

# Управление человеческими ресурсами в российских компаниях — лидерах мировой экономики

**Елена Завьялова**

Профессор, zavyalova@gsom.pu.ru

**Дмитрий Кучеров**

Старший преподаватель, kucherov@gsom.pu.ru

**Виктория Цыбова**

Старший преподаватель, tsybova@gsom.pu.ru

Институт «Высшая школа менеджмента» Санкт-Петербургского государственного университета (СПбГУ), 198515, Санкт-Петербург, Санкт-Петербургское ш., 109

## Аннотация

Одним из основных источников конкурентоспособности компаний в современной экономике выступают нематериальные активы. Особую роль в их структуре играет человеческий капитал — знания, навыки, творческие способности, мотивация сотрудников. На стоимость компании влияет качество человеческих ресурсов, тогда как последнее находится в прямой зависимости от практик управления персоналом. Статья опирается на ресурсную теорию стратегического управления и концепцию человеческого капитала как основополагающие подходы, позволяющие проследить связь между человеческими ресурсами и конкурентоспособностью бизнеса.

Эмпирическое исследование состояло в проверке гипотезы о том, что лидеры мировой экономики из числа российских предприятий реализуют стратегии эффективного использования человеческого капитала, в отличие от компаний, не достигших уровня международной конкурентоспособности. Опросный

инструментарий исследования базируется на методологии стандарта «Инвесторы в людей», предназначенного для оценки механизмов управления и развития человеческих ресурсов бизнеса. В опросе приняли участие представители топ-менеджмента 41 публичной российской компании, 14 из которых входили в рейтинг списка Forbes Global 2000 за 2014 г. и характеризовались высокой конкурентоспособностью.

Результаты исследования подтвердили, что конкурентоспособные компании активнее вовлекают сотрудников в стратегическое планирование и принятие решений. Предприятия, обладающие признаками конкурентоспособных и лишённые таковых, демонстрируют некоторые различия в управлении персоналом. В целом подтвердилась гипотеза о более эффективных стратегиях и практиках управления и развития человеческих ресурсов, используемых российскими компаниями, которые достигли лидерства в мировом масштабе.

**Ключевые слова:** человеческий капитал; развитие человеческих ресурсов; стратегическое управление; международная конкурентоспособность; Forbes Global 2000.

**Цитирование:** Zavyalova E., Kucherov D., Tsybova V. (2017) Human Resource Management at Russian Companies — Leaders of the Global Economy. *Foresight and STI Governance*, vol. 11, no 4, pp. 52–61. DOI: 10.17323/2500-2597.2017.4.52.61

**П**овышение национальной конкурентоспособности как один из приоритетов социально-экономического развития России состоит в реализации рыночных преимуществ страны и формировании новой экономики знаний. Особую актуальность в этой связи приобретают факторы конкурентоспособности работающих на международных рынках отечественных компаний, варьирующие в зависимости от избранного подхода к их анализу. Исследователи сходятся во мнении, что на макроуровне конкуренции препятствуют фрагментация российской экономики, технологическое отставание, износ оборудования и недостаточное внимание государства к производственным секторам [Клейнер, 2012; Худокормов, 2005]. Не менее важным фактором успеха в конкурентной борьбе как для страны в целом, так и для отдельной компании служит человеческий капитал.

Многоаспектный характер указанной проблемы требует комплексного подхода к ее решению с применением современных теорий стратегического управления, прежде всего ресурсной концепции фирмы, и человеческого капитала [Игнатова, Васильев, 2013]. Обеспеченность внешними и внутренними ресурсами — залог конкурентоспособности компании, однако зачастую этого недостаточно, и не менее значимой оказывается способность менеджмента эффективно распорядиться имеющимися возможностями [Медведев, 2012]. Традиционные технологии управления, основанные на ресурсном подходе, не позволяют в полной мере реализовать человеческий капитал. В большинстве компаний он используется не более чем на 20% [Аксенова, 2008; Зайцева, 2014], а львиная доля накопленных персоналом знаний и навыков остаются невостребованными в силу низкого качества управления.

Наша основная гипотеза при изучении особенностей использования человеческих ресурсов отечественными компаниями, добившимися международной конкурентоспособности, состояла в различии подходов подобных предприятий и менее успешных на мировом рынке игроков. В выявлении этих различий и состояла наша цель. Для ее достижения последовательно решались следующие задачи:

- анализ экономических концепций конкурентоспособности бизнеса — ресурсного подхода, теории человеческого капитала;
- анализ стратегий и практик управления человеческими ресурсами, применяемых международно конкурентоспособными компаниями;
- обоснование методологии исследования;
- анализ эмпирических данных об управлении человеческими ресурсами конкурентоспособных в мировом масштабе компаний.

С практической точки зрения результаты исследования могут способствовать оптимизации деятельности бизнеса, заинтересованного в достижении глобальной конкурентоспособности.

## Ресурсная концепция и теория человеческого капитала в современном корпоративном менеджменте

Современная теория стратегического управления испытывает сильное влияние ресурсной концепции фирмы [Prahalad, Hamel, 1994; Teece, Rumelt, 1994; Collis, Montgomery, 1997; Grant, 2002]. Как отметил Валерий Катъкало, «за последние 15 лет ресурсный подход стал доминирующей парадигмой в теории стратегического управления» [Катъкало, 2006, с. 321]. Подобно другим концепциям стратегического менеджмента, ресурсный подход служит выявлению

...источников и механизмов создания устойчивых конкурентных преимуществ фирм, обеспечивающих им присвоение экономических выгод (рент), недоступных соперникам [Катъкало, 2006, с. 52].

Альтернативные концепции предлагают рассматривать связь стратегии с релевантной ей организационной структурой [Chandler, 1962], их иерархии и механизмы реализации с учетом факторов внешней и внутренней среды («школа проектирования» [Andrews, 1971; Christensen et al., 1987]), стратегического, административного и оперативного планирования и действия («школа планирования» [Ansoff, 1965]), выбора отрасли с высокой потенциальной доходностью («школа позиционирования» [Porter, 1980]).

Ресурсная концепция возникла в противовес теории отраслевой организации [Porter, 1980; Porter, 1985], подчеркивавшей влияние внешних факторов на стратегическое планирование в условиях внутриотраслевой конкуренции. В основе этого подхода [Barney, 1991; Wernerfelt, 1984] лежит представление о компании как комплексе уникальных ресурсов и потенциала, которые находят отражение в стратегии и служат первичным источником прибыльности бизнеса. Конкурентоспособность в отдельном сегменте рынка связывается со скрупулезной инвентаризацией внутренних ресурсов, оценкой потенциала компании и выбором соответствующей стратегии.

Представители ресурсной концепции особое внимание уделяют человеческому капиталу и другим ресурсам. Джей Барни (Jay Barney) [Barney, 1991] связывает конкурентные преимущества с приобретением и эффективным использованием уникальных ресурсов, недоступных для копирования конкурентами. Он делит эти ресурсы на три группы, относящиеся к физическому, организационному и человеческому капиталу. Последний охватывает образование, профессиональный опыт, взгляды, интеллект, отношения, понимание менеджерами и сотрудниками операционных процессов. Таким образом, для создания конкурентного преимущества человеческие ресурсы должны обладать четырьмя свойствами [Barney, 1991]:

- *ценностью*, возникающей при соотношении индивидуальных компетенций кандидата с корпоративными требованиями, поскольку вклад каждого сотрудника в успех фирмы уникален;

- *редкостью*, связанной с когнитивными способностями сотрудников и нехваткой талантливых работников;
- *неповторимостью*, обусловленной неспособностью конкурентов идентифицировать конкретный источник конкурентного преимущества в массе человеческих ресурсов, воспроизвести уникальные условия его приобретения, а также нормы и ценности, которые оказывают влияние на деятельность коллектива;
- *незаменимостью* человеческих ресурсов технологиями в долгосрочной перспективе, поскольку первые могут использоваться при производстве разных товаров и услуг.

Основоположники ресурсной концепции [Prahalad, Hamel, 1994] отмечают, что преимущество в конкуренции имеют компании, накапливающие и реализующие человеческий капитал, который обеспечивает более быстрое по сравнению с конкурентами обучение и эффективное применение отвечающих потребностям бизнеса знаний и навыков сотрудников. Подобного результата позволяют достичь усилия обеих сторон — высокомотивированного, обучаемого персонала и формирующей благоприятную среду для обучения и обмена знаниями и опытом работодателя. Хотя значение человеческих ресурсов в рамках ресурсной концепции фирмы никем не оспаривается, некоторые важные вопросы остаются нераскрытыми. Например, как корпоративная стратегия влияет на методы управления человеческими ресурсами, а последние в свою очередь сказываются на результатах деятельности компании? Какое поведение сотрудников обеспечивает долгосрочные конкурентные преимущества бизнеса?

В ресурсной концепции человеческий капитал иногда рассматривают как источник издержек управления. Такое представление базируется на логике экономической эффективности, которая предполагает рост прибыли при снижении (сохранении) затрат. Подобный подход едва ли применим к развивающейся социально-экономической среде, новым направлениям и моделям менеджмента.

Теория человеческого капитала как самостоятельное направление экономического анализа оформилась в США в середине XX в. [Mincer, 1993; Schultz, 1971; Becker, 1994]. Она остается одним из наиболее влиятельных подходов к изучению механизмов поведения и принятия решений работниками и работодателями в рамках современных трудовых отношений. Теория человеческого капитала рассматривает процесс качественного совершенствования людских ресурсов — знаний, навыков и способностей, которыми располагает и пользуется каждый индивид в производственных либо в потребительских целях [Капелюшников, 2006; Капелюшников, Лукьянова, 2010]. Формирование качественного человеческого капитала и инвестиции в его развитие рассматриваются в качестве источника стратегических конкурентных преимуществ как на макро- (социум), так и на микроуровне (компания). В последнем случае

основным инструментом эффективного использования человеческого капитала служит система управления, включающая набор определенных стратегий и практик.

Под человеческим капиталом компании понимают:

- способности человека, обуславливающие его профессиональные достижения;
- запас приобретенных знаний и навыков;
- мотивация реализовать свои способности, знания и навыки в интересах работодателя.

Удастся ли конвертировать этот капитал в рост производительности труда, и соответственно доходы компании, во многом зависит от того, насколько благоприятные для этого условия будут созданы. Задачи бизнеса, таким образом, состоят в формулировании четких требований к работникам, поиске, оценке и инвестировании в их развитие и обучение, удовлетворении основных потребностей и стимулировании к достижению поставленных целей и максимальной результативности.

В своем исследовании мы опирались на базовые предпосылки ресурсного подхода, касающиеся роли человеческих ресурсов в достижении корпоративных целей, и использовали наработки теории человеческого капитала в части определения его структуры, особенностей управления и развития.

## Управление человеческими ресурсами и конкурентоспособность компаний

Анализ источников доказывает наличие взаимосвязи стратегии и практики управления человеческими ресурсами с конкурентоспособностью компаний. Под последней понимается способность успешно развиваться и вести успешную конкурентную борьбу в долгосрочной перспективе [Клейнер, 2012]. Управление человеческими ресурсами в данном случае рассматривается как соответствующее функциональное направление корпоративного менеджмента. Несмотря на высокий интерес специалистов к указанной взаимосвязи, круг эмпирических исследований в данной области остается крайне ограниченным.

Авторы некоторых исследований утверждают, что компании с более высоким уровнем развития человеческих ресурсов эффективнее используют знания работников и способны устойчиво конкурировать на мировых рынках [Ling, Jaw, 2006, 2011]. Практика международного рекрутинга, базирующегося на оценке компетенций и опыта соискателей, положительно влияет на такие элементы конкурентоспособности, как глобальный маркетинг, инновации и обучение. Другие авторы отмечают важную роль управления человеческими ресурсами в поддержании организационных компетенций на конкурентоспособном уровне [Makadok, Walker, 2000; Minbaeva et al., 2003], поскольку в основной своей массе они могут быть получены лишь в ходе длительного обучения и личностного роста сотрудников. В работе [Khandekar, Sharma, 2005] доказано наличие положительной связи между развитием человеческих ресурсов и результатами деятельности ком-

пании, чья способность привлекать таланты, развивать навыки и сохранять ценных сотрудников служит залогом (международного) успеха.

Однако сам механизм порождения конкурентных преимуществ человеческими ресурсами проработан пока еще слабо [Grossman, 2000; LeBlanc et al., 2000; Dzinkowski, 2000; Ling, Jaw, 2011], т. е. о всестороннем раскрытии этой связи в теоретическом либо в практическом плане говорить не приходится.

### **Стандарт «Инвесторы в людей» (Investors in People) как методологическая основа оценки управления человеческими ресурсами**

Несмотря на значительные наработки в области управления человеческими ресурсами в бизнесе, универсальный инструмент по его оценке до сих пор не выработан. В качестве методологической основы эмпирического исследования мы использовали концепцию национального стандарта качества управления человеческими ресурсами «Инвесторы в людей» (Investors in People)<sup>1</sup>. Разработанный Британской конфедерацией промышленников (Confederation of British Industry) и Британским конгрессом профсоюзов (British Trades Union Congress) в конце 1980-х — начале 1990-х гг., стандарт призван был оптимизировать корпоративные практики управления персоналом через его постоянное совершенствование. В 1993 г. для развития и распространения стандарта по всему миру была создана одноименная организация.

При разработке «Инвесторов в людей» правительство Великобритании стремилось сохранить за страной роль «ключевого игрока в мировой экономике» [King, 1995]. В 1994 г. страна находилась лишь на 23-м месте среди 44 экономик мира по уровню квалифицированного персонала на рынке труда. По словам Мэри Чепмэн (Mary Chapman), в 1995 г. — исполнительного директора Investors in People UK, экономическое будущее Великобритании во многом зависело от способности компаний обеспечить развитие потенциала и навыков сотрудников [Там же]. Согласно исследованию, проведенному организацией в начале 1990-х гг., для достижения долгосрочной конкурентоспособности британским компаниям было необходимо: чутко реагировать на изменения рынка труда, способствовать развитию потенциала сотрудников, формировать вертикально интегрированную структуру для его более эффективного использования, стимулировать персонал к достижению производственных показателей [Там же].

Стандарт «Инвесторы в людей» был призван улучшить показатели бизнеса через внедрение системных стратегий, основанных на вовлечении сотрудников в принятие решений, постановку целей и задач. Он рассматривался одновременно как инструмент структурных преобразований и как программа развития персонала [Ratcliffe, 1994], благодаря чему им руководствуются уже более 30 тыс. британских компаний, в которых занято 27% всех трудовых ресурсов страны.

Стандарт состоит из трех разделов, освещающих соответствующие аспекты деятельности компании:

1. использование эффективных стратегий оптимизации деятельности компании за счет развития персонала;
2. эффективные меры оптимизации деятельности компании за счет развития персонала;
3. эффективные инвестиции в персонал.

Каждый из этих пунктов раскрывается в десяти критериях-индикаторах, характеризующих различные аспекты бизнеса:

1. стратегия оптимизации деятельности компании ясна и понятна персоналу;
2. программы развития и обучения служат достижению целей бизнеса;
3. стратегии управления персоналом направлены на расширение возможностей его развития;
4. требования к знаниям и навыкам менеджмента ясны и донесены до сотрудников;
5. четко определены индикаторы продуктивности менеджмента;
6. сформулированы ясные критерии и механизмы оценки вклада сотрудников в деятельность компании;
7. сотрудники вовлекаются в процесс принятия решения для укрепления индивидуальной и групповой ответственности;
8. реализуются эффективные программы обучения и профессионального развития персонала;
9. осуществляются разумные инвестиции в обучение;
10. совершенствование механизма управления персоналом носит систематический характер.

В указанных критериях в концентрированном виде воплощены следующие принципы теории человеческого капитала: персонал рассматривается в качестве субъекта, а не объекта управления; инвестиции в его развитие носят императивный характер; для оценки их эффективности применяются объективные критерии; персонал компании активно вовлекается в достижение ее целей.

Исследование 2004 г. [Investors in People, 2004] подтвердило, что внедрение рассматриваемого стандарта положительно влияет на развитие бизнеса, а именно:

- служит катализатором изменений в компаниях;
- позволяет наращивать прибыль за счет оптимизации деятельности персонала;
- положительно влияет на бизнес-показатели (снижение текучести кадров и их нехватки; повышение удовлетворенности и мотивации персонала, рост производительности труда и продаж, сокращение брака);
- способствует увеличению возврата на инвестиции в расчете на одного сотрудника;
- помогает работникам понять цели компании и свою роль в их достижении.

Исследование показало, что внедрение предусмотренных стандартом «Инвесторы в людей» стратегий и практик положительно влияет как на объективные

<sup>1</sup> Режим доступа: <https://www.investorsinpeople.com/>, дата обращения 20.11.2017.

(производительность, возврат на инвестиции, доходность и т. д.), так и на субъективные (уровень удовлетворенности, мотивация) характеристики деятельности компании, однако механизм подобного влияния раскрыт не был. Решить эту задачу попытались авторы масштабного проекта «Влияние стандарта “Инвесторы в людей” на практики управления персоналом и деятельность компании» из Кренфилдской школы менеджмента (Cranfield School of Management) [Bourne et al., 2008]. Согласно полученной ими модели, связь стандарта с бизнес-показателями состоит в том, что в компаниях, имплементировавших принципы «Инвесторов в людей» в свою политику управления персоналом, формируется благоприятный организационный климат (кооперация и доверие между работниками, их вовлеченность в общее дело) и возрастает гибкость человеческого капитала (сотрудники активнее повышают свой профессиональный уровень). Все эти изменения отражаются на нефинансовых показателях бизнеса: качестве продукции и услуг, способности компании привлекать и удерживать ключевые кадры, степени удовлетворенности клиентов и т. д. Нефинансовые показатели в свою очередь косвенно влияют на рост финансовых.

Опыт внедрения стандарта как инструмента диагностики качества менеджмента в Великобритании доказывает его эффективность в достижении конкурентоспособности компаний на международном уровне через управление человеческими ресурсами. Этот вывод позволяет использовать стандарт в качестве концептуальной основы для оценки специфики управления и развития человеческих ресурсов в интересующих нас компаниях.

## Методы и процедура исследования

Для целей нашего исследования была разработана анкета из 39 вопросов, разделенных на семь блоков в соответствии с индикаторами стандарта «Инвесторы в людей»:

1. отношение сотрудников к целям компании (11 вопросов);
2. участие персонала в процессе принятия решений (3 вопроса);
3. эффективность и обоснованность программ обучения сотрудников (10 вопросов);
4. эффективность общего менеджмента (6 вопросов);
5. организация и эффективность оценки персонала (4 вопроса);
6. организация деятельности по управлению персоналом (структура, наем, стимулирование) (4 вопроса);
7. понимание сотрудниками ценностей компании (1 вопрос).

На основе закрытых вопросов анкеты, предполагавших один или несколько готовых вариантов ответа, была сформирована бинарная шкала оценивания. Часть вопросов предусматривали ответы по шкале Лайкерта

[Allen, Seaman, 2007], часть включали вариант «Другое» с возможностью развернутого ответа. Данная анкета использовалась ранее в исследованиях особенностей управления человеческими ресурсами в международных [Ardichvili et al., 2012; Zavyalova et al., 2011] и российских компаниях с репутацией лучших работодателей [Kuchеров, Zavyalova, 2012], доказав свою надежность.

В основную выборку вошли крупнейшие российские публичные компании из списка Forbes Global 2000 за 2014 г. [Forbes, 2014]. Этот рейтинг рассчитывается ежегодно с 2003 г. и учитывает четыре корпоративных показателя: выручку, прибыль, активы (за последние 12 месяцев) и рыночную стоимость. В расчет принимаются также показатели дочерних компаний, более 50% акций которых находятся под контролем или управлением материнской компании. Методология Forbes предусматривает четыре отдельных списка 2000 крупнейших компаний по каждому из показателей с минимальным проходным барьером в 2014 г. в 4.04 млрд долл. — для выручки, 250.9 млн долл. — для прибыли, 8.2 млрд долл. — для активов и 4.86 млрд долл. — для рыночной стоимости. На попадание в итоговый рейтинг могли претендовать компании, прошедшие хотя бы в один из них, а позиция определялась из суммы баллов по всем четырем спискам.

Всего в рейтинг 2014 г. вошли 28 российских компаний. Поскольку наиболее объективным экономическим критерием, учитываемым Forbes, служит ежегодный оборот, или выручка, присутствие отечественных игроков в рейтинге можно считать признаком их международной конкурентоспособности. Другими важными показателями последней выступают присутствие компании на нескольких рынках и наличие зарубежных подразделений. Проходной барьер составляет присутствие не менее чем на трех зарубежных рынках (включая СНГ), чему отвечали 20 из 28 участников рейтинга. Среди них были собраны 14 анкет, т. е. доля ответов оказалась 70%. В контрольную группу публичных российских компаний, не попавших в рейтинг Forbes Global 2000 в 2014 г., вошли 27 средних и крупных предприятий. Компаниям такого размера посвящен основной массив литературы, анализирующей стандарт «Инвесторы в людей», поскольку практики управления человеческими ресурсами в них формализованы в наибольшей степени [Smith, Collins, 2007].

Суммарно в исследовании приняли участие 41 предприятие, 14 из которых вошли в экспериментальную группу, а 27 — в контрольную<sup>2</sup>. Данные по всем видам их деятельности представлены в табл. 1.

Респондентами в обследовании выступили представители высшего и кадрового менеджмента (табл. 2). Данные относительно занимаемых респондентами должностей приведены в табл. 2.

В силу таких особенностей исследования, как размеры групп и применяемые шкалы, в качестве математико-статистических методов использовались частотный

<sup>2</sup> В проведении опроса участвовал Центр социологических и интернет-исследований СПбГУ.

Табл. 1. Основные виды деятельности предприятий выборки (%)

Вид деятельности	Основная группа	Контрольная группа
Информационные технологии	14	4
Топливо-энергетический комплекс (ТЭК)	50	30
Производство	29	41
Финансово-инвестиционная деятельность	7	11
Торговля	7	4
Золотодобыча	0	7
Строительство	0	4

Источник: составлено авторами.

(количество положительных и отрицательных ответов в основной и контрольной группах) и сравнительный анализ долей в двух выборках для определения статистически значимых различий (Z-статистика). Они были дополнены качественным анализом ответов на открытые вопросы.

### Результаты эмпирического исследования особенностей управления человеческими ресурсами

Обобщенные данные эмпирического исследования, включая показатели статистической достоверности различий между группами, представлены в табл. 3.

Основные различия получены по следующим группам показателей (блокам анкеты):

1. отношение сотрудников к целям компании;
2. участие персонала в процессе принятия решений;

Табл. 2. Должности респондентов (%)

Занимаемая позиция	Основная группа	Контрольная группа
Заместитель генерального директора	7	11
Директор по персоналу	7	15
Директор по развитию	7	0
Начальник отдела кадров	50	48
Заместитель начальника отдела кадров	7	8
Директор департамента «Корпоративный университет»	7	0
Начальник управления подбора и развития персонала	7	4
Руководитель отдела обучения и статистики	7	0
Начальник отдела по связям с общественностью	0	8
Менеджер по персоналу и спецработе	0	4
Заместитель директора по развитию	0	4

Источник: составлено авторами.

3. эффективность и обоснованность программ обучения сотрудников.
4. организация и эффективность оценки персонала;
5. организация деятельности по управлению персоналом (структура, наем, стимулирование).

Компании основной группы демонстрируют превосходство в привлечении сотрудников к достижению корпоративных целей через делегирование полномочий, применяя для этого более разнообразные формы коммуникации. Они также чаще прибегают к такой форме обучения, как стажировки на других предприятиях. В части организации обучения представители основной группы отчетливо ориентированы на экономические результаты (увеличение выручки), тогда как контрольная группа скорее озабочена ростом общих показателей (рыночной устойчивости, качества товаров и услуг). Предприятия первой группы оперируют более строгими критериями эффективности обучения (изменение поведения, уровень удовлетворенности) и используют обратную связь по результатам оценки (СМИ).

Управление человеческими ресурсами в компаниях основной группы возложено на специализированные структуры под кураторством высшего менеджмента (уровня заместителя председателя правления), что может свидетельствовать о стратегической значимости этого направления деятельности. Подтверждения этому можно найти и в ответах на открытые вопросы в пункте «Другое».

При наборе персонала предприятия основной группы чаще пользуются внешними каналами, привлекая к поиску кадров рекрутеров и взаимодействуя со специализированными учебными заведениями. Для оценки кандидатов используются такие сложные процедуры, как психологические тесты и полиграф. Стимулами при этом чаще всего служат гарантии медицинского обслуживания и доля в прибыли.

В ответах на открытые вопросы респонденты выражали свое личное мнение о компании и субъективную оценку происходящего. В целом они подтверждали тенденции, выявленные по результатам частотного анализа (табл. 4) в части привлечения сотрудников к достижению корпоративных целей и стратегическому планированию.

По мнению респондентов, в компаниях основной группы обучение служит в первую очередь достижению стратегических целей, а в компаниях контрольной группы оно подчинено более узким, практическим целям. В качестве критерия оценки соответствующих программ в основной группе рассматривается вовлеченность персонала. В ответах на один из открытых вопросов прозвучало мнение, что, в отличие от компаний контрольной группы, в основной применяются разнообразные современные методы стимулирования трудовой деятельности: корпоративная ипотечная программа, индивидуализированные социальные пакеты.

Открытые вопросы позволили глубже осветить тему эффективности общего менеджмента. Максимальное число ответов собрали вопросы о личных качествах и знаниях, необходимых высшему руководству. Представители компаний основной группы выделили

Табл. 3. Обобщенные результаты сравнения основной и контрольной групп исследования

Вопрос	Ответ	Экспериментальная группа (%)	Контрольная группа (%)	Z-статистика
<b>Цели организации</b>				
Каким образом руководство помогает сотрудникам в достижении целей деятельности организации?	Делегирует полномочия	71	52	1.65* (0.098)
Каким образом Вы лично участвуете в улучшении и совершенствовании деятельности организации?	Индивидуальное общение с руководителем	100	70	2.29** (0.022)
	Через выступление на совещаниях	71	44	1.65* (0.098)
	Через рассылку информационных писем с информацией или предложениями	100	67	2.49** (0.013)
	Через корпоративный интернет-сайт	57	22	2.19** (0.029)
<b>Принятие решений</b>				
Каким образом руководство Вашей организации обменивается информацией с сотрудниками?	Информационные письма	93	52	2.56** (0.010)
	Почтовые рассылки	79	48	2.09** (0.037)
<b>Обучение</b>				
Какие формы развития и обучения сотрудников существуют в Вашей организации?	Проводятся стажировки сотрудников в других организациях	57	19	2.51** (0.012)
Как Вы считаете, насколько важны или не важны следующие цели обучения и развития сотрудников для Вашей организации?	Повышение надежности организации в целом	86	100	-1.86* (0.062)
Как Вы считаете, насколько обучение и развитие сотрудников влияет на совершенствование различных параметров деятельности Вашей организации?	Улучшение качества товаров и услуг	79	100	-2.32** (0.021)
По каким критериям оценивается влияние обучения и развития сотрудников на деятельность организации?	Увеличение выручки	36	15	2.04** (0.042)
Как в Вашей организации оцениваются инвестиции в обучение и развитие каждого из сотрудников?	Оценивается изменение поведения сотрудников	36	22	1.62* (0.104)
	Оценивается удовлетворенность сотрудников результатами обучения	86	59	1.60* (0.109)
<b>Оценка</b>				
Как часто руководители Вашей организации сообщают Вам свою оценку вашей деятельности?	Регулярно (после выполнения каждого задания) + периодически (после выполнения части заданий)	75	44	1.78* (0.076)
Как осуществляется признание и оценка индивидуального вклада сотрудников в деятельность Вашей организации?	Отзывы в СМИ	50	26	1.78* (0.075)
<b>Управление персоналом</b>				
Кто в Вашей организации осуществляет управление персоналом?	Отдел кадров	7	46	-2.43** (0.015)
	Менеджер по персоналу	0	31	-2.35** (0.019)
	Другое	36	4	2.45** (0.014)
Какие методы поиска кандидатов используются Вашей организацией?	Кадровые агентства / консультанты по подбору персонала	71	41	1.91* (0.057)
	Рекрутеры (head hunters)	79	22	3.11** (0.002)
	Сотрудничество со специализированными учебными заведениями	93	70	1.67* (0.095)
Какие методы отбора кандидатов используются Вашей организацией?	Психологические тесты	50	19	2.10** (0.035)
	Проверка кандидатов на полиграфе (детекторе лжи)	29	4	2.09** (0.037)
Какие методы стимулирования сотрудников используются в Вашей организации?	Участие в прибыли организации	21	0	2.27** (0.023)
	Добровольное медицинское страхование	86	56	1.93** (0.053)

Примечание: \* отмечены коэффициенты, значимо отличающиеся от 0 на уровне 0.10; \*\* отмечены коэффициенты, значимо отличающиеся от 0 на уровне 0.05.  
Источник: составлено авторами.

при этом заметно меньший набор таких качеств и знаний в сравнении с респондентами из контрольной выборки. Можно предположить, что это связано с более позитивным отношением к топ-менеджменту в первом случае. Опрос показал наличие в основной группе структур управления персоналом более высокого уровня,

а также сознательную политику привлечения к этой работе линейных руководителей. Ответы представителей контрольной группы в целом продемонстрировали высокий уровень управления и развития человеческих ресурсов в этих компаниях, а также глубокое понимание специфики этой деятельности.

Табл. 4. Ответы на открытые вопросы в компаниях

Вопросы	Ответы в компаниях экспериментальной группы	Ответы в компаниях контрольной группы
Каким образом руководство помогает сотрудникам в достижении целей деятельности организации?	Развивает, вовлекает	—
Каким образом руководство организации вовлекает Вас лично в разработку плана долгосрочного развития?	В разработке плана принимают участие все работники в зоне своей ответственности, при планировании задаются стратегические цели и сценарные условия, каждый проецирует их на свою профессиональную деятельность, затем материалы консолидируются на уровне структурных подразделений и направлений бизнеса	—
Как Вы считаете, какие цели обучения и развития сотрудников важны для Вашей организации?	Корпоративное управление Увеличение прибыли Расширение рынка сбыта Поддержание статуса Культурная идентичность сотрудников	Повышение безопасности производства Снижение аварийности и травматизма Отсутствие простоев
По каким критериям оценивается влияние обучения и развития сотрудников на деятельность организации?	Уровень удовлетворенности, эффективность обучения Рост вовлеченности	Снижение травматизма
Как в Вашей организации оцениваются инвестиции в обучение и развитие каждого из сотрудников?	Рост вовлеченности	—
Как Вы считаете, какие теоретические знания требуются от руководителей вашей организации для осуществления эффективного лидерства, руководства и развития сотрудников?	Психологические знания, профессиональная компетентность Тренинги развития личности Теория управления организацией Знания основ управления, управленческой психологии Знание процесса Принятие нестандартных решений Профессиональная подготовка по курируемому направлению бизнеса (например, нефтедобыча, машины и аппараты химических производств), управленческая подготовка (управление проектами, персоналом) Развивающая обратная связь Информация о современных тенденциях науки управления Знание индустрии, основных технологий компании, менеджмента, психологии личности	Высшее профильное образование В области управления бюджетом предприятия Управление бизнесом, основы экономической теории, управление производством Постановка задач, теория управления, техника обратной связи Знания по основной деятельности организации, по экономике и менеджменту Экономика энергетики Экономика, менеджмент, юриспруденция Знание менеджмента, психологии В области формирования управленческой команды Основные принципы управления человеческими ресурсами Тренинги личностного роста Знание химического производства
Как Вы считаете, какие практические навыки требуются от руководителей Вашей организации для осуществления эффективного лидерства, руководства и развития сотрудников?	Коммуникативность, деловое общение Знание производства, его этапов Умение управлять коллективом, эффективная постановка целей и контроль исполнения Навыки создания единой команды, быстрого принятия решений и доходчивого доведения их до исполнителей Личная эффективность Техническая часть Опыт профессиональной деятельности на производстве, опыт управленческой деятельности, владение навыками анализа и систематизации больших массивов информации Развивающая обратная связь Навыки развития и мотивации сотрудников Навыки управления людьми и технологиями, постоянное совершенствование	Прохождение всех этапов профессиональной деятельности: от рабочего до директора Никаких Умение ставить задачи, контролировать их Теория управления, техника обратной связи Большой жизненный и управленческий опыт Управление персоналом Профессиональные знания сферы деятельности Конструктивность взаимоотношений, единый взгляд на достижение целей Умение организовывать дело, опыт работы Основные управленческие навыки: постановка задач, контроль, обработка, связь Опыт работы на руководящих должностях Управленческие навыки

## Заключение

Результаты эмпирического исследования позволили по-новому взглянуть на проблему взаимосвязи стратегий и практик управления человеческими ресурсами с международной конкурентоспособностью российских компаний. Объектом нашего изучения выступили конкурентоспособные (основная группа) и неконкурентоспособные на мировом рынке отечественные предприятия (контрольная группа). Теоретической основой исследования послужили ресурсная концепция стратегического управления [Barney, 1991; Wernerfelt, 1984; Prahalad, Hamel, 1994; Grant, 2002] и теория человеческого капитала [Mincer, 1993; Schultz, 1971; Becker, 1994; Капелюшников, 2006], рассматривающие человеческие

ресурсы компании как источник устойчивых конкурентных преимуществ. Мы исходили из предположения, что практики эффективного использования человеческого капитала связаны с достижением ключевых корпоративных целей компании, в данном случае — международной конкурентоспособности [Khandekar, Sharma, 2005; Makadok, Walker, 2000; Minbaeva et al., 2003], оцениваемой по критериям рейтинга Forbes Global 2000. Итоги исследования в целом подтвердили подобное предположение.

Избранный нами в качестве методологической базы стандарт «Инвесторы в людей» позволил установить, что в компаниях основной группы превалирует отношение к персоналу с позиций теории чело-

Продолжение табл. 4

<p><i>Как Вы считаете, какие качества и черты характера требуются от руководителей Вашей организации для осуществления эффективно-го лидерства, руководства и развития сотрудников?</i></p>	<p>Организаторские способности, гибкость, настойчивость, способность к анализу, высокий интеллект, харизматичность          Большой кругозор, влияние (убедительность), ответственность          Честность, открытость, готовность обсуждать непростые вопросы, предоставить профессиональную помощь сотрудникам          Гибкость, целеустремленность          Уверенность, доброжелательность          Новаторство, нестандартность решений          Профессионализм, обучаемость, стрессоустойчивость, нацеленность на результат, терпимость, уважительное отношение к людям          Открытость новому, вера в потенциал человека, любопытство, инновативность и личная вовлеченность          Клиентоориентированность, безопасное поведение, командная работа, внимательность к деталям</p>	<p>Высокий профессионализм          Уверенность, внимательность к персоналу          Корректность, целеустремленность          Харизма, уважение к сотрудникам, оптимизм          Амбициозность, смелость          Компетентность в профессиональной деятельности, организаторские способности, моральные качества, эмоционально-волевые черты характера          Принятие сложных решений, компромисс, твердость, умение мыслить на перспективу          Терпимость, толерантность          Интеллектуальные способности, умение работать с людьми, находить контакт          Яркое выраженное стремление к достижению общей цели при максимальной самореализации и возможности индивидуального роста          Настойчивость, способность видеть реальные цели          Последовательность, коммуникативность, системное мышление          Технический склад ума, высокоорганизованность, ответственность, умение работать в команде          Активная жизненная позиция          Твердость, лояльность, забота о сотрудниках          Результативность (ориентация на результат), гибкость (умение найти альтернативные пути решения), организаторские способности</p>
<p><i>Кто в Вашей организации осуществляет управление персоналом?</i></p>	<p>Управление по работе с персоналом, заместитель генерального директора по персоналу          Специалист по персоналу          Отдел управления персоналом          Кадровый блок, состоящий из департаментов кадров и социальной политики, курируемых профильным вице-президентом; кадровые службы в дочерних компаниях (пропорционально численности)          Курирующий эти вопросы заместитель председателя правления          Стараемся, чтобы все менеджеры воспринимали задачу управления персоналом как одну из основных</p>	<p>Приказом назначенное должностное лицо HR и зампреды по направлению деятельности</p>
<p><i>Какие методы стимулирования сотрудников используются в Вашей организации?</i></p>	<p>Корпоративная ипотечная программа, социальные пакеты для разных категорий персонала</p>	<p>Доплата за выслугу лет</p>
<p><i>Источник: составлено авторами.</i></p>		

веческого капитала. Компаниям контрольной группы в большей степени свойствен подход ресурсной теории управления, в рамках которого управление человеческими ресурсами носит традиционную объектную направленность и подчинено задачам оперативного управления.

Полученные результаты позволяют сформулировать ряд рекомендаций для компаний, стремящихся к международной конкурентоспособности:

- Применение теории человеческого капитала к управлению человеческими ресурсами.
- Формирование политики управления человеческими ресурсами на высшем административном уровне и ее интеграция в общую стратегию развития компании.
- Вовлечение сотрудников в стратегическое целеполагание и принятие корпоративных решений.
- Создание горизонтальных и вертикальных каналов внутренней коммуникации, а также внешней — для притока знаний из-за пределов компании (например, за счет стажировок), стимулирование свободного обмена информацией и компетенциями сотрудников.

- Обеспечение регулярной обратной связи об эффективности деятельности работников всех уровней.
- Предъявление высоких требований к профессиональным и психологическим качествам персонала, применение современных методов их оценки.
- Привлечение специалистов рынка труда для профессионального рекрутинга.
- Использование максимально объективного механизма комплексной оценки влияния обучения и развития персонала на бизнес-показатели наряду с субъективными критериями удовлетворенности слушателей соответствующих программ или их профессиональной динамики.
- Стимулирование различных форм долгосрочной занятости для достижения стратегических целей компании (гарантии доли прибыли и т. п.).

Методология стандарта «Инвесторы в людей» доказала свою эффективность в выборе критериев оценки управления человеческими ресурсами в компаниях, стремящихся к международной конкурентоспособности. Она позволяет идентифицировать практики и стратегии, применяемые компаниями для управления и инвестирования в развитие человеческого капитала.

Такой подход представляется наиболее эффективным в условиях экономики знаний.

В качестве ограничений проведенного исследования можно рассматривать небольшие размеры основной группы, отчасти связанные с малочисленностью самой когорты российских компаний, достигших конкурентоспособности на мировом рынке, что могло отразиться на результатах математико-статистического анализа. Преодолеть их позволит применение более совершен-

ной методологии в дальнейших эмпирических исследованиях.

*Исследование выполнено за счет средств проекта № 16.23.1842.2015 «Поддержка научно-исследовательских работ научно-педагогических работников Института «Высшая школа менеджмента» СПбГУ». Авторы благодарны «Центру социологических и интернет-исследований» СПбГУ и его директору Светлане Сноповой за техническую помощь в сборе данных.*

## Библиография

- Аксенова О.А. (2008) Корпоративная система генерации знаний: формирование и методы управления (Автореф. дис. на соиск. уч. степ. д-ра экон. наук). С-Пб: Изд-во СПбГУ.
- Зайцева Н.А. (2014) Человеческий капитал в системе экономики знаний // Российские регионы: взгляд в будущее (электронный журнал). Режим доступа: [http://futureruss.ru/new\\_economics/knowledge\\_economics/chelovecheskij-kapital-v-sisteme-ekonomiki-znanij.html](http://futureruss.ru/new_economics/knowledge_economics/chelovecheskij-kapital-v-sisteme-ekonomiki-znanij.html), дата обращения 23.02.2016.
- Игнатова Т.В., Васильев П.П. (2013) Повышение значимости теории человеческого капитала для управления модернизацией российской экономики // Вопросы регулирования экономики (Journal of Economic Regulation). Т. 4. № 2. С. 50–55.
- Капелюшников Р.И. (2006) Теория человеческого капитала. Режим доступа: <http://www.libertarium.ru/10624>, дата обращения 20.01.2016.
- Капелюшников Р.И., Лукьянова А.Л. (2010) Трансформация человеческого капитала в российском обществе. М.: Фонд «Либеральная миссия».
- Катяло В.С. (2006) Эволюция теории стратегического управления. СПб.: Изд-во СПбГУ.
- Клейнер Г.Б. (2012) Стратегическая конкурентоспособность российских предприятий. М.: ВЭО; ВЗФЭИ.
- Медведев А.Г. (2012) Международный менеджмент: стратегические решения в многонациональных компаниях. СПб.: Изд-во СПбГУ.
- Худоркомов А. (2005) Конкурентоспособность российских предприятий: микроэкономический подход. М.: Российско-Европейский центр экономической политики.
- Allen I.E., Seaman C.A. (2007) Likert scales and data analyses // Quality Progress. Vol. 40. № 7. P. 64–65.
- Andrews K.R. (1971) The Concept of Corporate Strategy. Homewood, IL: Irwin.
- Ansoff H.I. (1965) Corporate Strategy. New York: McGraw-Hill.
- Ardichvili A., Zavyalova E., Minina V. (2012) Human capital development: Comparative analysis of BRICS // European Journal of Training and Development. Vol. 36. № 2. P. 213–233.
- Banutu-Gomez M.B., Banutu-Gomez S.M.T. (2007) Leadership and organizational change in a competitive environment // Business Renaissance Quarterly. Vol. 2. № 2. P. 69–90.
- Barney J. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage // Journal of Management. Vol. 17. № 1. P. 99–120.
- Becker G. (1994) Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education. Chicago, IL: The University of Chicago Press.
- Bourne M., Franco-Santos M., Pavlov A., Lucianetti L., Martinez V., Mura M. (2008) The impact of Investors in People on people management practices and firm performance. Cranfield: Cranfield University. Режим доступа: <http://www.iipturkiye.com/Content/Download/Cranfield-Impact-of-IIP-on-people-management.pdf>, дата обращения 01.10.2015.
- Chandler A.D. Jr. (1962) Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge, MA: MIT Press.
- Christensen C.R., Andrews K.R., Bower J.L., Hamermesh R.G., Porter M.E. (1987) Business Policy: Text and Cases (6th ed.). Homewood, IL: Irwin.
- Collis D.J., Montgomery C.A. (1997) Corporate strategy: Resources and the scope of the firm. Chicago, IL: Irwin.
- Dzinkowski R. (2000) The measurement and management of intellectual capital: An introduction // Management Accounting. Vol. 78. № 2. P. 32–36.
- Forbes (2014) The world's biggest public companies. Режим доступа: <http://www.forbes.com/global2000/>, дата обращения 14.10.2015.
- Grant R. (2002) Contemporary strategy analysis: Concepts, techniques, applications. Malden, MA: Blackwell Business.
- Grossman R.J. (2000) Measuring up: Appropriate metrics help HR prove its worth // HR Magazine. Vol. 45. № 1. P. 28–35.
- Investors in People (2004) The benefits that Investors in People delivers. Режим доступа: <http://www.investorsinpeople.co.uk/Media/Pages/FastFacts.aspx>, дата обращения 05.03.2015.
- Khandekar A., Sharma A. (2005) Managing human resource capabilities for sustainable competitive advantage // Education + Training. Vol. 47. № 8/9. P. 628–639.
- King S. (1995) IIP, the skills gap and business performance // Management Development Review. Vol. 8. № 5. P. 25–28. Режим доступа: <https://doi.org/10.1108/09622519510771988>, дата обращения 05.03.2015.
- Kuchеров Д., Завьялова Е. (2012) HRD practices and talent management in the companies with the employer brand // European Journal of Training and Development. Vol. 36. № 1. P. 86–104.
- LeBlanc P.V., Rich J.T., Mulvey P.W. (2000) Improving the return on human capital: New metrics // Compensation & Benefits Review. Vol. 32. № 1. P. 13–20.
- Ling Y.H., Jaw B.S. (2006) The influence of international human capital on global initiatives and financial performance // International Journal of Human Resource Management. Vol. 17. № 3. P. 379–398.
- Ling Y.H., Jaw B.S. (2011) Entrepreneurial leadership, human capital management, and global competitiveness // Journal of Chinese Human Resources Management. Vol. 2. № 2. P. 117–135.
- Makadok R., Walker G. (2000) Identifying a distinctive competence: Forecasting ability in the money fund industry // Strategic Management Journal. Vol. 8. № 21. P. 853–864.
- Minbaeva D., Pedersen T., Björkman I., Fey C.F., Park H.J. (2003) MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM // Journal of International Business Studies. Vol. 34. № 6. P. 586–599.
- Mincer J. (1993) Studies in Human Capital. Vol. 1: Investment in Human Capital and Personal Income Distribution. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Porter M.E. (1980) Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press.
- Porter M.E. (1985) Competitive advantage. New York: Free Press.
- Prahalad C.K., Hamel G. (1994) Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm? // Strategic Management Journal. Vol. 15 (summer special issue). P. 5–16.
- Ratcliffe P. (1994) Investing in managers // Management Development Review. Vol. 7. № 5. P. 16–18. Режим доступа: <https://doi.org/10.1108/09622519410771682>, дата обращения 15.03.2016.
- Schultz T.W. (1971) Investment in Human Capital: The Role of Education and of Research. New York: Free Press.
- Smith A., Collins L. (2007) Between a rock and a hard place? A case study of the issues facing advisors in introducing IIP to SMEs // Journal of Small Business and Enterprise Development. Vol. 14. № 4. P. 568–581.
- Teece D.J. (2007) Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance // Strategic Management Journal. Vol. 28. № 13. P. 1319–1350.
- Teece D., Rumelt R. (1994) Understanding Corporate Coherence: Theory and Evidence // Journal of Economic Behavior and Organization. Vol. 23. № 1. P. 1–30.
- Wernerfelt B. (1984) A resource-based view of the firm // Strategic Management Journal. Vol. 5. № 2. P. 171–180.
- Zavyalova E., Ardichvili A., Kosheleva S. (2011) Human resource management and development practices in indigenous Russian companies and foreign MNCs: A comparative analysis // International Journal of Human Resources Development and Management. Vol. 11. № 2–4. P. 179–193.