий капитал как ведущий фактор развития компании / Н.С. Зоткина, М.С. Гусарова, А.В. Копыткова. — Чебоксары: Издательский дом «Среда», 2021. — 164 с.
12. Fatoki O.O. The Impact of Human, Social and Financial Capital on the Performance of Small and Medium Sized Enterprises (SMES) In South Africa / O.O. Fatoki // *Journal of Social Sciences*. — 2011. — Vol. 29(3). — P. 193-204.
13. Oyinlola O.M. An Empirical Analysis of Human Capital Development and Organizational Performance in Banking Sector: A Nigerian Experience / O.M. Oyinlola, A.Z. Adeyemi // *International Journal of Economics, Commerce and Management*. — 2014. — Vol. 2. — Iss. 7.
14. Awan M.A.S.A. The Impact of Human Capital on Company Performance and the Mediating Effect of Employee Satisfaction / M.A.S.A. Awan, N. Sarfraz // *IOSR Journal of Business and Management*. — 2013. — Vol. 8(2). — P. 76-82.
15. Daft R.L. Essentials of Organization Theory and Design / R.L. Daft. — Cincinnati: South-Western College Publishing, 1998. — 404 p.
16. Drucker P.F. Managing in Turbulent Times / P.F. Drucker. — New York: HarperCollins, 1993. — 260 p.
17. Armstrong M. Strategic Human Resource Management / M. Armstrong. — London: Kogan Page, 2008. — 248 p.
18. Gonzalez J.V. Structural Relationships between Organizational Service Orientation, Contact Employee Job Satisfaction, and Citizenship Behavior / J.V. Gonzales, T.G. Garazo // *International Journal of Service Industry Management*. — 2006. — Vol. 17(1) — P. 23-50.
19. How good human capital management creates competitive advantage // S&P Global. — 2023. — URL: <https://www.spglobal.com/esg/insights/featured/special-editorial/how-good-human-capital-management-creates-competitive-advantage> (accessed: 23.11.2023).
20. Hendry C. Human Resource Management: an agenda for the 1990s / C. Hendry, A. Pettigrew // *International Journal of Human Resource Management*. — 1995. — Vol. 1. — № 1. — P. 17-43
21. New G.E. Reflections: a Three-tier Model of Organizational Competencies / G.E. New // *Journal of Managerial Psychology*. — 1996. — Vol. 11. — № 8. — P. 44-51.
22. Бушуев В.В. Человеческий капитал для социогуманитарного развития / В.В. Бушуев. — М.: ИАЦ Энергия, 2008. — 96 с.
23. Garavan T.N. Human Capital Accumulation: the Role of Human Resource Development / T.N. Garavan, M.J. Morley // *Journal of European Industrial Training*. — 2001. — Vol. 25. — P. 48-68.
24. Employee loyalty is declining. Here's how to build it back // Oliver Wyman Forum. — 2021. — URL: <https://www.oliverwymanforum.com/global-consumer-sentiment/2021/nov/the-end-of-loyalty-and-how-to-get-it-back.html> (accessed: 01.12.2023).
25. Tulgan B. Employee Loyalty Isn't Dead, It's Just Changing // Forbes. — 2023. — URL: <https://www.forbes.com/sites/brucetulgan/2023/03/02/employee-loyalty-isnt-dead-its-just-changing/?sh=6947567919c6> (accessed: 01.12.2023).
26. Костенко Я. Россияне растеряли лояльность к своим работодателям / Я. Костенко // *Известия*. — 2021. — URL: <https://iz.ru/1126294/2021-02-18/rossiiane-rasteriali-loialnost-k-svoim-rabotodateliam> (дата обращения: 01.12.2023).

27. Россияне массово захотели сменить работу и профессию // LENTA.RU. — 2023. — URL: <https://lenta.ru/news/2023/12/05/rossiyane-massovo-zahoteli-smenit-rabotu-i-professiyu/> (дата обращения: 01.12.2023).

28. Пятилетка дефицита // Яков и Партнеры. — 2023. — URL: [https://yakov.partners/publications/issledovanie-rynka-truda-rossiyskoy-federatsii/?utm\\_source=ig&utm\\_medium=post&utm\\_campaign=5\\_12](https://yakov.partners/publications/issledovanie-rynka-truda-rossiyskoy-federatsii/?utm_source=ig&utm_medium=post&utm_campaign=5_12) (дата обращения: 01.12.2023).

### Список литературы на английском языке / References in English

- Smith A. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations / A. Smith. — London, 1776. — 534 p.
- Smirnov V.T. Chelovecheskij kapital: sodержanie i vidy, ocenka i stimulirovanie: monografija [Human Capital: Content and Types, Assessment and Stimulation: monograph] / V.T. Smirnov, I.V. Soshnikov, V.I. Romanchin [et al.]. — M.: Mashinostroenie-1; Orel: OrelSTU, 2005. — 513 p. [in Russian]
- Fisher I. Senses of 'Capital' / I. Fisher // The Economic Journal. — 1897. — Vol. 7. — P. 199-213.
- Becker G. Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis / G. Becker // NBER Special Conference 15, supplement to Journal of Political Economy. — 1962. — Vol. 70. — Iss. 5(2). — P. 9-49.
- Mincer J. Investment in Human Capital and Personal Income Distribution / J. Mincer // Journal of Political Economy. — 1958. — Vol. 66. — P. 281-302.
- Schultz T.W. Investment in human capital / T.W. Schultz // The American Economic Review. — 1961. — Vol. 51(1). — P. 1-17.
- Marshall A. Principy jekonomicheskoj nauki. V 3 t. T. 3 [Principles of Economic Science. In 3 vols. Vol. 3] / A. Marshall. — M.: Progress, 1993. — 350 p. [in Russian]
- Filatova E.V. Investicii v chelovecheskij kapital na predpriyatijah malogo biznesa [Investments in Human Capital at Small Business Enterprises]: dis. abst. ... PhD in Economy: 08.00.05 / E.V. Filatova. — Moscow, 2010. — 26 p. [in Russian]
- Hokonov A.A. K voprosu o znachenii faktora chelovecheskij kapital v innovacionnom razvitii strany [On the Importance of the Human Capital Factor in the Innovative Development of the Country] / A.A. Khokonov // MIR (Modernizacija. Innovacii. Razvitie) [MID (Modernization. Innovations. Development)]. — 2015. — № 21. — P. 76-80. [in Russian]
- Kobzistaya Yu.G. Chelovecheskij kapital: ponjatie i osobennosti [Human Capital: Concept and Features] / Yu.G. Kobzistaya // Fundamental'nye issledovaniya [Fundamental Research]. — 2018. — № 2. — P. 118-122. [in Russian]
- Zotkina N.S. Chelovecheskij kapital kak vedushhij faktor razvitija kompanii / N.S. Zotkina, M.S. Gusarova, A.V. Kopytova. — Cheboksary: Publishing House "Sreda", 2021. — 164 p.
- Fatoki O.O. The Impact of Human, Social and Financial Capital on the Performance of Small and Medium Sized Enterprises (SMES) In South Africa / O.O. Fatoki // Journal of Social Sciences. — 2011. — Vol. 29(3). — P. 193-204.
- Oyinlola O.M. An Empirical Analysis of Human Capital Development and Organizational Performance in Banking Sector: A Nigerian Experience / O.M. Oyinlola, A.Z. Adeyemi // International Journal of Economics, Commerce and Management. — 2014. — Vol. 2. — Iss. 7.
- Awan M.A.S.A. The Impact of Human Capital on Company Performance and the Mediating Effect of Employee Satisfaction / M.A.S.A. Awan, N. Sarfraz // IOSR Journal of Business and Management. — 2013. — Vol. 8(2). — P. 76-82.
- Daft R.L. Essentials of Organization Theory and Design / R.L. Daft. — Cincinnati: South-Western College Publishing, 1998. — 404 p.
- Drucker P.F. Managing in Turbulent Times / P.F. Drucker. — New York: HarperCollins, 1993. — 260 p.
- Armstrong M. Strategic Human Resource Management / M. Armstrong. — London: Kogan Page, 2008. — 248 p.
- Gonzalez J.V. Structural Relationships between Organizational Service Orientation, Contact Employee Job Satisfaction, and Citizenship Behavior / J.V. Gonzales, T.G. Garazo // International Journal of Service Industry Management. — 2006. — Vol. 17(1) — P. 23-50.
- How good human capital management creates competitive advantage // S&P Global. — 2023. — URL: <https://www.spglobal.com/esg/insights/featured/special-editorial/how-good-human-capital-management-creates-competitive-advantage> (accessed: 23.11.2023).
- Hendry C. Human Resource Management: an agenda for the 1990s / C. Hendry, A. Pettigrew // International Journal of Human Resource Management. — 1995. — Vol. 1. — № 1. — P. 17-43
- New G.E. Reflections: a Three-tier Model of Organizational Competencies / G.E. New // Journal of Managerial Psychology. — 1996. — Vol. 11. — № 8. — P. 44-51.
- Bushuev V.V. Chelovecheskij kapital dlja sociogumanitarnogo razvitija [Human Capital for Socio-Humanitarian Development] / V.V. Bushuev. — M.: IAC Energija, 2008. — 96 p. [in Russian]
- Garavan T.N. Human Capital Accumulation: the Role of Human Resource Development / T.N. Garavan, M.J. Morley // Journal of European Industrial Training. — 2001. — Vol. 25. — P. 48-68.
- Employee loyalty is declining. Here's how to build it back // Oliver Wyman Forum. — 2021. — URL: <https://www.oliverwymanforum.com/global-consumer-sentiment/2021/nov/the-end-of-loyalty-and-how-to-get-it-back.html> (accessed: 01.12.2023).
- Tulgan B. Employee Loyalty Isn't Dead, It's Just Changing // Forbes. — 2023. — URL: <https://www.forbes.com/sites/brucetulgan/2023/03/02/employee-loyalty-isnt-dead-its-just-changing/?sh=6947567919c6> (accessed: 01.12.2023).
- Kostenko Ja. Rossijane rasterjali lojal'nost' k svoim rabotodateljam [Russians have lost loyalty to their employers] / Ja. Kostenko // iz.ru. — 2021. — URL: <https://iz.ru/1126294/2021-02-18/rossiiane-rasterjali-loialnost-k-svoim-rabotodateljam> (accessed: 01.12.2023). [in Russian]

27. Rossijane massovo zahoteli smenit' rabotu i professiju [Russians massively wanted to change jobs and professions] // LENTA.RU. — 2023. — URL: <https://lenta.ru/news/2023/12/05/rossiyane-massovo-zahoteli-smenit-rabotu-i-professiyu/> (accessed: 01.12.2023). [in Russian]

28. Pjatiletka deficita [Five-year deficit] // Yakov and Partners. — 2023. — URL: [https://yakov.partners/publications/issledovanie-rynka-truda-rossiyskoy-federatsii/?utm\\_source=tg&utm\\_medium=post&utm\\_campaign=5\\_12](https://yakov.partners/publications/issledovanie-rynka-truda-rossiyskoy-federatsii/?utm_source=tg&utm_medium=post&utm_campaign=5_12) (accessed: 01.12.2023). [in Russian]