Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего профессионального образования

Санкт-Петербургский государственный университет
Институт «Высшая школа менеджмента»

**ВЛИЯНИЕ ПРАКТИК УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТЛИВЫМИ СОТРУДНИКАМИ НА СПОСОБНОСТЬ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ НАХОДИТЬ И УСВАИВАТЬ НОВЫЕ ЗНАНИЯ**

|  |
| --- |
| Выпускная квалификационная работа студента 4 курса бакалаврской программы, профиль – Управление Человеческими РесурсамиМИЦКЕВИЧ Екатерины Андреевны |
|  |
| (*подпись*) |
| Научный руководитель:к.э.н., доцент кафедры организационного поведения и управления персоналом ЛАТУХА Марина Олеговна |
|  |
| *(подпись)* |

Санкт-Петербург

2016

ЗАЯВЛЕНИЕ О САМОСТОЯТЕЛЬНОМ ВЫПОЛНЕНИИ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Я, Мицкевич Екатерина Андреевна, студент 4 курса направления 080200 «Менеджмент» (профиль подготовки – Управление Человеческими Ресурсами), заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «Влияние практик управления талантливыми сотрудниками на способность российских компаний находить и усваивать новые знания», представленной в службу обеспечения программ бакалавриата для последующей передачи в государственную аттестационную комиссию для публичной защиты, не содержится элементов плагиата. Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищённых ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Мне известно содержание п. 9.7.1 Правил обучения по основным образовательным программам высшего и среднего профессионального образования в СПбГУ о том, что «ВКР выполняется индивидуально каждым студентом под руководством назначенного ему научного руководителя», и п. 51 Устава федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет» о том, что «студент подлежит отчислению из Санкт-Петербургского университета за представление курсовой или выпускной квалификационной работы, выполненной другим лицом (лицами)».

|  |  |
| --- | --- |
|  | (Подпись студента) |
|  | (Дата) |

СОДЕРЖАНИЕ

Введение 4

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТЛИВЫМИ СОТРУДНИКАМИ 9

1.1. Понятие таланта в концепции управления талантливыми сотрудниками 9

1.2. Возникновение и развитие концепции управления талантливыми сотрудниками 10

1.3. Основные практики и модели управления талантливыми сотрудниками 12

1.4. Управление талантливыми сотрудниками в России 21

Выводы по главе 1 24

Глава 2. ВЛИЯНИЕ ПРАКТИК УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТЛИВЫМИ СОТРУДНИКАМИ НА ПОГЛОЩАЮЩУЮ СПОСОБНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ 26

2.1. Поглощающая способность организации 26

2.2. Методология исследования 36

Выводы по главе 2 40

Глава 3. РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ВЫВОДЫ 43

3.1. Результаты эмпирического исследования 43

Выводы по главе 3 57

Заключение 59

Список использованной литературы 63

Приложение 1. Анкета «Исследование практик управления талантливыми сотрудниками и способности компании приобретать, поглощать, усваивать и трансформировать знания» 74

Приложение 2. Результаты регрессионного анализа элементов поглощающей способности и результатов деятельности компании 80

# Введение

**Актуальность**. В условиях экономики, основанной на знаниях, крупные корпорации так или иначе втянуты в войну за таланты, поэтому те компании, которым не удастся справиться со своими талантливыми сотрудниками, заведомо имеют невыгодную конкурентную позицию.

Управление талантливыми сотрудниками – относительно новое междисциплинарное направление исследований, по нескольким причинам получившее особую популярность в рамках теории стратегического управления международными компаниями. Во-первых, растет понимание важности наличия компетентного талантливого управленца, способного обеспечить успех международных компаний в условиях усиления конкуренции на мировом рынке и повышения необходимости международного обучения и развития инновационности международных компаний [Bartlett, Ghoshal, 1989]. Кроме того, усиливается осознание необходимости управления талантами на международном уровне в целях развития конкурентного преимущества фирмы в мире; компании начинают понимать, что талант может быть найден на любом уровне международных операций организации [Ready, Conger, 2007]. Постоянное ужесточение конкуренции на рынке труда вследствие борьбы корпораций за одни и те же таланты в результате интернационализации их работы [Stahl, Björkman, Farndale, et al., 2007] определяет третью причину, которой становится появление проблемы недостатка талантов, остро вставшей перед отделами по управлению человеческими ресурсами в международных компаниях [Björkman, Lervik, 2007].

Последние отчеты показывают, что примерно семь из десяти лидеров корпораций более 20% своего рабочего времени уделяют деятельности, связанной с управлением талантливыми сотрудниками [The Economist, 2006]. Тем не менее, по данным Boston Consulting Group, несмотря на всю важность управления талантами в организации, именно в этой сфере компании демонстрируют наименьшие успехи [Boston Consulting Group, 2015]. Согласно исследованиям, международные компании редко могут выявить, кто из их сотрудников может считаться талантливыми и в какой географически удаленной части компании они находятся [Collings, Scullion, Morley, 2007].

С другой стороны, не менее важной проблемой, стоящей перед международными компаниями, является необходимость постоянного развития способности эффективно создавать и перемещать знания, являющейся важным фактором в достижении конкурентного преимущества на рынке [Minbaeba et al., 2003]. Отсюда вытекает актуальность изучения концепции поглощающей способности организации, или, другими словами, ее способности приобретать знания, усваивать их, трансформировать, и, наконец, использовать в целях получения прибыли [Zahra, George, 2002]. Теория поглощающей способности зародилась и получила распространение в 90-х, после публикации В. Кохеном и Д. Левинталем своего научного труда «Поглощающая способность: новый взгляд на обучение и инновации». Поглощающая способность компании представляет особый интерес еще и потому, что может оказывать непосредственное влияние на темпы роста компании и её прибыльность [Minbaeva, Pedersen, Björkman, et al., 2003; Zahra, George, 2002]. Несмотря на это, на данный момент не так широко изучен вопрос того, как именно компания может влиять на свою поглощающую способность, что еще раз подчеркивает актуальность данной работы.

**Изученность**. В последние годы тема управления талантами приобретает определенную популярность у мирового научного сообщества. Вопросы управления талантами основательно рассмотрены в концептуальных работах и эмпирических исследованиях в контексте стран Европы, Азии и Северной Америки. Ряд научных работ посвящены анализу концепции управления талантливыми сотрудниками в целом, среди которых наиболее широкое признание получили исследования таких авторов, как C. Астон и Л. Мортон, К. Меллахи и Д. Коллинз, Р. Шулер и И. Тэрикью. Несмотря на то, что существует целый ряд практик управления талантливыми сотрудниками, научное сообщество, как правило, выделяет всего три основных направления: привлечение, развитие и удержание. Объединяют эти практики, а также описывают общее взаимодействие компаний и талантливых сотрудников различные модели, наиболее интересными среди которых считаются модели И. Тэрикью и Р. Шулера, К. Меллахи и Д. Коллинза, Шталя и др. и Р. Шулера. Управлению талантливыми сотрудниками в России посвящено ограниченное количество работ, среди которых интересными представляются исследования М. Латуха и Н. Холдена и В. Веймана.

Поглощающая способность в академической литературе получила не менее пристальное внимание. Определения данному термину представляют в своих работах такие авторы, как В. Кохен и Д. Левинталь, Д. Мовери и Дж. Оксли, С. Захра и Дж. Джордж и другие. Не меньшее внимание уделяется и вопросу измерения поглощающей способности. Наиболее широкое распространение получил подход, предложенный С. Захрой и Дж. Джорджем. Ряд исследований описывает влияние поглощающей способности на такие важные для бизнеса показатели, как результаты работы компании, уровень инновационности, улучшение бизнес-процессов, способность выживать на рынке. В работах некоторых авторов поглощающая способность рассматривается в контексте международного ведения бизнеса.

Напрямую вопрос влияния практик управления талантливыми сотрудниками на поглощающую способность ранее изучен не был. Тем не менее, существует ряд предпосылок существования такого влияния. В частности, в литературе рассматривалась взаимосвязь поглощающей способности со способностями сотрудников и их мотивацией, а также с наличием подходящих людей на ключевых позициях. Кроме того, некоторыми авторами изучено влияние поглощающей способности на результаты деятельности организации.

**Объектом** исследования являются российские компании.

**Предметом** исследования являются практики управления талантливыми сотрудниками в российских компаниях и их способность находить и усваивать новые знания.

**Целью** данной выпускной квалификационной работой является установление взаимосвязи между практиками управления талантливыми сотрудниками и способностью компаний находить и усваивать новые знания (поглощающей способностью).

Для достижения поставленной цели перед автором работы был поставлен ряд задач:

* создать теоретическую основу исследования путем анализа ряда концепций и моделей в части управления талантливыми сотрудниками, концепции поглощающей способности; изучить предпосылки наличия взаимосвязи между двумя концепциями;
* сформулировать гипотезы о характере взаимосвязи между практиками управления талантливыми сотрудниками и поглощающей способностью организации, включая отдельные ее элементы, и разработать на их основе теоретическую модель исследования,
* разработать методологию исследования: определить метод исследования, объект исследования, разработать анкету для проведения эмпирического исследования;
* провести сбор и обработку данных по 60 российским компаниям, использующим практики управления талантливыми сотрудниками;
* сформулировать основные выводы и результаты.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав и заключения. Структура работы определяется поставленными задачами. Подготовка работы осуществлялась в пять основных этапов. На *первом* из них был изучен ряд академических источников на русском и английском языках, включая статьи, опубликованные в журналах с высоким рейтингом цитирования[[1]](#footnote-1), посвященных понятию таланта, концепции управления талантливыми сотрудниками, основным практикам управления талантливыми сотрудниками, а также особенностям управления талантливыми сотрудниками в контексте российского бизнеса.

На *втором этапе* была изучена концепция поглощающей способности организации, рассмотрены основные измерения этой концепции, а также были определены теоретические предпосылки существования взаимосвязи между практиками управления талантливыми сотрудниками и поглощающей способностью организации.

В рамках *третьего этапа* в результате проведенного анализа были сформулированы 3 общих гипотезы, последняя из которых была разбита на 4 частные гипотезы.

**Гипотеза 1**. Существует прямая взаимосвязь между практиками управления талантливыми сотрудниками и способностью компании находить и усваивать новые знания (поглощающей способностью компании).

**Гипотеза 2**. Существует прямая взаимосвязь между практиками управления талантливыми сотрудниками и результатами деятельности компании через способность компании находить и усваивать знания (поглощающую способность компании).

**Гипотеза 3.** Применение практик развития талантливых сотрудников увеличивает поглощающую способность организации.

***Гипотеза 3.1.*** Применение практик развития талантливых сотрудников увеличивает способность компании приобретать знания.

***Гипотеза 3.2.*** Применение практик развития талантливых сотрудников увеличивает способность компании усваивать знания.

***Гипотеза 3.3.*** Применение практик развития талантливых сотрудников увеличивает способность компании трансформировать знания.

***Гипотеза 3.4.*** Применение практик развития талантливых сотрудников увеличивает способность компании использовать знания.

В соответствии со сформулированными гипотезами была разработана методология исследования, составлен структурированный опросник в форме анкеты, определены основные каналы распространения анкеты, определены критерии приемлемости респондентов.

*Четвертый этап* представлял собой сбор данных у респондентов, соответствующих выявленным критериям приемлемости, проведен регрессионный анализ эмпирических данных в целях проверки поставленных гипотез. В результате анализа была доказана прямая взаимосвязь между практиками управления талантливыми сотрудниками и поглощающей способностью компании.

Наконец, на *заключительном этапе* полученные результаты были проанализированы с точки зрения теоретической и практической применимости, определена значимость результатов для бизнеса, сформулированы выводы.

# Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТЛИВЫМИ СОТРУДНИКАМИ

## 1.1. Понятие таланта в концепции управления талантливыми сотрудниками

Прежде чем перейти к исследованию понятия управление талантливыми сотрудниками, важно понять, что принято понимать под термином «талант». Анализ зарубежной и отечественной научной литературы показал, что на данный момент не существует единого определения таланта; кроме того, в ряде источников употребляются иные термины, отличные от таланта, под которыми понимаются схожие категории сотрудников. Более того, многие статьи (например, О’Райли и Пфеффер, 2000; Д. Коллинз и К. Меллахи, 2009; Фарндейл, Скаллион, Спэрроу, 2010) и работы (Капелли, 2008; Лоулер, 2008), посвященные управлению талантами, вовсе принимают талант за нечто само собой разумеющееся и не дают какого-либо явного определения. Можно отметить, что на настоящих момент в статьях, определяющих талант, отсутствует единообразие в вопросе объекта исследования: если часть авторов характеризует талант как *человека*, то другие относят это понятие скорее к *характеристикам личности*. Анализ представленной таблицы позволяет прийти к выводу, что подавляющее большинство исследователей определяют талант, в первую очередь, через демонстрацию сотрудником стабильно *высоких результатов труда*. В ряде определений [Berger, Berger, 2004; Michaels, Handfield-Jones, Axelrod, 2001] дополнительно обращается внимание на способность таких сотрудников позитивно влиять на трудовую мотивацию других работников организации. Часто талант употребляется в связке с такими понятиями, как *навыки* [Silzer, Dowell, 2010; Cheese, Thomas, Craig, 2008; Tansley et al., 2007; Michaels, Handfield-Jones, Axelrod, 2001], *компетентность/компетенции* [Schuler, 2015; Bethke-Langenegger, 2012; Silzer, Dowell, 2010; González-Cruz, Martínez-Fuentes, Pardo-del-Val, 2009; Ulrich, 2006; Williams, 2000], *потенциал* [Tansley et al., 2007; Williams, 2000].

В целом, подходы к пониманию таланта можно разделить на две общие категории: **объектный** и **субъектный**. Объектный подход определяет талант как характеристику личности; в рамках данного подхода выделяются дополнительные подкатегории, а именно понимание таланта 1) как естественной способности [Davies, Davies, 2010; Buckingham, Vosburgh, 2001]; 2) как мастерства [Ericsson, Prietula, Cokely, 2007; Pfeffer, Sutton, 2006]; 3) как вовлеченности [Pruis, 2011; Nieto, Hernández-Maestro, Muñoz-Gallego, 2011]; 4) и как соответствия [González-Cruz, Martínez-Fuentes, Pardo-del-Val, 2009; Pfeffer, 2001]. В случае субъектного подхода, характеризующего талант как человека, рассматривают обобщающий и дифференцирующий подходы. Обобщающий подход предполагает применение понятия таланта ко всем сотрудникам компании, в том числе потенциальным [Leigh, 2009; Peters, 2006; Buckingham, Vosburgh, 2001], тогда как при использовании дифференцирующего подхода с помощью понятия талант выделяется определенная группа сотрудников, как то: сотрудники, демонстрирующие наивысшие результаты труда [Smart, 2005; Berger, Berger, 2004; Michaels, Handfield-Jones, Axelrod, 2001; Williams, 2000] или обладающие большим потенциалом [Schuler, 2015; Tansley, Harris, Stewart, Turner, 2006; Williams, 2000].

В интересах текущего исследования за рабочее будет принято следующее определение талантливых сотрудников:

*Талантливые сотрудники* – это те сотрудники, которые делают наибольший вклад в создание ценности компании путём 1) демонстрации крайне высоких результатов труда, 2) применения в работе знаний, умений и навыков, соответствующих текущей и будущей необходимости компании, 3) обладания высоким потенциалом к профессиональному развитию и росту.

## 1.2. Возникновение и развитие концепции управления талантливыми сотрудниками

В последние годы управление талантливыми сотрудниками признано практиками в качестве ключевой управленческой деятельности в организации. Впервые термин «управление талантами» появился в конце 90-х в статье Дэвида Уоткинса, CEO компании Softscape. Что же касается концепции в целом, в то время как некоторые (например, [Capelli, 2008]) в качестве отправной точки появления систем управления талантами считают улучшение экономической ситуации после окончания Второй мировой войны, гораздо чаще встречается мнение о том, что концепция управления талантливыми сотрудниками стала широкоизвестной после того, как группа консультантов McKinsey создала выражение «война за таланты» в 1997 году, описанное позже в книгах Е. Майклза, Х. Хэндфилд-Джонс и Б. Экселрод [Axelrod, Handfield-Jones, Michaels, 2002].

Как и причина и время появления концепции, границы понятия управления талантливыми сотрудниками активно оспариваются академическим сообществом. Так, например, последние работы по теме, включая публикацию С. Астона и Л. Мортона [Aston, Morton, 2005], отмечают, что не существует согласованного четкого определения управления талантливыми сотрудниками. Тем не менее, более детальное изучение вопроса показывает, что существует как минимум *три* ключевых и одно развивающееся направления мысли на эту тему.

Во-первых, некоторые авторы используют понятие управление талантливыми сотрудниками в качестве синонима термину управление человеческими ресурсами, в следствие чего они часто ограничиваются изучением конкретных практик, таких как наем, развитие лидерства, планирование карьеры и так далее.

Второй тип авторов подчеркивают важность развития пула талантов, фокусируясь на отражении нужд сотрудников и управлении их развитием по карьерной лестнице; среди них, например, Р. Льюис и Р. Хекман [Lewis, Heckman, 2006]. Работы таких авторов часто опираются на литературу по планированию и развитию персонала.

Наконец, третий тип авторов особое значение уделяет управлению конкретными талантливыми сотрудниками, к этому типу, например, относятся Дж. Хайнен и С. О’Нилл [Heinen, O’Neill, 2004].

В настоящее время развитие получило четвертое направление мысли, выделяемое К. Меллахи и Д. Коллинзом [Collings, Mellahi, 2009], фокус которого лежит на определении ключевых позиций, вклад которых имеет непосредственное влияние на достижение компанией конкурентного преимущества на мировом рынке, разработке так называемого «пула талантов», представляющего собой список сотрудников, обладающих высоким потенциалом и высокими показателями работы, которые способны занять данные позиции, а также создании такой системы управления персоналом, которая даст компании возможность заполнить ключевые позиции лучшими из подходящих кандидатов и, кроме того, обеспечит дальнейший вклад этих сотрудников в развитие организации. Свое внимание на этом, например, концентрируют Д. Коллинз и К. Меллахи, Дж. Бодро и П. Рэмстэд, М. Хуселид и др. [Collings, Mellahi, 2009; Boudreau, Ramstad, 2005; Huselid, 1995]. В работах данной категории отправной точкой построения системы управления талантливыми сотрудниками в организации признается именно определение таких позиций, которые должны быть первоочередно заполнены кандидатами категории «А» [Huselid, 1995]. Развивая данную теорию, ряд авторов, среди которых М. Баба, П. Ирли, М. Хитт, С. Захра и др. [Baba, Gluesing, Ratner, Wagner, 2004; Earley, Gibson, 2002; Hitt, Dacin, Tyler, Park, 1997; Zahra, Ireland, Hitt, 2000], тесно связывают понятие управления талантливыми сотрудниками с транснациональными компаниями, утверждая, что они заведомо имеют более выигрышную позицию на рынке по сравнению с локальными компаниями, так как обладают доступом к более разнообразному пулу талантов, что позволяем им расширить базу знаний внутри компании.

С момента зарождения концепции управления талантливыми сотрудниками значительное изменение претерпело понимание источника талантливых сотрудников в организации. Ранние работы призывают большее внимание обращать на внутренний талант, отмечая, что вероятность обнаружения управленческого таланта у тех, кто уже пробивает себе путь вверх по карьерной лестнице внутри компании, столь же высока, сколь и у тех, кто может быть приглашен на руководящую должность [Miner, 1973]. Подчеркивают важность внутреннего поиска талантов и более поздние работы: так, например, В. Джойс и Дж. Слокам отмечают, что организации потерпели неудачу в том, чтобы «заработать на возможности стратегического успеха, которую может принести команда талантливых управленцев» [Joyce, Slocum, 2012]. Авторы, кроме того, обращают внимание на недооцененность концепции управления талантливыми сотрудниками в современных организациях. Их выводы, основанные на десятилетнем изучении 200 организаций из 40 различных отраслей, показывают, что руководители являются наиболее важными активами компаний, и их работа по привлечению и удержанию талантливых сотрудников в фирме имеет высокое значение для компании. Особенно важными процессы управления талантами видятся в условиях стратегических возможностей организации.

## 1.3. Основные практики и модели управления талантливыми сотрудниками

Говоря о системах управления талантливыми сотрудниками, необходимо рассмотреть конкретные практики управления талантливыми сотрудниками. В современной литературе принято выделять три основных категории практик: практики, связанные с 1) привлечением, 2) развитием и 3) удержанием талантливых сотрудников.

*Привлечение* талантливых сотрудников включает в себя широкий спектр деятельности, в том числе: создание и развитие положительной репутации организации в области УЧР, привлечение способных сотрудников благодаря интересной работе, подбор и отбор персонала на ключевые позиции и другие. Репутация и бренд работодателя стали предметом исследования нескольких академических работ, связанных с темой управления талантливыми сотрудниками. Так, например, в своей работе В. Вейман и его коллеги доказывают важность бренда работодателя, формирование которого является следствием всех попыток организации распространить на рынке труда восприятие компании как желаемого места работы, не только в привлечении, но и в удержании ключевых сотрудников [Vaiman, Scullion, Collings, 2012]. Исследования, посвященные репутации, определяемой как коллективной оценке заинтересованных сторон философии, политик и практик компании [Hannon, Milkovich, 1996], доказывают, что положительная репутация компании в области УЧР может позитивно влиять на способность компании привлечь сотрудников, которые попадают под определение таланта [Holland, Sheenan, DeCieri, 2007]. Часть работ по данной теме изучают, как именно компаниям удается строить бренд работодателя или создавать репутацию в том виде, в котором они позволяют привлекать талантливых сотрудников. К таким работам относятся, например, исследования Г. Ферриса и др., Дж. Хэннона и Дж. Милковича, Д. Койза [Ferris, Perrewé, Ranft, Zinko, Stoner, Brouer, et al., 2007; Koys, 1997; Hannon, Milkovich, 1996].

Наряду с исследованиями в области бренда и репутации работодателя, существует ряд работ, посвященный более упрощенной модели привлекательности компании на рынке труда. О важности общей привлекательности организации в деле привлечения талантов пишут, например, такие авторы, как Д. Чепмэн, К. Уггерслев, С. Кэрролл, К. Пиазентин и Д. Джонс [Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin, Jones, 2005]. Определенная часть работ посвящена выявлению и изучению конкретных факторов, причем как организационного, так и индивидуального уровня, которые оказывают влияние на финальное решение кандидата о выборе той или иной компании в качестве работодателя: среди них можно выделить работу, посвященную международным компаниям, авторства Ф. Ливенса и его коллег [Lievens, Decaesteker, Coetsier, Geirnaert, 2001].

*Развитие* талантливых сотрудников обыкновенно включает в себя множество компонентов, включая обучение, управление карьерой и карьерное развитие, организационное развитие. В соответствии с работой Т. Т. Гаравана, Р. Р. Кэрбери и А. Рока, существует четыре типа программ, которые компания использует для развития талантливых сотрудников: 1) формальные программы развития; 2) развитие в следствие опыта построения взаимоотношений; 3) развитие в следствие опыта выполнения работы; 4) неформальные программы развития [Garavan, Carbery, Rock, 2012]. Первое направление в основном направлено на менеджеров среднего и высшего звена, а также на талантливых сотрудников, обладающих релевантными потребностям бизнеса экспертными знаниями. Он включает в себя целый ряд программ, таких как программы по развитию профессиональных навыков и компетенций и программы личностного роста [Conger, 2010; Garavan, Carbery, Rock, 2012]. Второе направление программ включает рабочее общение с коллегами, наставниками, менеджерами более высокого уровня, потребителями и поставщиками, и считается ключевым в развитии талантливых сотрудников [Rock, Garavan, 2006; McCauley, Douglas, 2004], так как практики, применяемые в его рамках, помогают сотрудникам открыть для себя новые горизонты и по-новому взглянуть на привычные вещи [Balkundi, Kilduff, 2006]. Обеспечить третий вариант программ возможно, если при постановке задач перед талантливым сотрудником соблюдать следующие требования: 1) нарушение границ зоны комфорта обучающегося; 2) обеспечение кросс-функционального характера работы [Ohlott, 2004; Lombardo, Eichinger, 1989]. Наконец, к последнему направлению программ относится то обучение, которое не было запланировано и которое не имеет четкого результата [Marsick, Watkins, 2001]. Обычно сюда относят коллективное обучение, набирающее все большую популярность в современном бизнес-сообществе [Garavan, Carbery, Rock, 2012].

Многие исследования, изучающие практики развития талантливых сотрудников, сфокусированы на той деятельности компании, которая связана с подготовкой будущих лидеров бизнеса. Так, например, М. Диксон, Д. Хартог и Дж. Митчелсон посвятили свой труд изучению общих трендов и кросс-культурных отличий в подготовке будущих топ-менеджеров [Dickson, Hartog, Mitchelson, 2003]; С. Бартлетт и С. Госал выявили, какие компетенции позволяют эффективно работать на международной арене и, как следствие, что именно необходимо искать и развивать в топ-талантах [Bartlett, Ghoshal, 2003]; наконец, многие авторы, среди которых П. Калигьюри и В. Ди Санто и Дж. Шталь [Stahl, Björkmam, Farndale, et al., 2007; Caligiuri, DiSanto, 2001], предлагают свои модели развития компетенций. Некоторые работы изучают такие варианты развития талантливых сотрудников, как кратко- и долгосрочные назначения на должности в других странах, участие в международных командах, кросс-культурные тренинги [Morrison, 2000]. Практически важными являются те исследования, в которых критически оцениваются бенефициары процесса развития талантливых сотрудников: так, например, П. Калигьюри и И. Тэрикью поставили под сомнение, что выгода от данной практики равна для всех участников процесса [Caligiuri, Tarique, 2009]. Интересна и более ранняя работа П. Калигьюри: в ней он утверждает, что эффективно только то обучение и развитие, где сотрудники настроены на успех с самого начала [Caligiuri, 2000]. Наконец, важно отметить, что система управления талантливыми сотрудниками может прочно укорениться в организации и стать источником ее конкурентного преимущества только тогда, когда практики развития талантов, особенно те из них, что посвящены развитию лидерских качеств будущих управленцев, интегрированы в культуру компании и получают достаточную поддержку топ-менеджмента организации [Seigel, 2008; Novicevic, Harvey, 2004].

Что же касается *удержания*, то здесь большой пласт статей посвящен способам повышения вовлеченности сотрудника в работу фирмы. Особый интерес представляют те работы, которые не концентрируются на отдельных областях или компаниях, а представляют широкий спектр общих практик по повышению вовлеченности, самой главной из которых является осознание культурных и национальных особенностей страны, для которой разрабатываются методы. К работам по этой теме относится, например, исследование Н. Локвуда [Lockwood, 2008]. Кроме того, многие работы посвящены удержанию талантливых сотрудников в контексте международного ведения бизнеса, в частности, сокращению текучести кадров в следствие возвращения на родину. Важность данной проблемы подчеркивают в своих работах такие авторы, как М. Лазарова и П. Калигьюри, М. Лазарова и Дж. Сердин, А. Ян, Дж. Зу и Д. Холл [Lazarova, Cerdin, 2007; Yan, Zhu, Hall, 2002; Lazarova, Caligiuri, 2001]. Кроме того, к классическим практикам удержания талантливых сотрудников относятся управление результатами деятельности и работа с системами вознаграждения. О них упоминают в своих работах такие авторы, как Т. ДеТанк и Л. Шмидт, Дж. Шталь и др. [DeTuncq, Schmidt, 2013; Stahl, Björkmam, Farndale, et al., 2012]. Очень часто, говоря о вознаграждении талантливых сотрудников, упоминаются такие практики, как более высокие, чем средние по отрасли или даже компании, выплаты или расширенный социальный пакет [Варламова, 2004].

В вопросе управления талантливыми сотрудниками важными являются не только применяемые практики как таковые, но и их восприятие работниками. В своем исследовании М. Хогланд оценивает восприятие сотрудниками их вознаграждения за демонстрацию качеств, присущих таланту, и его влияние на стремление работников развивать свои навыки [Hoglund, 2012]. Результаты исследования показали, что нарушение психологического контракта с сотрудниками ведет к подрыву доверия между работодателем и работником и увеличению возможности потери ценных сотрудников. Похожие результаты получают в своей работе М. Зонненберг и М. Бринкс и др. [Sonnenberg, Brinks, 2014]. Помимо оценки влияния восприятия сотрудниками практик управления талантами на такие показатели, как вовлеченность или желание покинуть организацию, авторы доказывают, что несовпадение взглядов сотрудников и работодателя на принадлежность работника к группе талантливых сотрудников является медиантой.

Несмотря на то, что в ранних работах на тему управления талантливыми сотрудниками отсутствует акцент на глобальном характере данного вопроса, так или иначе большинство исследований производилось в условиях компаний, имеющих операции за рубежом. В более поздних работах, рассматривающих управление талантливыми сотрудниками в глобальном контексте, это понятие напрямую связано с теорией международного управления человеческими ресурсами (УЧР), в частности, с теми ее витками, в которых делается акцент на стратегическом характере международного УЧР. В связи с этим в разговоре о глобальном управлении талантливыми сотрудниками важно четко разграничить эти понятия, что детально производится в работе И. Тэрикью, Р. Шулера и Я. Гона [Tarique, Schuler, Gong, 2006].

В широком смысле под глобальным управлением талантливыми сотрудниками понимают весь перечень действий компании по привлечению, отбору, развитию и удержанию лучших сотрудников, занимающих ключевые для организации позиции, на глобальном уровне. Понятие глобального управления талантливыми сотрудниками отражает различия между стратегическими целями международных компаний и особенностями управления талантливыми сотрудниками в принимающих странах [Journal of World Business, 2010]. И. Тэрикью и Р. Шулер дополняют классическое определение, делая акцент, во-первых, на необходимости систематического характера использования практик международного управления человеческими ресурсами, во-вторых, на необходимости согласованности используемых практик с общей стратегией фирмы, и, кроме того, определяя таланты как индивидов с высоким уровнем человеческого капитала [Tarique, Schuler, 2010].

Значительным является то, что помимо расширения определения глобального управления талантливыми сотрудниками, И. Тэрикью и Р. Шулер в своем труде обозначили рамки данной концепции [Tarique, Schuler, 2010]. В первую очередь, авторы рассматривают основные задачи международного управления человеческими ресурсами, решить которые должно внедрение практик глобального управления талантливыми сотрудниками. Наиболее точно определены задачи, выделенные на основе работы К. Робертса, Э. Коссека и С. Озеки [Roberts, Kossek, Ozeki, 1998]: 1) оперативное перемещение людей, обладающих необходимыми навыками туда, где они нужны для развития бизнеса; 2) своевременное распространение новой информации, знаний и практик по международным компаниям независимо от места их возникновения; 3) идентификация и развитие талантливых сотрудников на мировом уровне. Концепция управления талантливыми сотрудниками, согласно авторам, содержит в себе 4 основных элемента: 1) экзогенные драйверы, обуславливающие проблемы глобального управления талантливыми сотрудниками; 2) эндогенные драйверы, обуславливающие проблемы глобального управления талантливыми сотрудниками; 3) деятельность в области международного управления человеческими ресурсами; 4) эффективность международного управления талантливыми сотрудниками. К первой категории относятся внешние для организации факторы, такие как глобализация, демография населения, разрыв между спросом и предложением на рынке труда; второе направление составляют внутренние факторы, влияющие на практики управления талантами, такие как региоцентризм при принятии решений в отношении персонала организации, участие компании в международных стратегических альянсах и необходимые для успешной работы бизнеса компетенции. В качестве основной деятельности в области международного УЧР И. Тэрикью и Р. Шулер выделяют традиционные практики по привлечению, развитию и удержанию талантов. Наконец, эффективность международного управления талантами авторы считают целесообразным измерять с использованием трех критериев: увеличения вклада сотрудников, достижения конкурентного преимущества и позиционирования талантов.

Не менее важный вклад в тему глобального управления талантливыми сотрудниками сделали К. Меллахи и Д. Коллинз, определившие, каким образом игнорирование или, напротив, слишком пристальное внимание к талантливым сотрудникам может негативно сказаться на результатах деятельности организации в целом. Фокусируя свое внимание на работе международных компаний, авторы определяют в качестве основы для создания конкурентного преимущества включение в состав управленческой команды талантливых сотрудников из различных географически разнесенных дивизионов компании, а также объясняют причины неудач международных компаний в создании культурно диверсифицированных управленческих команд в рамках головного офиса, опираясь в своем объяснении на две теории: теорию ограниченной рациональности и агентскую теорию [Mellahi, Collings, 2010]. Авторам удалось не только концептуализировать понятие неудачи в управлении талантами (talent management failure), но и выявить причины того или иного поведения топ-менеджмента корпораций в отношении талантов. Данное исследование может считаться отправной точкой в поиске взаимосвязи между практиками управления талантливыми сотрудниками и способностью компании находить и усваивать новые знания, так как одним из наиболее опасных последствий ошибок компании в работе с талантливыми сотрудниками авторы видят неравномерное обучение работников фирмы.

В результате своего исследования 2012 года Дж. Шталь, И. Бьёркман и другие предложили собственную модель эффективности глобального управления талантливыми сотрудниками [Stahl, Björkmam, Farndale, et al., 2012]. Основываясь на смешанном исследовании, проводимом в 33 крупных корпорациях с головными офисами в 11 странах мира, авторы выявили шесть принципов, которые позволяют построить действительно эффективную систему по работе с талантливыми сотрудниками. К этим принципам относятся: 1) соответствие применяемых практик общей стратегии компании; 2) внутренняя согласованность практик; 3) соответствие культурным особенностям; 4) вовлеченность управленцев в процессы; 5) баланс местных и глобальных нужд бизнеса; и 6) построение бренда работодателя через дифференциацию на рынке труда. Вокруг этих принципов авторы строят свою модель управления талантливыми сотрудниками, представленную на рисунке 1.


*Рис. 1. «Колесо Управления Талантливыми Сотрудниками»*

Источник: Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J., Wright, P. (2012) Six Principles of Effective Global Talent Management. MITSloan Management Review: 27p.

В центре круга – или, как назвали его авторы, колеса – находится понимание таланта. Дж. Шталь и другие в своей работе концентрируются на двух подходах его определения: обобщающем и дифференцированном, описанных ранее в текущей работе. По мнению исследователей, определение того, кого же компания будет считать талантливым и на кого, как следствие, будет направлено действие системы управления талантливыми сотрудниками, должно быть решено организацией в первую очередь.

Средняя часть колеса – направляющие принципы, названные ранее – должна лечь в основу взаимодействия с талантливыми работниками. Только руководствуясь ими при разработке, внедрении, использовании и корректировке систем управления талантами возможно достижение поставленных перед организацией целей.

Наконец, внешнее кольцо – практики управления талантами – это конкретные действия, осуществляемые организацией при решении задач управления талантливыми сотрудниками. Дж. Шталь и другие выделяют шесть практик: отбор, развитие, управление результатами труда, удержание, вознаграждение и пересмотр. По мнению авторов, каждая из внедряемых компанией практик должна быть тесно связана с шестью принципами эффективности.

Основным недостатком проанализированной работы является недостаточное раскрытие приведенной модели. Концентрируясь на описании и раскрытии принципов, авторы практически не уделяют внимания изучению их взаимосвязи с конкретными практиками, что усложняет применение результатов исследования на практике. Тем не менее, работа даёт общее понимание траектории движения при разработке системы управления талантливыми сотрудниками.

Чуть позже Р. Шулер уже самостоятельно усовершенствовал свою прежнюю работу, предложив модель управления талантливыми сотрудниками «5-C», изображенная на рисунке 2 [Schuler, 2015].

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Направления анализа*** Кто вовлечен/кто осведомлен?
* Какова политика управления талантливыми сотрудниками и какие практики реализуются?
* Где они применяются?

**Вызовы*** Дефицит талантов
* Переизбыток/сокращение талантов
* Мотивация/вовлеченность/ энергичность/сосредоточенность талантов
* Размещение/перемещение
* Сокращение затрат
* Адаптация/гибкость
 |  | **Окружение**Внутренние факторы* Лидерство
* Ценности
* Корпоративная культура
* Стратегия/структура

Внешние факторы* Конкурентоспособность страны
* Национальная культура
* Уровень экономического развития
* Характеристики отрасли
 |  | **Последствия*** Индивидуальные
	+ Удовлетворенность
	+ Развитие карьеры
	+ Коучинг, обратная связь
	+ Компенсации/льготы
	+ Мобильность
* Организационные
	+ Привлечение
	+ Стимулирование
	+ Удержание
	+ Продуктивность/создание ценности
	+ Гибкость/адаптация
	+ Размещение/перемещение
* Региональные
	+ Развитие
	+ Образование
	+ Конкурентоспособность
	+ Рабочие места
 |
|  |  |  |  |  |
|  |  | **Удовлетворение потребностей и целей различных заинтересованных сторон*** Организации
* Сотрудников
* Общества
* Потребителей
* Инвесторов
* Поставщиков
 |  |  |

*Рис. 2. Модель 5-C Рэнделла Шулера.*Источник: R. Schuler (2015). The 5-C framework for managing talent. Organizational Dynamics, 44: p. 48.

Автор предполагает, что все связанные с управлением талантливыми сотрудниками программы, реализуемые в фирме, можно описать с помощью 5 элементов: выборов (choices), направления анализа (considerations), вызовов (challenges), окружения (context) и последствий (consequences).

Одним из самых важных выборов компании, касающихся построения систем управления талантливыми сотрудниками, Р. Шулер видит выбор объекта такого управления. Это могут быть все сотрудники организации (обобщающий подход к определению талантливых сотрудников) или определенная группа, например, сотрудники категории “А”, занятые на должностях той же категории (дифференцированный подход).

Дальнейшие выборы топ-менеджмента, касающиеся талантливых сотрудников, Р. Шулер разделяет в соответствии с элементами предложенной модели. К таким выборам относятся: количество и содержание применяемых практик управления талантливыми сотрудниками; количество сотрудников, непосредственно вовлеченных в систему управления талантами, а также тех, кто осведомлен о ней; зоны, к которым относятся практики управления талантливыми сотрудниками, среди которых можно выделить отдельные подразделения, дивизионы в определенной стране или компанию в глобальном контексте.

Помимо перечня решений, которые необходимо принять компании, Р. Шулер также описывает ряд вызовов, встающих перед организацией в процессе управления талантливыми сотрудниками. Интересно, что вызовы, предлагаемые автором, отчасти противоречивы: так, например, одним из них является нехватка талантов, однако в то же время Р. Шулер указывает на избыток талантов. Тем не менее, данное противоречие легко объяснимо, если обратиться к причинам каждого из вызовов: тогда как проблема недостатка талантов актуальна, скорее, для ранних периодов глобализации компаний, а также для стран, относящихся к развивающимся рынкам, проблема с их переизбытком обусловлена экономической нестабильностью в мире, приведшей к стремительному сокращению бюджетов компании. Другими словами, тогда как острая необходимость в талантливых сотрудниках вызвана, скорее, естественными потребностями фирмы, проблема с их переизбытком определена внешними факторами. Кроме того, Р. Шулер выделяет такие вызовы, как более высокие траты на талантливых сотрудников в целях поддержания их мотивации и вовлеченности; необходимость более тщательного выбора места оперирования бизнеса в связи с различной стоимостью найма талантливых сотрудников одинаковой квалификации; повышенные требования к способности талантливых сотрудников подстраиваться под постоянно меняющиеся организационные реалии.

Следующий элемент модели – окружение – автор рассматривает со сторон внутренних и внешних факторов, влияющих на программы управления талантливыми сотрудниками. К внутренним факторам относятся стиль лидерства, принятый в организации, корпоративные ценности и организационная культура, состояние бренда работодателя, стратегия и организационная структура фирмы. К внешним факторам автор приписывает, в первую очередь. конкурентоспособность страны, в которой организована работа компании, под которой, в соответствии с моделью М. Портера, подразумевается размер рынка труда, в том числе размер рынка труда талантливых работников; уровень безработицы; качество образования; уровень компенсации труда; трудовое регулирование; качество инфраструктуры; и уровень инноваций [Porter, 1990]. Кроме того, к внешним факторам относятся культурные особенности страны, уровень её экономического развития, а также характеристики отрасли, такие как, например, специфичные знания и навыки.

Наконец, последний элемент предложенной модели – последствия – Р. Шулер разделяет на три уровня, отраженных на рисунке 2, а именно индивидуальный, организационный и региональный. По мнению автора, управляя всеми уровнями последствий, компания наиболее полно способна отвечать ожиданиям всех заинтересованных сторон, начиная с непосредственно самой организации, её сотрудников и клиентов, и заканчивая поставщиками, обществом в целом и другими.

Прикладная важность рассмотренной модели, в первую очередь, заключается в том, что она предлагает конкретный перечень аспектов, требующих внимания в процессе разработки и внедрения системы управления талантливыми сотрудниками в организации. Использование данной модели позволяет избежать ошибок слепого копирования практик управления талантами более успешных компаний, обращая внимание менеджмента на важные детали и особенности конкретного бизнеса.

## 1.4. Управление талантливыми сотрудниками в России

Управление талантливыми сотрудниками – сравнительно молодая для России концепция, однако она стремительно набирает популярность [Симонова, 2010]. Во многом по этой причине работы российских авторов (например, [Руднев, 2015; Некрасова, 2011; Казаков, 2009] и др.), представленных, в большинстве своём, управленцами разного уровня, в основном сфокусированы на описании конкретного применения отдельных практик управления талантливыми сотрудниками в контексте конкретных компаний, и потому имеют в большей степени практическую направленность, нежели теоретическую.

Особенность управления человеческими ресурсами в России заключается в том, что управление персоналом в большинстве российских компаний воспринимается исключительно как обслуживающая функция. Тем не менее, работы последних лет [Latukha, 2015] указывают на то, что в России постепенно происходит сдвиг от операционного к стратегическому УЧР, что меняет отношение к специалистам, задействованным в данном процессе: из подчиненных они превращаются в бизнес-партнеров. Это, в свою очередь, ведет к росту интереса к системам и практикам управления талантливыми сотрудниками. Описанная трансформация обусловлена такими факторами, как демографический кризис, повышенный спрос на рабочую силу, увеличение среднего возраста квалифицированных специалистов и глобализация бизнеса, ведущая к усилению конкуренции российских компаний с зарубежными, где управление талантами – обязательная деятельность в области УЧР [Latukha, 2015]. Тем не менее, данный процесс протекает довольно медленно, и остается большой задачей, которую необходимо решить российскому бизнесу в будущем [Шахбазов, 2015].

Довольно серьезным барьером, мешающим эффективному использованию практик управления талантливыми сотрудниками в России, является низкая вовлеченность топ-менеджмента в этот процесс: руководители компаний зачастую отказываются инвестировать в системы управления талантами, обосновывая это отсутствием видимых финансовых результатов [Latukha, 2015]. Кроме того, подобно компаниям других стран, формировавшимся в постсоветском пространстве, российские компании до сих пор зачастую характеризуются высоким уровнем бюрократии, ограничениями рядовых сотрудников в принятии решений, ориентированностью на краткосрочные результаты в ущерб долгосрочным, низкими темпами инноваций и ограниченностью инициативы [Latukha, 2015]. Наконец, многие эксперты отмечают тот факт, что культура ведения бизнеса и бизнес-образование зародились в России совсем недавно, что также несколько замедляет прогресс в области управления талантливыми сотрудниками [Latukha, 2015; Fey, Shekshnia, 2011].

В последние двадцать лет многие российские компании в поисках источников конкурентного преимущества на местных рынках выходят на мировой рынок [Panibratov, 2012], что приводит к появлению новых вызовов, стоящих на пути успешного управления талантливыми сотрудниками в России: сложность кросс-культурного общения и взаимодействия между штаб-квартирами и дивизионами. Важное замечание сделали в своей работе Н. Холден и В. Вейман [Holden, Vaiman, 2013], указав на популярное среди россиян мнение о том, что их талант больше ценится в российских филиалах международных компаний, нежели в сугубо отечественных организациях. Такое отношение порождает высокий уровень миграции талантливых сотрудников заграницу [Калюков, 2015]. Другой значительной проблемой, связанный с глобализацией российского бизнеса, является применение неадаптированных практик управления талантливыми сотрудниками. Усиленная фактом многонационального контекста ведения бизнеса в России, эта проблема ведет не только к неэффективному использованию ресурсов компании, причем как денежных, так и человеческих, но и может служить источником возникновения конфликтных ситуаций, связанных с культурными особенностями нации.

Тем не менее, ситуация экономического кризиса, актуальная для России в настоящий момент, благотворно влияет на формирование и развитие программ управления талантливыми сотрудниками. Особую популярность среди работодателей, в частности, получили программы развития молодых специалистов, подающих большие надежды. Для этого есть как минимум две причины: во-первых, молодые сотрудники дешевле обходятся организации в связи с низкими ожиданиями в отношении оплаты труда; во-вторых, к моменту появления необходимости развития бизнеса, ожидаемой в связи с ростом экономики в посткризисный период, молодые сотрудники, набранные сейчас, достигнут необходимого для обеспечения этого развития уровня профессионализма [Григорьева, 2016]. Кроме этого, постепенному увеличению применения практик управления талантливыми сотрудниками в российских компаниях способствуют такие факторы, как растущая роль нематериальных активов (торговых марок, технологий, патентов и уникальных знаний), глобализация и рост бизнеса [Latukha, 2015], а также снижение общего уровня приверженности работников нанимающей организации [Симонова, 2010].

Впрочем, довольно часто таланты в российских компаниях нанимают только для заполнения текущих вакансий наиболее подходящими сотрудниками, не задумываясь о развитии потенциала таких работников, игнорируя тот факт, что это может быть в долгосрочных интересах самой компании. У большинства российских работодателей отсутствует терпение, необходимое для развития своих звездных игроков, потому что их видение слишком сфокусировано на настоящем, чтобы обратить внимание на будущее.

Если говорить о практиках управления талантами, принятых в российских компаниях, о них в своей работе упоминает М. Латуха и др. В частности, автор отмечает, что важную роль в удержании талантливых сотрудников играют возможности карьерного развития: за время очень активного экономического роста многие талантливые россияне привыкли к очень стремительным продвижениям по службе, что обусловило их ожидания в отношении работодателя в дальнейшем. Кроме того, в работе упоминается, что в российских компаниях чаще, чем в европейских, используется внутренний рекрутинг, подразумевающий подбор на позиции высшего менеджмента среди сотрудников организации. Здесь также существуют свои культурные особенности: утверждается, что в России при подобном отборе гораздо большее внимание уделяется текущим показателям работы сотрудника, нежели его потенциалу справиться с предстоящей работой. Однако существует ряд российских компаний — как правило, это крупные российские организации нефте- и газоперерабатывающей отрасли, — которые в своей работе применяют достаточно современные практики привлечения, удержания и развития талантливых сотрудников.

Таким образом, управление талантливыми сотрудниками – новая для российского рынка труда концепция, которая, однако, набирает стремительную популярность по нескольким причинам: во-первых, в связи с ростом стремления увеличения человеческого капитала компаний, во-вторых, из-за усиливающейся конкуренцией с западными компаниями; в-третьих, в связи с необходимостью удерживать сотрудников на фоне общего падения лояльности работников. Кроме того, важным катализатором в последние годы служит экономический кризис, обусловивший желание компаний развивать своих сотрудников, а не искать дорогостоящих специалистов на рынке труда. С другой стороны, в России существует ряд проблем, которые значительно замедляют активность внедрения практик управления талантами в бизнес. К ним относятся, например, низкий интерес высшего менеджмента к данной теме, высокий уровень бюрократии, чрезвычайная сложность процессов принятия решений и другие проблемы, многие из которых вызваны советским наследием. Наконец, существуют исследования, доказывающие, что существует ряд российских компаний, где практики управления талантливыми сотрудниками употребляются чаще и более успешно, чем в других. К таким компаниям, как правило, относят крупнейшие организации, оперирующие в национальных отраслях промышленности страны.

## Выводы по главе 1

Подводя общие итоги, можно сказать, что концепция управления талантливыми сотрудниками построена на предположении о том, что максимизация индивидуальных талантов сотрудников является основой устойчивого конкурентного преимущества компании в целом. В связи с этим управление талантливыми сотрудниками начали тесно связывать с общими практиками управления человеческими ресурсами, направленными на повышение результатов работы фирмы. Управление талантливыми сотрудниками чаще выделяется в крупных корпорациях, нежели в компаниях среднего и малого бизнеса.

В настоящее время принято выделять три основных направления практик управления талантливыми сотрудниками: привлечение, развитие и удержание. Говоря о привлечении, исследователи чаще всего делают акцент на необходимости создания и развития бренда работодателя и общей привлекательности компании на рынке труда. Развитие талантливых сотрудников чаще всего рассматривается в глобальном контексте, и здесь наиболее активно обсуждается развитие компетенций будущих лидеров бизнеса с помощью широкого спектра программ. Такую же глобальную направленность имеют работы, посвященные удержанию: чаще всего в рамках этой темы освещаются попытки компаний снизить текучесть кадров, вызванную международными назначениями.

Для того, чтобы отразить необходимость комбинации всех рассмотренных практик, а также увязать их с разнообразными внутренними и внешними факторами, оказывающими непосредственное влияние на процесс управления талантливыми сотрудниками, был предложен ряд моделей. Наиболее удачной и полной можно считать модель Р. Шулера 2015 года, в которой он раскрывает взаимосвязь 5 элементов системы управления талантливыми сотрудниками: выборов, направления анализа, вызовов, окружения и последствий.

К сожалению, концепция управления талантливыми сотрудниками до сих пор мало изучена в контексте российского бизнеса. Существует весьма ограниченный перечень академических работ, посвященных данной тематике. Большинство работ российских авторов описывают специфицированные бизнес-практики и имеют, скорее, практическую направленность, нежели академическую.

В целом, научные исследования, посвященные управлению талантливыми сотрудниками, на данный момент характеризуются тремя основными аспектами: 1) отсутствие понятийной ясности в отношении термина управление талантливыми сотрудниками с практической, концептуальной и теоретической точки зрения; 2) смещение внимания исследователей к международным компаниям и, как следствие, практически полное игнорирование существования практик управления талантливыми сотрудниками в небольших местных организациях, 3) отсутствие четкого разграничения терминов глобальное управление талантами и международное управление человеческими ресурсами [Journal of World Business, 2010].

В целях данной работы принято решение использовать следующее определение управлению талантливыми сотрудниками:

*Управление талантливыми сотрудниками* – это комбинация действий, предпринимаемых организацией в рамках привлечения, развития и удержания сотрудников, которых она определяет в качестве талантливых.

# Глава 2. ВЛИЯНИЕ ПРАКТИК УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТЛИВЫМИ СОТРУДНИКАМИ НА ПОГЛОЩАЮЩУЮ СПОСОБНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

## 2.1. Поглощающая способность организации

За последние двадцать лет концепция поглощающей способности организации (Absorptive Capacity, ACAP) начал активно набирать популярность в литературе [Flatten, Engelen, Shaker, Brettel, 2011]. За 2014 год интерес к данной теме со стороны научного сообщества вырос более чем в 5 раз по сравнению с 2006 годом[[2]](#footnote-2); особый интерес исследователей в этой области привлекает влияние ACAP на организационное обучение, обмен знаниями, инновационность и результаты работы фирмы.

Классическим определением поглощающей способности, впрочем, по сей день считается определение В. Кохена и Д. Левинталя [Zahra, George, 2002; Roberts, Galluch, Dinger, Grover, 2012].

Концепция поглощающей способности в разное время была изучена на разных уровнях, включая государственный [Liu, White, 1997; Mowery, Oxley, 1996; Keller, 1996], межорганизационный [Lane, Lubatkin, 1998] и организационный [Cockburn, Henderson, 1998; Kim, 1998; Veugelers, 1997; Szulanski, 1996; Boynton, Zmud, Jacobs, 1994; Cohen, Levinthal, 1990]. Авторы, изучающие особенности поглощающей способности государств, особое внимание уделяют способности стран перенимать и внедрять новые технологии; ACAP измеряется через инвестиции в науку и НИОКР. П. Лейн и М. Лубаткин рассматривают поглощающую способность НИОКР альянсов, основываясь на 1) воспринимаемой ценности новых знаний, 2) усвоении новых знаний, 3) использовании новых знаний в целях получения прибыли. Те исследователи, которые изучают поглощающую способность на уровне организации, используют более широкий перечень инструментов измерения: некоторые (например, В. Кохен и Д. Левинталь, Р. Войгелерс, Л. Ким) подходят к операционализации ACAP с точки зрения НИОКР, изучая инвестиции в него, число занятых в подразделении, ответственном за разработки, и другие показатели; другие же (например, А. Бойнтон, Р. Змуд и Дж. Якобс) измеряют поглощающую способность организации через ИТ-процессы в компании. Так как в данной работе рассматривается организационный уровень применения концепции поглощающей способности, интересно рассмотреть результаты исследований именно этой группы авторов. Так, например, В. Кохен и Д. Левинталь доказывают, что инвестиции в НИОКР определяют способность компании усваивать и использовать новые знания; И. Кокбёрн и Р. Хендерсон отмечают важность сплоченности сотрудников, задействованных в НИОКР, в развитии способности организации замечать и развивать технологии, приходящие в компанию по принципу «снизу-вверх»; Ким напрямую связывает поглощающую способность организаций с внедренными в них системами обучения. Несмотря на то, что ни один из рассмотренных авторов не называет термина управление талантами, совершенно очевидным представляется тот факт, что в большинстве работ поглощающая способность организации связывается с той или иной практикой управления талантами.

Понятие поглощающей способности компании тесно связано с созданием ценности в организации. Ряд исследований подтверждают, что способность организации создавать знания и распространять их между всеми её элементами служит основой для построения конкурентных преимуществ фирмы, что, таким образом, доказывает взаимосвязь уникальных знаний компании и результатов её работы [Kang, Morris, and Snell, 2007; Grant, 1996]. Помимо создания конкурентных преимуществ и повышения производительности компании, поглощающая способность тесно связана с такими характеристиками работы фирмы, как инновационность [Tsai, 2001; Hansen, 1999; Tsai ,Ghoshal, 1998], улучшение бизнес-процессов [Kostova, Roth, 2002; Szulanski, 1996] и даже способность выживать на рынке [Lane, Koka, Pathak, 2006; Zahra, George, 2002].

Как и в вопросе управления талантами, при изучении поглощающей способности организаций нельзя не уделить особое внимание международному контексту бизнеса. Особенность международных компаний состоит в том, что они способны создавать знания в одной стране, а использовать в совершенно другой; это, в свою очередь, подразумевает значительное перемещение знаний внутри организации [Minbaeva, Pedersen, Björkman, et al., 2003]. Исходя из этого, поглощающая способность такой корпорации может служить источником ее конкурентного преимущества [Kogut, Zander, 1993]. Важно понимать, что процесс перемещений знаний в компании отнюдь не стихиен: он начинается с идентификации новых полезных знаний и заканчивается использованием этих знаний принимающим подразделением. Поглощающая способность принимающего подразделения определяет успех всего процесса [Gupta, Govindarajan, 2000]; низкий уровень поглощающей способности или ее отсутствие могут приводить к низкой способности усваивать знания, поддерживать процессы обучения, низкой мотивации приобретать знания и др.

### 2.1.1. Измерение поглощающей способности организации

Существует несколько подходов к операционализации поглощающей способности организации. В. Кохен и Д. Левинталь определяют три параметра ACAP: 1) признание ценности (способность оценить знания с точки зрения прошлого опыта и инвестиций); 2) поглощение (способность поглощать знания, основанная на характеристике знаний, пересечении с уже существующей в компании технологией); 3) коммерциализация (способность применять знания на практике, базирующаяся на технологических возможностях и способности защитить инновации) [Cohen, Levinthal, 1990]. Д. Мовери и Дж. Оксли [Mowery, Oxley, 1995] предлагают следующие параметры: 1) уровень навыков сотрудников; 2) процент сотрудников, занятых в НИОКР, от общей численности персонала в организации; 3) количество обученных выпускников инженерных факультетов; 4) инвестиции в НИОКР. Ким операционализирует поглощающую способность через два параметра: 1) уже существующие в компании знания; 2) интенсивность усилий [Kim, 1998].

В своей работе «Поглощающая способность: обзор, реконцептуализация и расширение» С. Захра и Дж. Джордж предлагают четыре измерения поглощающей способности организации: приобретение, усвоение, трансформация, использование.

*Приобретение*. Под приобретением понимается способность компании идентифицировать и перенять извне те знания, которые непосредственно связаны с её деятельностью. Данное измерение имеет три ключевые характеристики, которые влияют на поглощающую способность в общем: интенсивность, скорость и направление. Первые две характеристики определяют качество организационной способности приобретать знания: чем больше компания работает в этом направлении, тем быстрее она приобретает необходимые ей знания и навыки [Kim, 1997]. Впрочем, очевидно, что возможности компании по наращиванию скорости приобретения новых знаний ограничены: это связано, в первую очередь, с трудностью сокращения длины учебного цикла фирмы, а во-вторых, с необходимостью восполнения ресурсов, которые участвуют в формировании поглощающей способности организации[Clark, Fujimoto, 1991]. Третья характеристика, направление, определяет области, в которых компания активно приобретает новые знания, а также пути, с помощью которых новые знания поступают в компанию. Для достижения успеха в вопросе импорта новых технологий организации необходимо развивать внутри себя широкий перечень компетенций путем использования разнообразных каналов получения информации [Rocha, 1997].

*Усвоение*. Усвоение подразумевает совокупность рутин и процессов организации, с помощью которых она анализирует, обрабатывает, интерпретирует и понимает информацию, полученную из внешних источников [Szulanski, 1996]. Довольно часто фирма игнорирует идеи и инновации, которые не попали в зону её поиска, так как компания не может охватить всё [Cyert, March, 1963]. Информация, поступившая в организацию извне, может отражать логические модели, отличные от тех, которые используются в компании обычно, что значительно затрудняет и замедляет процесс усвоения знаний [Leonard-Barton, 1995]. Кроме того, довольно часто знания из внешних источников довольно специфичны той или иной ситуации или компании, что также препятствует пониманию или копированию этих знаний [Szulanski, 1996]. Помимо этого, осмысление может быть осложнено наличием тесной связи между знаниями и специфическими активами, отсутствующими у принимающей фирмы [Teece, 1981]. Однако понимание и осмысление сформированных вне компании знаний – важные процессы их усвоения, так как именно благодаря им организация приобретает способность эти знания использовать в работе.

*Трансформация*. Трансформация обозначает способность фирмы создавать новые бизнес-практики и совершенствовать старые таким образом, чтобы в них были отражены как уже ранее имевшиеся в компании знания, так и те, что были приобретены и усвоены недавно. Это может достигаться путем добавления новой информации или сокращения части старой, а также с помощью интерпретации старых данных по-новому. Трансформация изменяет сам характер знания с помощью бисоциации, которая определяется как комбинация из двух идей, взятых из разных контекстов, ранее казавшихся несовместимыми [Koestler, 1996]. Другими словами, способность компании выявить знания в двух областях, напрямую не связанных с друг другом, а затем объединить, создав, таким образом, принципиально новое знание, отражает её трансформационные возможности. Способности фирмы, определяемые бисоциативными процессами внутри неё, формируют предпринимательский образ мышления [McGrath, MacMillan, 2000] и дают компании возможность действовать в соответствии с духом предпринимательства [Smith, DeGregorio, 2002]. Это позволяет по-новому взглянуть на вещи, обратить внимание на ранее незамеченные возможности и увидеть в новом свете свои конкурентные преимущества. Исследования в области стратегических изменений доказывают важность новых знаний в процессе переосмысления компанией рынков присутствия и своей конкурентной стратегии на них [Christensen, Suarez, Utterback, 1998]. Похожие выводы делают и те авторы, которые изучают вопросы предпринимательства и роста фирмы [Zahra, Ireland, Hitt, 2000]. Благодаря осознанию и принятию во внимание трансформационного измерения поглощающей способности компании, появляется возможность пробиться сквозь концепцию «фирмы как черного ящика», заглянув внутрь неё [Zahra, George, 2002].

*Использование*. Под использованием подразумевается способность компании улучшать, расширять и применять уже существующие компетенции или развивать новые путём внедрения приобретенных и трансформированных знаний в бизнес-процессы. Основной упор здесь делается на те процедуры, которые позволяют компании эффективно использовать знания. Конечно, организация может эффективно пользоваться информацией и в условиях отсутствия специальных рутин, однако их присутствие даёт компании доступ к систематизированным и комплексным механизмам, которые позволяют использовать знания на протяжении более длительного периода. Эффективное использование знаний в этом контексте может быть определено как их внедрение в операции фирмы с целью получения значительной выгоды [Tiemessen, Lane, Crossan, Inkpen, 1997]. Результатом продолжительного использования знаний являются создание новых продуктов, процессов, знаний или даже организационных форм [Spender, 1996].

Особый интерес в этой работе представляет разделение поглощающей способности на потенциальную и реализованную [Zahra, George, 2002]. К потенциальной поглощающей способности (potential absorptive capacity, PACAP) относятся первые два измерения: приобретение и усвоение знаний; она отражает определение поглощающей способности, данное В. Кохеном и Д. Левинталем, но вовсе не означает, что компания будет способна применить новые знания и получить выгоду за счет их использования. Реализованная поглощающая способность (realized absorptive capacity, RACAP) подразумевает умение фирмы эффективно использовать поглощенные знания. Обе подкатегории существуют одновременно, и каждая из них является необходимым, но не достаточным условием для улучшения результативности фирмы. Отношение реализованной поглощающей способности к потенциальной определяется авторами как фактор эффективности, основанный на данных о том, что RACAP имеет большее влияние на получение прибыли [Grant, 1996].

### 2.1.2. Взаимосвязь поглощающей способности организации и практик управления талантливыми сотрудниками

С академической точки зрения, понятие поглощающей способности лежит в области, близкой по своей сути к области управления знаниями, являющейся подсистемой общего УЧР. Исследователи, рассматривающие поглощающую способность именно с этой точки зрения, утверждают, что умение компании приобретать, усваивать, трансформировать и использовать знания обладает кумулятивным эффектом, и строится относительно тех знаний, которые уже существуют внутри организации [Grant, 1996]. Говоря о поглощающей способности в связке с управлением знаниями, необходимо упомянуть классическую модель И. Нонака и Х. Такеучи [Nonaka, Takeuchi, 1995] SECI[[3]](#footnote-3), рассматривающую четырехэтапный спиралевидный процесс трансформации знаний из неявных (tacit) в явные (explicit) и обратно. Несмотря на то, что данная работа не содержит прямого упоминания поглощающей способности компании, модель, предложенная в ней, отчасти близка с моделью ACAP С. Захры и Дж. Джорджа.

Уже это даёт нам основание полагать, что концепция поглощающей способности тесно связана с теорией управления человеческими ресурсами в организации. Данный тезис подтверждается исследованиями, доказывающими, что уровень поглощающей способности организации находится в сильной зависимости от наличия сотрудников, обладающих набором компетенций, релевантных потребностям бизнеса [Minbaeva, Pedersen, Björkman, et al., 2003], в связи с чем принято считать, что человеческие ресурсы – главный вид ресурсов, формирующих ACAP. Кроме того, так как речь идёт не об общих компетенциях фирмы, а о компетенциях конкретных сотрудников, справедливо будет предположить наличие зависимости между практиками управления талантливыми сотрудниками, непосредственно направленными на оптимизацию числа работников, не только обладающих необходимыми знаниями и навыками, но и способных привнести наибольшую ценность в организацию [Lewis, Heckman, 2006], и поглощающей способностью компании. Прямые и косвенные подтверждения такому предположению можно найти в работах Д. Минбаевой, Д. Минбаевой и др., Д. Мовери и Дж. Оксли и других.

Так, Д. Минбаева и её коллеги в качестве ключевых элементов, влияющих на формирование поглощающей способности фирмы, называют способности сотрудников и их мотивацию [Minbaeva, Pedersen, Björkman, et al., 2003]. По их мнению, поглощающая способность, будучи характеристикой организационного уровня, содержит в себе два элемента, которые позволяют компании достичь высоких результатов труда [Baldwin, 1959]: уже имеющиеся знания, в частности, умения сотрудников, их образование и приобретенные в процессе работы навыки [Kim, 2001], и активность прикладываемых усилий, под которой понимаются старания каждого сотрудника фирмы в решении тех или иных рабочих задач [Kim, 2001].

Необходимо, помимо прочего, обратить внимание на те исследования, которые посвящены влиянию практик управления талантливыми сотрудниками на результаты деятельности организации [Latukha, 2015; Chintalapati, Gopinathan, 2009; Fey, Morgulis-Yakushev, Park, Björkman, 2009], а также на те, в которых доказывается влияние поглощающей способности на производительность компании [Minbaeva, Pedersen, Björkman, et al., 2003; Zahra, George, 2002]. С учетом приведенного ранее анализа, наличие подобных работ может служить дополнительным основанием предполагать наличие особой медиативной взаимосвязи между практиками управления талантливыми сотрудниками и поглощающей способностью организации.

Стоит особо отметить исследование Я. Гонга и др. [Gong, Zhou, Chang, 2013], посвященную взаимосвязи креативности ключевых сотрудников компании и результатами её деятельности. Ценность данной работы заключается в том, что она объясняет взаимосвязь между характеристиками ключевых сотрудников фирмы и её производительности, используя в качестве медиативной переменной, помимо всего прочего, реализованную поглощающую способность организации. Учитывая тот факт, что термин ключевые сотрудники в определенной степени может являться синонимом, хоть и не полным, талантливым сотрудникам, а также то, что одной из задач управления талантливыми сотрудниками является развитие их профессиональных качеств и компетенций, куда относится креативность, можно сделать выводы о высокой степени вероятности существования прямой взаимосвязи между практиками управления талантливыми сотрудниками и результатами деятельности фирмы, регулируемой поглощающей способностью этой фирмы. Кроме того, данное исследование дает основание предположить, что те практики управления талантливыми сотрудниками, которые направлены на развитие определенного набора характеристик работника, могут иметь более сильное влияние на результаты деятельности фирмы.

Как следствие, для того, чтобы иметь возможность глубже изучить влияние практик управления талантливыми сотрудниками на поглощающую способность организации, текущее исследование фокусируется на их отдельном направлении – практиках развития талантливых сотрудников.

Развитие талантливых сотрудников включает в себя особые практики, которые позволяют сотрудникам, имеющим высокий потенциал и демонстрирующим качество работы, превосходящее ожидания, увеличить свой вклад в результаты деятельности компании путём получения дополнительных возможностей к обучению и развитию. Интересно, что применяемые практики развития талантливых сотрудников напрямую влияют на способность организации привлекать [Schuler, Jackson and Tarique, 2011] и удержать ценных работников [Carr et al., 2005]. Так как знания, являющиеся неотъемлемым элементом концепции поглощающей способности, могут быть определены как «непосредственный опыт, владение методиками, знакомство с научными основами и результаты познавательной активности» [Кузнецов, 2004], то есть некое представление о мире, возникшее в результате получения опыта или обучения, логичным будет предположить существование взаимосвязи между практиками развития талантливых сотрудников и поглощающей способностью организации. Кроме того, ряд эмпирических исследований доказывает ключевую роль организационных инвестиций в практики развития персонала в формировании человеческого капитала фирмы [Minbaeva, Pedersen, Björkman, et al., 2003; Huselid, 1995]. В работе отдельных авторов подтверждается наличие прямой связи между обучением персонала и результатами деятельности фирмы [Delaney and Huselid, 1996; Koch and McGrath, 1996]; все это может являться основанием для предположения об особой роли практик развития сотрудников в формировании поглощающей способности компании.

Все практики развития талантливых сотрудников основываются на движении знаний внутри фирмы. Если рассматривать поглощающую способность организации в соответствии с моделью С. Захра и Дж. Джорджа, приобретение знаний связано с поиском и идентификацией новой потенциально полезной информации вне фирмы. Проводя параллель между концепцией поглощающей способности и моделью SECI И. Нонака и
Х. Такеучи, можно отметить, что этап *приобретения* знаний соответствует этапу *социализации* и частично этапу *экстернализации*, так как для того, чтобы быть приобретенными, внешние знания должны быть не просто идентифицированы, но и переняты сотрудниками компании. Говоря о программах развития талантливых сотрудников, можно утверждать, что данному этапу релевантны как программы формального обучения, включая внешние тренинги, так и развитие в следствие поддержания контактов с различными заинтересованными сторонами, включая поставщиков, конкурентов, партнеров, клиентов и внешних экспертов. В то время как в процессе формальных тренингов сотрудникам передаются явные знания (explicit knowledge), выстраивание и поддержание деловых взаимоотношений позволяет получить неявные знания (tacit knowledge), часто являющиеся более ценными в связи с их явной практической применимостью и высокой сложностью копирования. На этапе *усвоения* информация должна быть распространена внутри организации, а также проанализирована и обработана её сотрудниками. Это может быть осуществлено с помощью внутренних тренингов, причем как формальных, так и неформальных, а также через коммуникации между работниками компании. Данный элемент поглощающей способности в наибольшей степени соответствует этапу *экстернализации* и частично этапу *комбинации* по модели И. Нонака и Х. Такеучи. Третий этап, *трансформация*, подразумевает внедрение новых знаний в уже существующие рутины и практики компании. В успехе прохождения данного этапа наиболее важную роль играет развитие вследствие получения рабочего опыта, так как именно благодаря ему знания, приобретенные и усвоенные организацией, становятся частью индивидуальных знаний. Следовательно, данный этап объединяет в себе этапы *комбинации* и *интернализации* модели SECI. Наконец, на последнем этапе модели поглощающей способности – этапе использования знаний – новые знания применяются таким образом, чтобы принести прибыль организации. Другими словами, сотрудники учатся использовать знания на практике, что соответствует этапу *интернализации*. Что касается обучения, то здесь наиболее часто встречается использование неформальных программ развития, подразумевающих, в основном, стихийный обмен опытом между сотрудниками прямо на рабочих местах.

На рисунке 3 представлена теоретическая модель взаимосвязи концепции поглощающей способности С. Захры и Дж. Джорджа, модели управления знаниями Нонака и Такеучи SECI и концепции развития талантливых сотрудников Т. Гаравана, Р. Кэрбери и А. Рока.

*Рис. 3. Модель взаимосвязи концепции поглощающей способности, модели управления знаниями и концепции развития талантливых сотрудников.*

**Вид программ развития персонала**: развитие в следствие опыта выполнения работы

**Практики**: взаимоотношение с руководителями, выход из зоны комфорта, ротация

**Вид программ развития персонала**: формальные программы

**Практики**: развитие навыков, развитие компетенций и личностных характеристик

Социализация

Экстернализация

Комбинация

Интернализация

Неявные знания

Явные знания

Приобретение

Трансформация

Использование

Усвоение

Управление знаниями
(Нонака и Такеучи, 1995)

Поглощающая способность (Захра и Дж. Джордж, 2002)

**Как**: использование внешних ресурсов для получения информации

**Компоненты**: Предшествующие инвестиции, уже имеющиеся знания, интенсивность, скорость, направление

**Как**: Обработка знаний в компании

**Компоненты**: Интернализация, преобразование

**Как**: Использование для получения прибыли

**Компоненты**: Использование, внедрение

**Как**: Структура коммуникаций в фирме

**Компоненты**: Понимание

Развитие талантливых сотрудников (Т. Гараван, Р. Кэрбери и А. Рок, 2012)

**Вид программ развития персонала**: неформальные программы развития

**Практики**: неформальное обучение, стихийное обучение на рабочем месте

**Вид программ развития персонала**: развитие в следствие опыта построения взаимоотношений

**Практики**: спонсорство, коучинг, менторство, взаимодействие с коллегами

**Цель**: Менеджеры среднего и высшего звена и талантливые специалисты

Таким образом, с каждым днем появляется все больше компаний, прибыль которых генерируется не за счет производства и реализации товаров, а благодаря их знаниевым ресурсам и продукции [Barnett, 2000; Brown, Hesketh, and Wiliams, 2003; Sennett, 2006]. В условиях их активного роста и развития, а также в контексте смещения общего направления управления персоналом от обеспечения максимальных гарантий вплоть до пожизненного найма к стремлению постоянно обучаться и обучать, практики управления талантливыми сотрудниками имеют все большее влияние на поглощающую способность организации.

Тем не менее, стоит отметить, что на данной момент нет академических работ, которые напрямую изучают влияние практик управления талантливыми сотрудниками на поглощающую способность организации или взаимосвязь между ними. Тем не менее, основываясь на ряде работ, затрагивающих взаимосвязь общих практик УЧР и поглощающей способности, а также принимая во внимание особенности определения поглощающей способности и наличие доказательств однонаправленного влияния обеих переменных на результаты работы фирмы, можно сделать предварительное предположение о наличии влияния практик управления талантливыми сотрудниками на поглощающую способность организации.

## 2.2. Методология исследования

### 2.2.2. Формулирование гипотез и построение теоретической модели

Как уже было сказано ранее, существует ряд работ, доказывающих наличие прямой взаимосвязи между общими практиками управления человеческими ресурсами и поглощающей способностью организации. Однако, несмотря на все приведенные выше предпосылки, до сих пор не существует исследований, подтверждающих существование связи между практиками управления талантливыми сотрудниками и способностью компании приобретать, усваивать, трансформировать и использовать новые знания. Наряду с доказательством самого факта взаимосвязи двух переменных, в рамках данной работы интерес представляют определение характера данной связи и анализ феномена формирования конкурентного преимущества компании. Всё это приводит к формулировке первых двух гипотез текущего исследования.

**Гипотеза 1**. Существует прямая взаимосвязь между практиками управления талантливыми сотрудниками и способностью компании находить и усваивать новые знания (поглощающей способностью компании).

**Гипотеза 2**. Существует прямая взаимосвязь между практиками управления талантливыми сотрудниками и результатами деятельности компании через способность компании находить и усваивать знания (поглощающую способность компании).

Принимая во внимание существующие в литературе подтверждения ключевой роли применения практик развития персонала в формировании человеческого капитала организации, предпосылки наличия связи между практиками развития сотрудников компании и её поглощающей способности, значительность вклада труда талантливых сотрудников в результаты деятельности организации, а также используя измерения поглощающей способности, предложенной в работе С. Захры и Дж. Джорджа, можно сформулировать третью общую гипотезу, а также ряд частных гипотез.

**Гипотеза 3.** Применение практик развития талантливых сотрудников увеличивает поглощающую способность организации.

***Гипотеза 3.1.*** Применение практик развития талантливых сотрудников увеличивает способность компании приобретать знания.

***Гипотеза 3.2.*** Применение практик развития талантливых сотрудников увеличивает способность компании усваивать знания.

***Гипотеза 3.3.*** Применение практик развития талантливых сотрудников увеличивает способность компании трансформировать знания.

***Гипотеза 3.4.*** Применение практик развития талантливых сотрудников увеличивает способность компании использовать знания.

На основе сформулированных гипотез и проведенного анализа теоретических предпосылок влияния практик управления талантливыми сотрудниками на поглощающую способность организации, а также с учетом ранее разработанной модели поглощающей способности С. Захры и Дж. Джорджа можно построить эмпирическую модель, представленную на рисунке 4.

**Практики управления талантливыми сотрудниками**

Привлечение

Развитие

Удержание

**Поглощающая способность**

*Потенциальная*

*Реальная*

Приобретение

Усвоение

Трансформация

Использование

**Результаты деятельности компании**

Г1

Г2

*Г3.2.*

*Г3.1.*

*Г3.3.*

*Г3.4.*

*Рис. 4. Модель влияния практик управления талантливыми сотрудниками на результаты деятельности компании через её поглощающую способность*

Данная модель позволяет наглядно представить взаимосвязь между элементами разного уровня: как более общими, такими как практики управления талантливыми сотрудниками, поглощающая способность организации и результаты её деятельности, так и частными, такими как практики развития талантливых сотрудников и способностью компании приобретать, усваивать, трансформировать и использовать знания.

### 2.2.1. Сбор данных и респонденты

Данные для исследования получены с помощью опросов, проводимых в 2016 году среди представителей российских компаний. Выборка составляет **60** человек, все респонденты занимают управленческие позиции разного уровня в компаниях самых разнообразных отраслей экономики. Критериями приемлемости респондента в данном исследовании служили 1) управленческий уровень не ниже среднего, 2) размер компании-работодателя от 50 человек, 3) присутствие компании-работодателя на российском рынке, 4) использование компанией особых подходов к управлению талантливыми сотрудниками; 4) доступность опрашиваемого, то есть выборка сформирована невероятностно.

Данные, используемые в этом исследовании, собраны с помощью бумажных и онлайн опросов, предложенных руководителям среднего и высшего звена, работающих как в полностью российских компаниях, так и в российских филиалах иностранных организаций. Онлайн анкетирование предлагалось для прохождения на протяжении всего периода сбора данных, однако большая часть данных была получена в печатной форме на конференциях и круглых столах, посвященных управлению персоналом.

Около 25% руководителей, принявших участие в опросе, мужчины; 38% относятся к топ-менеджменту компании, остальные представляют средний управленческий уровень. Средний возраст нахождения на текущей должности составляет 5 лет и 3 месяца. 72% респондентов работают в компании, головной офис которой находится в России, остальные 28% представляют российские филиалы иностранных компаний. Средняя численность компаний-работодателей принявших участие в опросе руководителей составляет порядка 22 000 человек, среднее значение возраста организаций – 33 года. Более подробная информация о респондентах представлена в таблице 1.

*Таблица 1. Характеристика участников исследования*

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Управленческий уровень\* | Стаж на данной должности | Возраст | Пол\*\* | Местонахождение головного офиса\*\*\* | Количество сотрудников | Возраст компании |
| Среднее | 1,62 | 5,42 | 35,52 | 1,75 | 1,28 | 22113,33 | 33,38 |
| Стандартная ошибка | 0,06 | 0,71 | 1,19 | 0,06 | 0,059 | 6599,709 | 4,49 |
| Медиана | 2 | 3 | 34,5 | 2 | 1 | 2000 | 20 |
| Мода | 2 | 2 | 29 | 2 | 1 | 1000 | 20 |
| Стандартное отклонение | 0,49 | 5,52 | 9,19 | 0,44 | 0,45 | 51121,12 | 34,799 |
| Дисперсия выборки | 0,24 | 30,54 | 84,46 | 0,19 | 0,21 | 2,61E+09 | 1210,952 |
| Счет | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 |

*\*1 – менеджер высшего звена, 2 – менеджер среднего звена; \*\* 1 – мужчина, 2 – женщина; \*\*\* 1 – РФ, 2 – за пределами РФ.*

### 2.2.3. Методы оценки влияния практик управления талантливыми сотрудниками на поглощающую способность организации

Так как теоретическая модель, на которой строится текущее исследование, предполагает целый комплекс разнообразных взаимосвязей, был протестирован ряд эмпирических моделей, в каждой из которых задействованы разные зависимые переменные.

Ряд вопросов предложенной респондентам анкеты направлен на определение стратегии компании. В рамках данного исследования рассматриваются две классических конкурентных стратегии организации: лидерство в издержках и дифференциация. Предположение, легшее в основу выделения этих вопросов, заключается в том, что компании, заинтересованные в постоянном развитии продуктов и рынков, будут скорее способны извлечь выгоду, генерируемую новыми знаниями и талантливыми сотрудниками. Для того, чтобы оценить данную переменную, используется 7-балльная шкала Лайкерта, с помощью которой руководителям компаний необходимо определить, какие компетенции релевантны общей конкурентной стратегии их фирмы.

Для измерения склонности компании развивать управление талантливыми сотрудниками в опросник включен блок, посвященный определению стратегии в области управления талантами. Блок состоит из 6 вопросов, каждый из которых, как и в случае предыдущих переменных, измеряется с использованием 7-балльной шкалы Лайкерта. Главная независимая переменная текущего исследования – практики управления талантливыми сотрудниками – операционализируется с помощью 25 специальных вопросов, используется факторный анализ, в рамках которого выделяются три фактора, отражающие направленность практик управления талантливыми сотрудниками: привлечение, развитие и удержание.

Такая зависимая переменная, как поглощающая способность организации, измеряется с помощью шкалы, предложенной Т. Флэттеном и его коллегами [Flatten et al., 2011]. В опроснике использованы разработанные ими элементы поглощающей способности организации, оцениваемые через 36 вопросов, переструктурированные в четыре фактора в соответствии с моделью поглощающей способности С. Захры и Дж. Джорджа: приобретение, усвоение, трансформация и использование знаний. Все элементы оцениваются с помощью 7-балльной шкалы Лайкерта.

В качестве зависимой переменной выступают результаты деятельности компании, которые измеряются путем субъективной оценки самими респондентами с использованием 7-балльной шкалы Лайкерта. Результаты работы оценивались с помощью пятиэлементной шкалы П. Кхандвалла [Khandwalla, 1977], включающей изменение доли рынка, изменение продаж, среднюю рентабельность инвестиций, средний доход и средний рост дохода. Респондентам было предложено оценить результаты деятельности своей компании за последние три года по сравнению со средними результатами по отрасли.

В работе используется ряд стандартных контрольных переменных, таких как возраст и размер организации. Возраст компании определяется как количество лет, прошедших с момента основания компании; в целях достижения более корректных результатов в исследовании применяется натуральный логарифм от данного показателя. Это же касается размера организации, который оценивается с помощью натурального логарифма от числа сотрудников, занятых в данной компании.

## Выводы по главе 2

В данной главе подробно рассматривается концепция поглощающей способности организации. Как и в случае практик управления талантливыми сотрудниками, в первую очередь здесь рассматривается разнообразие подходов к пониманию поглощающей способности, существующее в современной академической литературе. Текущее исследование основывается на классическом определении, данном В. Кохеном и Д. Левинталем в 1990 году [Cohen, Levinthal, 1990].

Существует не менее четырех наиболее распространенных подходов к операционализации поглощающей способности организации, разработанных такими авторами, как В. Кохен и Д. Левинталь, Моввери и Дж. Оксли, Ким и С. Захра и Дж. Джордж [Cohen, Levinthal, 1990; Mowery, Oxley, 1995; Kim, 1998; Zahra, George, 2002], причем наиболее популярным среди них является последний подход. В модели, предложенной американскими исследователями, поглощающая способность представлена в качестве совокупности четырех элементов: способности компании приобретать, усваивать, трансформировать и применять знания. Интересной особенностью данной модели является объединение первых двух элементов в потенциальную поглощающую способность, которая отражает потенциал компании к получению выгоды за счет новых знаний в будущем, но не гарантирует поступление денежных средств от информации. В то же время, способности компании трансформировать и применять знания формируют реализованную поглощающую способность, отражающую умение компании применять полученные и обработанные знания в целях получения прибыли.

В целом, концепция поглощающей способности, хоть зародилась более 25 лет назад и получила достаточно активное развитие в 1990-х и начале 2000-х, до сих пор недостаточно глубоко изучена в условиях реального бизнеса; большая часть работ, посвященных этой теме, основываются, скорее, на вторичных данных и литературном анализе, нежели на первичной информации.

Особую важность для текущего исследования играет последовавший далее анализ предпосылок взаимосвязи поглощающей способности организации с практиками управления талантливыми сотрудниками, существующих в академической литературе. В результате такого анализа было выявлено, что на настоящий момент в литературе нет прямого доказательства такого влияния, однако существует ряд теорий, на основе которых возможно предположить о его наличии. К ним, например, относятся теоретические работы Д. Минбаевой и др., Д. Мовери и Дж. Оксли, М. Латуха, Н. Чинталапати и П. Гопинатана, С. Фея и др., С. Захры и Дж. Джорджа [Minbaeva, Pedersen, Björkman, et al., 2003; Mowery, Oxley, 1995; Latukha, 2015; Chintalapati, Gopinathan, 2009; Fey, Morgulis-Yakushev, Park, Björkman, 2009; Zahra, George, 2002].

Помимо изучения поглощающей способности организации и ее взаимосвязи с практиками управления талантливыми сотрудниками, в данной главе была представлена методология исследования. Так, на основе обзора литературных источников были сформулированы три общие и четыре частные гипотезы:

**Гипотеза 1**. Существует прямая взаимосвязь между практиками управления талантливыми сотрудниками и способностью компании находить и усваивать новые знания (поглощающей способностью компании).

**Гипотеза 2**. Существует прямая взаимосвязь между практиками управления талантливыми сотрудниками и результатами деятельности компании через способность компании находить и усваивать знания (поглощающую способность компании).

**Гипотеза 3.** Применение практик развития талантливых сотрудников увеличивает поглощающую способность организации.

***Гипотеза 3.1.*** Применение практик развития талантливых сотрудников увеличивает способность компании приобретать знания.

***Гипотеза 3.2.*** Применение практик развития талантливых сотрудников увеличивает способность компании усваивать знания.

***Гипотеза 3.3.*** Применение практик развития талантливых сотрудников увеличивает способность компании трансформировать знания.

***Гипотеза 3.4.*** Применение практик развития талантливых сотрудников увеличивает способность компании использовать знания.

Кроме того, в данной главе была предложена теоретическая модель, объединяющая все представленные гипотезы.

Далее в главе подробно описываются способ сбора данных и методы оценки влияния практик управления талантливыми сотрудниками на поглощающую способность организации. Помимо этого, была подсчитана и представлена описательная статистика, характеризующая респондентов. В результате в текущем исследовании приняли участие 60 представителей российских компаний, представляющих различные секторы экономики.

# Глава 3. РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ВЫВОДЫ

## 3.1. Результаты эмпирического исследования

Прежде, чем будут протестированы гипотезы, сформулированные в главе 2, необходимо определить общие особенности управления талантливыми сотрудниками в российских компаниях.

Компании, представители которых приняли участие в опросе, характеризуются скорее дифференцированным подходом к управлению талантливыми сотрудниками. Так, около 77% респондентов ответили, что в вопросе управления талантливыми сотрудниками они используют индивидуальный подход. 70% участников опроса указали на то, что в их компании имеется корпоративный университет, подчиненный, в том числе, задачам управления талантливыми сотрудниками.

Практически все участники исследования отмечают, что в их компаниях в той или иной мере реализуются стратегии по улучшению управления талантами. В частности, большинство – 76,6% – респондентов отметили, что их компания стремится улучшать качество всех практик управления талантливыми сотрудниками; около 70% участников также указали на то, что в их организациях активно пытаются интегрировать практики управления талантливыми сотрудниками и современные технологии, расширить количество инициатив в затрагиваемой области, а также улучшить систему показателей, относящуюся к управлению талантливыми сотрудниками. 60% респондентов считают, что в компании ведется работа по повышению рентабельности процессов управления талантливыми сотрудниками.

К главным факторам, стимулирующим необходимость управления талантами в организациях-работодателях на сегодняшний день, участники исследования отнесли бизнес конкуренцию, необходимость реализации стратегических планов, необходимость обслуживания клиентов, необходимость внедрения инноваций, стоимость человеческого капитала, потребность в новых технологиях и особенности корпоративной культуры. Наименее важными факторами являются геополитические вопросы, проблемы окружающей среды и аутсорсинг. Интересно, хоть и не удивительно, что наиболее актуальными для респондентов стали факторы, напрямую связанные с ведением бизнеса, тогда как наименее значимыми они отметили те, которые не имеют непосредственного отношения к их бизнес-процессам.

Для того чтобы перейти к следующему шагу – проверке сформулированных гипотез, необходимо произвести ряд статистических тестов. В рамках данного исследования в качестве главного инструмента статистического анализа используется программа SPSS Statistics.

Гипотезы о наличии и характере взаимосвязи между практиками управления талантливыми сотрудниками и поглощающей способностью организации и между практиками развития талантливых сотрудников и элементами поглощающей способности, а также гипотеза о промежуточной роли поглощающей способности во взаимосвязи между практиками управления талантливыми сотрудниками и результатами работы фирмы проверяются с помощью множественного линейного регрессионного анализа.

### 3.1.1. Анализ надежности шкалы

Для того чтобы было возможно провести регрессионный анализ, в первую очередь необходимо определить количество переменных в модели. Так как опросник, используемый в данном исследовании (Приложение 1), содержит достаточно много переменных, однако построен таким образом, что их количество может быть сокращено по смысловому признаку, а также в связи с тем, что такой подход в большей степени соответствует логике исследования, было принято решение не использовать факторный анализ в качестве метода снижения размерности. Вместо этого был использован метод подсчета средних показателей внутри блоков вопросов по каждому респонденту.

В целях проведения регрессионного анализа были выделены следующие обобщающие переменные: практики 1) привлечения, 2) развития и 3) удержания талантливых сотрудников, 4) приобретение, 5) усвоение, 6) трансформация и 7) использование знаний, 8) поглощающая способность организации. Кроме того, в целях контроля были использованы переменные 9) возраста и 10) размера организации, рассчитанные как натуральные логарифмы от количества лет с момента создания компании и среднесписочной численности штатных сотрудников компании соответственно.

Перед тем, как приступить к снижению размерности данных, необходимо провести тест надежности выделяемых компонентов. Для этого используется оценка надежности внутренней согласованности элементов опросника с помощью коэффициента альфа Кронбаха, который позволяет оценить, насколько вопросы внутри одной группы, объединяемые в новую переменную, связаны между собой. Критерием отсечки выбран альфа Кронбаха = 0,7.

Первая обобщающая переменная, необходимая для дальнейшего анализа, посвящена практикам привлечения талантливых сотрудников и объединяет 8 вопросов из блока «Процессы и практики управления талантливыми сотрудниками», подблока «Привлечение». Коэффициент альфа Кронбаха для данной серии вопросов равен 0,741, что соответствует достаточному значению внутренней согласованности.

Практики развития талантливых сотрудников также оценивались с помощью 8 вопросов, расположенных в подблоке «Развитие», и коэффициент альфа Кронбаха для них составил 0,864, что отражает хорошее значение внутренней согласованности элементов.

Третья переменная, практики удержания талантливых сотрудников, объединяет ответы на 9 вопросов подблока «Удержание» и характеризуется коэффициентом альфа Кронбаха 0,825, что также является показателем хорошего уровня внутренней согласованности вопросов.

Четвертая переменная объединяет в себе 7 вопросов блока «Поглощающая способность», подблока «Приобретение», и отражает способность компании приобретать новые знания. Коэффициент альфа Кронбаха для составляющих ее вопросов равен 0,757 – достаточное значение внутренней согласованности.

12 вопросов подблока «Поглощение» также могут быть объединены в обобщающую переменную, так как обладают хорошим уровнем внутренней согласованности: коэффициент альфа Кронбаха для них составляет 0,879.

Способность компаний трансформировать полученные знания отражена в опроснике также с помощью 12 вопросов (подблок «Преобразование»); коэффициент альфа Кронбаха для этой группы составил 0,920, что является очень хорошим значением внутренней согласованности.

Последний элемент поглощающей способности компании, использование знаний,, нашел свое отражение в 5 вопросах. Коэффициент альфа Кронбаха для этих элементов равен 0,792, что характеризует достаточную внутреннюю согласованность и также позволяет объединить данные вопросы в обобщающий показатель.

В связи с ограничениями по количеству зависимых переменных, накладываемыми использованием регрессии, необходимо выделить обобщающую переменную, отражающую общую поглощающую способность организации. В этих целях были объединены 36 вопросов блока «Поглощающая способность», коэффициент альфа Кронбаха для которых равен 0,934, что свидетельствует об очень высоком уровне внутренней согласованности.

Наконец, последняя обобщающая переменная характеризует результаты деятельности фирмы. Переменная объединяет 5 вопросов, для которых коэффициент альфа Кронбаха составляет 0,937, что является очень хорошим значением внутренней согласованности элементов.

Таким образом, на первом этапе статистического анализа было принято решение о снижении размерности данных, проведен анализ надежности шкал, сформированы новые переменные путем подсчета средних значений ответов на вопросы внутри одного блока для каждого респондента. Все шкалы характеризуются удовлетворительным, хорошим и очень хорошим уровнями согласованности. В результате снижения размерности были сформированы новые переменные, которые будут использоваться на следующем этапе анализа.

### 3.1.2. Множественный регрессионный анализ

Следующим шагом исследования является проверка сформулированных гипотез с помощью множественного регрессионного анализа.

**Гипотеза 1**. *Существует прямая взаимосвязь между практиками управления талантливыми сотрудниками и способностью компании находить и усваивать новые знания (поглощающей способностью компании)*.

В качестве зависимой переменной при тестировании гипотезы 1 используется поглощающая способность организации; независимыми переменными являются практики привлечения, развития и удержания талантливых сотрудников; в качестве контрольных переменных используются возраст и размер компании.

Результаты регрессионного анализа представлены в таблице 2.

*Таблица 2. Результаты регрессионного анализа практик управления талантливыми сотрудниками и поглощающей способностью организации*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Переменная | Бета-коэффициент | t-статистика | Значимость |
| (Константа) |  | 4,972 | 0,000\*\*\* |
| Практики привлечения талантливых сотрудников | -0,169 | -1,015 | 0,314 |
| Практики развития талантливых сотрудников | 0,398 | 2,192 | 0,033\*\* |
| Практики удержания талантливых сотрудников | 0,414 | 2,097 | 0,041\*\* |
| Размер компании  | -0,086 | -0,650 | 0,518 |
| Возраст компании  | -0,054 | -0,425 | 0,672 |
| F = 6,359, p = 0,000\*\*\*, R2 = 0,371,Скорр. R2 = 0,312. |  |  |  |
| \*\*\* Результат значим на уровне 1% (p<0,01). \*\* Результат значим на уровне 5% (p<0,05). \* Результат значим на уровне 10% (p<0,1). |

F-тест и p-значение модели, равные 6,359 и 0,000 соответственно, доказывают значимость данной модели на уровне 1%. Скорректированный коэффициент детерминации (R2) показывает, что около 31% случаев изменения поглощающей способности компании можно объяснить изменениями в практиках управления талантливыми сотрудниками.

Из таблицы очевидно, что значимыми являются только такие переменные, как практики развития и удержания талантливых сотрудников (p<0,05). Важно отметить, что контрольные переменные – размер и возраст компании – имеют уровень значимости выше 0,1, что свидетельствует о том, что данные факторы не имеют статистически значимой взаимосвязи с поглощающей способностью организации. Интересно, что влияние практик привлечения талантливых сотрудников на зависимую переменную также статистически незначим, что может быть объяснено тем, что само по себе привлечение работников с высоким потенциалом не может обеспечить высокий уровень способности компании приобретать, усваивать, трансформировать и использовать новые знания, так как факт привлечения талантливого сотрудника не позволяет обеспечить необходимого объема специфических знаний, на которых строится поглощающая способность организации. Для этого, согласно модели, необходимо использование практик развития и удержания таких сотрудников: на это указывает как достаточно низкий уровень значимости (влияние переменных статистически значимо на уровне 5%), так и высокое значение бета-коэффициента, указывающего на силу влияния фактора на зависимую переменную. С точки зрения практики это можно объяснить тем, что практики развития и удержания талантливых сотрудников направлены, помимо всего прочего, на повышения уровня их аналитических и творческих способностей, развитие ключевых компетенций, необходимых для формирования поглощающей способности компании. Инвестиции организации в развитие и обучение талантливых сотрудников позволяют увеличить не только объем относящейся к бизнесу информации, но и количество инструментов анализа, преобразования и переложения этой информации на практику, которыми обладает сотрудник, а также усиливать способность сотрудников выстраивать коммуникацию внутри организации, необходимую для распространения важной информации.

Таким образом, **гипотеза 1 подтверждается**.

Кроме того, на основании проведенной регрессии возможно принятие решение по общей гипотезе 3, сформулированной следующим образом:

**Гипотеза 3**. *Применение практик развития талантливых сотрудников увеличивает поглощающую способность организации.*

Принимая во внимание статистическую значимость влияния практик развития талантливых сотрудников (p=0,033; p<0,05), а также то, что бета-коэффициент принял положительное значение (бета-коэффициент=0,398), можно говорить о том, что **общая гипотеза 3 подтверждается**.

Проверка гипотезы 2 также осуществляется путем регрессионного анализа.

**Гипотеза 2**. *Существует взаимосвязь между практиками управления талантливыми сотрудниками и результатами деятельности компании через способность компании находить и усваивать знания (поглощающую способность компании).*

Проверка данной гипотезы основывается на положительном результате тестирования гипотезы 1. В качестве независимых переменных выступают элементы поглощающей способности компании; зависимой переменной являются результаты деятельности организации; контрольными переменными выступают возраст и размер компании.

Краткие результаты регрессионного анализа представлены в таблице 3. Более подробно результаты представлены в приложении 2.

*Таблица 3. Результаты регрессионного анализа элементов поглощающей способности компании и результатов деятельности организации.*

|  |  |
| --- | --- |
| Переменная | Значение |
| F-тест | 1,991 |
| p-значение | 0,048\*\* |
| Коэффициент детерминации R2 | 0,783 |
| Скорректированный коэффициент детерминации R2 | 0,390 |
| \*\*\* Результат значим на уровне 1% (p<0,01). \*\* Результат значим на уровне 5% (p<0,05). \* Результат значим на уровне 10% (p<0,1). |

Модель значима на уровне 5%, причем F-тест и p-значение модели равны 1,991 и 0,048 соответственно. Скорректированный коэффициент детерминации (R2) указывает на то, что изучаемая модель может объяснить около 40% случаев изменения результатов работы компании.

Более детальное изучение полученных данных (Приложение 2), однако, позволяет понять, что далеко не все элементы имеют значимую взаимосвязь с результатами деятельности компании. Так как особо важно узнать, какие именно действия компании, формирующие её поглощающую способность, способны оказывать воздействие на результаты деятельности фирмы, далее будут рассмотрены все элементы модели, оказывающие статистически значимое влияние на изучаемую переменную.

В первую очередь стоит отметить, что взаимосвязь размера (p=0,001) и возраста компании (p=0,069) с зависимой переменной является достаточно значимой. Можно предположить, что более высокие результаты показывают крупные (бета-коэффициент=0,739) достаточно молодые (бета-коэффициент= -0,393) фирмы. Это достаточно легко объясняется тем, что размер компании, как правило, отражает более широкий доступ к материальным и нематериальным активам, обеспечивающим фирме конкурентное преимущество, а молодость компании, как правило, соотносится с более ранними этапами жизненного цикла, характеризующимися более высокими темпами роста [Адизес, 2008].

Среди элементов поглощающей способности наименьшее значение p имеет способность сотрудников соединять существующие знания с новыми (p=0,001). Кроме того, данная переменная имеет очень высокий стандартизированный коэффициент (бета-коэффициент=1,253), что указывает на исключительную роль этой способности в достижении высоких результатов деятельности компании. Полученные результаты объясняются тем, что способность сотрудников организации объединять существующие знания с новыми является основой их творческих способностей, которые при переложении на условия бизнеса становятся фундаментом инновационной активности компании [Андрейчиков, Андрейчикова, 2012]. В свою очередь, инновационность организации может напрямую влиять на результаты её деятельности [Kuhl, da Cunha, Maçaneiro, da Cunha, 2016; Rousseau, Mathias, Madden, Crook, 2016].

Другим элементом поглощающей способности, взаимосвязь которого с изучаемой зависимой переменной значима, является обмен идеями и концепциями между отделами: p-значение равно 0,003. Для данной переменной большой интерес представляет значение стандартизированного бета-коэффициента, равное -1,331. Отрицательность этого коэффициента показывает, что обмен идеями между отделами достаточно ощутимо уменьшает результаты деятельности фирмы. Впрочем, с точки зрения практики ведения бизнеса, это несложно объяснить тем, что наиболее активно обмен между различными функциями происходит в совсем молодых небольших фирмах с неустоявшимися бизнес-процессами, не успевших достичь значительных темпов роста и не обладающих большим штатом, и тот факт, что влияние контрольных переменных значимо в условиях текущей модели, только подтверждает это.

Хороший уровень значимости (p=0,014, p<0,05) показала переменная, отражающая поддержку взаимодействия между отделами при решении проблем со стороны руководства. В отличие от предыдущей переменной, этот элемент показывает положительное значение стандартизированного бета-коэффициента (1,048). Ключевым моментом здесь является акцент на координацию процессов обмена со стороны руководства, что соответствует таким стадиям развития компании, как юность и расцвет [Адизес, 2008], и, как следствие, скорее присуще активно растущим компаниям.

Положительно взаимосвязаны результаты деятельности компании и использование горизонтальных ротаций (бета-коэффициент= 0,439, p=0,043). Данная практика тесно перекликается с предыдущей переменной, так как отражает стремление компании обеспечить поток обмена информацией между различными функциональными подразделениями в условиях активной координации руководства. В дополнение, временный переход сотрудников между отделами катализирует обмен неявными знаниями внутри компании, что позволяет организации сформировать трудно копируемые знаниевые ресурсы, являющиеся основой долгосрочного конкурентного преимущества фирмы.

Достаточно сильная положительная взаимосвязь (бета-коэффициент=0,528) с результатами деятельности организации наблюдается у такой значимой (p=0,025) переменной, как полнота знаний сотрудников о специальных навыках и областях интересов других работников. Очевидно, что при высоком значении данного показателя сотрудники компании способны гораздо быстрее и эффективнее решать поставленные перед ними бизнес-задачи, обращаясь к тем своим коллегам, которые обладают необходимой для этого экспертизой, что тесно связано с возможностями компании достигать высоких темпов роста на рынке в условиях постоянно меняющейся среды.

Даже более сильное влияние (бета-коэффициент=0,680) на зависимую переменную оказывает желание сотрудников делиться своими знаниями, информацией и опытом (p=0,039) со своими коллегами. Как и в предыдущем случае, желание работников делиться своими знаниями позволяет ускорять процессы поиска нужной информации и принятия решений, что играет большую роль в успехе компании на развивающихся рынках, к которым относится в том числе и Россия, за счет обеспечения гибкости.

Интересно, что такой элемент поглощающей способности, как акцент руководства на обмен информацией и опытом с компаниями той же отрасли, будучи статистически значимой независимой переменной (p=0,046), имеет отрицательный бета-коэффициент с результатами деятельности фирмы (бета-коэффициент= -0,557). Анализируя данные результаты, можно предположить, что подобный обмен может в определенной мере подразумевать утечку информации, формирующей конкурентное преимущество компании, и, таким образом, снижать результаты ее деятельности на рынке. Кроме того, принимая во внимание значимость контрольных переменных модели, стоит учесть тот факт, что подобные обмены опытом скорее характерны для тех отраслей, которые достигли в своем развитии стадий зрелости, на которой темпы роста значительно замедляются [Agarwal, Sarkar, Echambadi, 2002].

Способность сотрудников компании структурировать и использовать собранные данные также имеет достаточно сильную статистически значимую взаимосвязь с изучаемой переменной (p = 0,068, бета-коэффициент = 0,508). С точки зрения бизнеса, данная способность, очевидно, позволяет работникам применять полученную информацию наилучшим образом, так как процесс ее структуризации подразумевает определенный уровень анализа информации. Вследствие оптимизации использования данных возникает положительный эффект на результаты деятельности компании.

Наконец, развитие прототипов также оказывает статистически значимое положительное влияние на результаты деятельности компании (p= 0,084, бета-коэффициент= 0,493). Использование прототипов считается залогом успешности инновационной деятельности компании [Oster, 2011], а, как уже упоминалось ранее, инновационность организации напрямую связана с результатами её деятельности.

Подводя итоги, существует ряд практик управления организацией, формирующих её поглощающую способность, имеющих статистически значимую взаимосвязь с результатами деятельности компании. Кроме того, из доказательства гипотезы 1 известно, что существует прямая взаимосвязь между практиками управления талантливыми сотрудниками и поглощающей способностью фирмы. Таким образом, можно говорить о том, что существует взаимосвязь между практиками управления талантливыми сотрудниками и результатами деятельности компании через её поглощающую способность; **гипотеза 2 подтверждается.**

Завершающим этапом проводимого эмпирического исследования стало тестирование частных гипотез 3.1, 3.2, 3.3 и 3.4. Для каждой из частных гипотез была построена регрессионная модель с различным набором переменных.

**Гипотеза 3.1.** *Применение практик развития талантливых сотрудников увеличивает способность компании приобретать знания.*

Для проверки данной гипотезы независимыми переменными являются практики привлечения, развития и удержания талантливых сотрудников; в качестве зависимой переменной используется способность компании приобретать знания; контрольными переменными остаются размер и возраст компании.

Результаты регрессионного анализа представлены в таблице 4.

*Таблица 4. Результаты регрессионного анализа практик управления талантливыми сотрудниками и способности компании приобретать знания.*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Переменная | Бета-коэффициент | t-статистика | Значимость |
| (Константа) |  | 2,550 | 0,014\*\* |
| Практики привлечения талантливых сотрудников | -0,187 | -1,025 | 0,310 |
| Практики развития талантливых сотрудников | 0,368 | 1,852 | 0,069\* |
| Практики удержания талантливых сотрудников | 0,297 | 1,376 | 0,175 |
| Размер компании  | -0,146 | -1,006 | 0,319 |
| Возраст компании  | 0,095 | 0,682 | 0,498 |
| F = 3,519, p = 0,008\*\*\*, R2 = 0,246,Скорр. R2 = 0,176. |  |  |  |
| \*\*\* Результат значим на уровне 1% (p<0,01). \*\* Результат значим на уровне 5% (p<0,05). \* Результат значим на уровне 10% (p<0,1). |

Данная модель также является значимой: F-тест равен 3,519; p-значение равно 0,008 – результат значим на уровне 1%. Изменения практик управления талантливыми сотрудниками объясняют около 18% изменений в способности компании приобретать знания (скорректированный R2 = 0, 176).

Анализ уровней значимости отдельных переменных указывает на то, что влияние только одной из них – практик развития талантливых сотрудников – значимо (p=0,069, p<0,1), причем, в соответствии со значением бета-коэффициента, взаимосвязь между переменными прямая (бета-коэффициент=0,368), то есть усиление применяемых практик ведет к увеличению способности компании приобретать знания. С одной стороны, это связано с тем, что способность организации приобретать знания сильно зависит от интеллектуального запаса, которым обладают её сотрудники, так как человек скорее обратит своё внимание и внимание коллег на информацию по той теме, которая ему знакома [Srull, 1983]. Практики развития персонала позволяют расширить кругозор сотрудников, обеспечивая, тем самым, более внушительную основу для приобретения новых знаний. С другой стороны, развивая своих талантливых сотрудников, компания увеличивает количество потенциальных источников важной для бизнеса информации за счет установления работниками новых контактов в процессе обучения.

Взаимосвязь между контрольными переменными – размером и возрастом компании – и ее способностью приобретать новые знания статистически незначима. Таким образом, **гипотеза 3.1 подтверждается**.

**Гипотеза 3.2.** *Применение практик развития талантливых сотрудников увеличивает способность компании усваивать знания.*

Набор независимых и контрольных переменных, используемых при проверке данной гипотезы, как и ранее, состоит из практик привлечения, развития и удержания талантливых сотрудников (независимые переменные) и возраста и размера компании (контрольные переменные). Зависимой переменной в данной модели является способность компании усваивать знания.

Результаты множественного регрессионного анализа представлены в таблице 5.

*Таблица 5. Результаты регрессионного анализа практик управления талантливыми сотрудниками и способности компании усваивать знания.*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Переменная | Бета-коэффициент | t-статистика | Значимость |
| (Константа) |  | 2,914 | 0,005\*\*\* |
| Практики привлечения талантливых сотрудников | -0,112 | -0,663 | 0,510 |
| Практики развития талантливых сотрудников | 0,354 | 1,926 | 0,059\* |
| Практики удержания талантливых сотрудников | 0,393 | 1,968 | 0,054\* |
| Размер компании  | -0,155 | -1,152 | 0,254 |
| Возраст компании  | 0,045 | 0,352 | 0,726 |
| F = 5,941, p = 0,000\*\*\*, R2 = 0,355,Скорр. R2 = 0,295. |  |  |  |
| \*\*\* Результат значим на уровне 1% (p<0,01). \*\* Результат значим на уровне 5% (p<0,05). \* Результат значим на уровне 10% (p<0,1). |

Текущая модель является значимой на уровне ниже 1%, F-тест равен 5,941, p-значение составляет 0,000. Модель может объяснить 30% изменений в способности компании усваивать знания (скорректированный R2 = 0,295) изменениями в практиках управления талантливыми сотрудниками.

Взаимосвязь между контрольными переменными и зависимой переменной статистически незначима (p>0,1), что означает, что размер и возраст компании не оказывают существенного влияния на способность компании усваивать знания. Уровень p-значения, находящегося ниже критического значения 0,1, продемонстрировали практики развития и удержания талантливых сотрудников. Обе практики имеют прямую взаимосвязь с зависимой переменной: стандартизированные бета-коэффициенты для них равны 0,354 и 0,393 соответственно.

Взаимосвязь практик развития талантливых сотрудников и способности компании усваивать знания объясняется исходя из характеристики данного элемента поглощающей способности в модели С. Захра и Дж. Джорджа. Развивая сотрудников, давая им новые знания в процессе менторства, тренингов или реализации программ личностного и профессионального роста, компания усиливает их способность не только приобретать, но и осмысливать и понимать приходящую извне информацию. Кроме того, участие сотрудников во внешних программах обучения развивает их умственную гибкость, что также напрямую влияет на способность эффективно усваивать знания. Делая акцент на обучении именно талантливых сотрудников, организация вкладывает не столько в отдельных людей, сколько в общеорганизационную способность, так как талантливые сотрудники, как правило, способны более продуктивно передавать знания (в частности, неявные) другим сотрудникам, в том числе за счет обладания специфичным опытом, знаниями особенностей деятельности и корпоративной культуры компании, а также за счет способности подталкивать других людей к улучшению результатов работы [Berger, Berger, 2004].

Что же касается практик удержания, то высокая вовлеченность сотрудника в процесс работы, являющаяся наиболее важным, наряду с лояльностью, результатом применения этих практик, подразумевает более активное и интенсивное участие сотрудника в проектах компании, что ведет к повышению способности усваивать знания за счет систематического применения их на практике и повышенной мотивации. Лояльность сотрудников, с другой стороны, также ведет к усилению их способности усваивать знания, так как продолжительный опыт работы в компании, наряду с программами развития, позволяет работнику приобрести специфичную конкретному бизнесу базу знаний, позволяющую быстрее анализировать и адаптировать новую информацию.

Касательно силы влияния, можно предположить, что развитие имеет менее сильную взаимосвязь со способность усваивать знания, чем удержание, так как практики развития, скорее, дают инструменты, необходимые для понимания, а практики удержания, включающие, в том числе, практики материального и нематериального стимулирования, обеспечивают желание талантливых сотрудников прикладывать любые дополнительные усилия для достижения поставленных целей. Другими словами, уровень усвоения новой информации зависит не только от интеллектуальных способностей отдельного сотрудника, но и от его мотивированности.

Несмотря на то, что практики развития талантливых сотрудников не единственная переменная, которая, в соответствии с моделью, может оказывать влияние на способность компании усваивать знания, анализ доказывает, что её улучшение усиливает данную способность. Таким образом, **гипотеза 3.2 подтверждается**.

**Гипотеза 3.3.** *Применение практик развития талантливых сотрудников увеличивает способность компании трансформировать знания.*

В модели, используемой при тестировании частной гипотезы 3.3, независимыми переменными вновь являются практики привлечения, развития и удержания талантливых сотрудников; контрольными переменными остаются размер и возраст компании; в качестве зависимой переменной используется способность компании трансформировать знания.

Результаты регрессионного анализа представлены в таблице 6.

*Таблица 6. Результаты регрессионного анализа практик управления талантливыми сотрудниками и способности компании трансформировать знания.*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Переменная | Бета-коэффициент | t-статистика | Значимость |
| (Константа) |  | 4,892 | 0,000 |
| Практики привлечения талантливых сотрудников | -0,192 | -1,173 | 0,246 |
| Практики развития талантливых сотрудников | 0,537 | 3,001 | 0,004\*\*\* |
| Практики удержания талантливых сотрудников | 0,319 | 1,638 | 0,107 |
| Размер компании  | -0,152 | -1,163 | 0,250 |
| Возраст компании  | -0,092 | -0,735 | 0,466 |
| F = 6,871, p = 0,000\*\*\*, R2 = 0,389,Скорр. R2 = 0,332. |  |  |  |
| \*\*\* Результат значим на уровне 1% (p<0,01). \*\* Результат значим на уровне 5% (p<0,05). \* Результат значим на уровне 10% (p<0,1). |

Модель значима на уровне 1%, F-тест показывает 6,871. Согласно значению скорректированного коэффициента детерминации (R2=0,332), 34% изменений в способности компании трансформировать знания объясняются рассматриваемой моделью зависимости.

Только одна переменная характеризуется вероятностью ошибки первого рода менее 10%– практики развития талантливых сотрудников (p=0,004, p<0,01). Это может быть объяснено тем фактом, что в случае трансформации знаний, в отличие от усвоения, гораздо большую роль играет инструментарий, которым обладает сотрудник, нежели его инициативность и вовлеченность. Для достижения такого важного для успеха трансформации фактора, как синергия, используются программы развития навыков межличностного общения и групповые программы обучения, что также может объяснять позитивную связь между практиками развития талантливых сотрудников и способностью компании преобразовывать знания. Кроме того, такая практика развития, как горизонтальные (межфункциональные) перемещения, позволяет талантливому сотруднику не только взглянуть на компанию с разных сторон и лучше понять ее особенности, но и научиться генерировать идеи путем комбинации различных функциональных областей, ранее казавшихся несовместимыми.

Взаимосвязь способности компании трансформировать знания с остальными переменными, включая контрольные, признается статистически незначимой. Бета-коэффициент практик развития талантливых сотрудников, равный 0, 537, отражает достаточно сильную прямую связь между анализируемыми переменными, что указывает на то, что **гипотеза 3.3 подтверждается**.

**Гипотеза 3.4.** *Применение практик развития талантливых сотрудников увеличивает способность компании использовать знания.*

В качестве независимых переменных при тестировании последней гипотезы используются практики управления талантливыми сотрудниками (привлечение, развитие, удержание); контрольными переменными по-прежнему выступают размер и возраст организации; зависимой переменной является способность компании использовать знания.

Результаты множественного регрессионного анализа представлены в таблице 7.

*Таблица 7. Результаты регрессионного анализа практик управления талантливыми сотрудниками и способности компании использовать знания.*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Переменная | Бета-коэффициент | t-статистика | Значимость |
| (Константа) |  |  |  |
| Практики привлечения талантливых сотрудников | -0,043 | -0,215 | 0,831 |
| Практики развития талантливых сотрудников | 0,021 | 0,096 | 0,924 |
| *Таблица 7. Результаты регрессионного анализа практик управления талантливыми сотрудниками и способности компании использовать знания (Продолжение).* |
| Переменная | Бета-коэффициент | t-статистика | Значимость |
| Практики удержания талантливых сотрудников | 0,275 | 1,161 | 0,251 |
| Размер компании  | 0,154 | 0,968 | 0,337 |
| Возраст компании  | -0,204 | -1,338 | 0,187 |
| F = 1,105,p = 0,369, R2 = 0,093,Скорр. R2 = 0,009. |  |  |  |
| \*\*\* Результат значим на уровне 1% (p<0,01). \*\* Результат значим на уровне 5% (p<0,05). \* Результат значим на уровне 10% (p<0,1). |

Согласно полученным результатам, построенная модель является статистически незначимой на уровнях 1%, 5% и 10%. Как следствие, гипотеза **3.4 не подтверждается**. С точки зрения практики, это означает, что в условиях проведенного исследования применение практик управления талантливыми сотрудниками не оказывает статистически значимого влияния на способность компании использовать знания. Как было сказано ранее, основным ресурсом формирования данной способности являются используемые в организации процедуры и рутины, что не является прямым результатом применения любой из практик управления талантливыми сотрудниками. Кроме того, использование знаний обеспечивается не только интеллектуальным трудом работников фирмы, но и за счет применения других инструментов бизнеса, которыми фирма может обладать в разной степени, как, например, капитал или земля, а также за счет комбинации этих ресурсов.

Подводя итоги второго этапа статистического анализа, включавшего в себя проверку гипотез путём построения множественных линейных регрессионных моделей, важно отметить, что были подтверждены гипотезы 1, 2, общая гипотеза 3, частные гипотезы 3.1, 3.2, 3.3. Не подтвердилась частная гипотеза 3.4.

## Выводы по главе 3

Данная глава играет ключевую роль в текущем исследовании, так как именно в ней описывается ход ведения и результаты анализа данных, полученных в результате заполнения представителями бизнеса анкеты, посвященной изучению взаимосвязи практик управления талантливыми сотрудниками и поглощающей способности компании.

Анализ данных проводился в два этапа, оба из которых осуществлялись с использованием инструмента обработки данных IBM SPSS Statistics 24. На первом этапе была уменьшена размерность данных: блоки вопросов, актуальные для дальнейшего анализа, были проверены на внутреннюю согласованность методом анализа надежности шкалы. Анализировались такие блоки анкеты, как «Процессы и практики управления талантливыми сотрудниками», включая входящие в него подблоки «Привлечение», «Развитие» и «Удержание»; «Поглощающая способность», включая каждый из подблоков «Приобретение», «Усвоение», «Преобразование» и «Применение» в отдельности; и «Результаты работы». Все тесты надежности шкал показали значения альфа Кронбаха больше 0,7, что свидетельствует о хороших уровнях внутренней согласованности шкал. Уменьшение размерности осуществлялось путем подсчета среднего значения всех ответов респондента внутри каждого блока и подблока вопросов.

На следующем этапе были построены регрессионные модели, необходимые для тестирования 7 гипотез. В результате проведения статистического анализа были подтверждены все тестируемые гипотезы, кроме частной гипотезы 3.4.

Так, в частности, было выявлено, что практики управления талантливыми сотрудниками характеризуются прямой взаимосвязью с поглощающей способностью компании. Более подробный анализ показал, что статистически значимое влияние оказывают только практики развития и удержания талантливых сотрудников, в то время как практики привлечения талантливых сотрудников не имеют значимой взаимосвязи с поглощающей способностью фирмы.

Кроме того, было доказано, что существует прямая взаимосвязь между поглощающей способностью компании и результатами её деятельности. Интересно отметить, что не все практики управления, формирующие поглощающую способность, продемонстрировали положительное влияние на результативность фирмы на рынке, что, впрочем, было объяснено с точки зрения теории развития компании. Вследствие принятия во внимание результатов теста первой гипотезы, было подтверждено наличие опосредованной взаимосвязи между практиками управления талантливыми сотрудниками и результатами её деятельности через поглощающую способность.

Далее было подтверждено наличие взаимосвязи между практиками развития талантливых сотрудников и поглощающей способностью как в целом, так и отдельными её элементами: приобретением, усвоением и трансформацией знаний.

Наконец, было доказано, что в условиях проводимого исследования не существует статистически значимой взаимосвязи между практиками управления талантливыми сотрудниками, в том числе практиками их развития, и способностью организации использовать знания.

# Заключение

Данная выпускная квалификационная работа на тему «Влияние практик управления талантливыми сотрудниками на способность российских компаний находить и усваивать новые знания» состоит из трёх глав.

**Первая глава** посвящена теоретическим основам управления талантливыми сотрудниками. В первую очередь были рассмотрены существующие в академической литературе подходы к определению таланта в организации, а также дано рабочее определение, в наибольшей степени соответствующее логике исследования. Далее было изучено возникновение и развитие концепции управления талантливыми сотрудниками, где было определено четыре основных подхода к её пониманию.

Следующим шагом стало рассмотрение основных практик управления талантливыми сотрудниками, среди которых принято выделять практики привлечения, развития и удержания. Помимо практик были также рассмотрены основные модели управления талантливыми сотрудниками, наибольший интерес из которых представляют модели И. Тэрикью и Р. Шулера [Tarique, Schuler, 2010], Дж. Шталя и его коллег [Stahl, Björkmam, Farndale, et al., 2012] и Р. Шулера [Schuler, 2015].

Важным этапом теоретического исследования управления талантливыми сотрудниками стало рассмотрение данной концепции в контексте России. В результате анализа литературы было предложено рабочее определения понятия управление талантливыми сотрудниками, отражающее как логику исследования, так и наиболее актуальные в настоящий момент течения академической мысли по данной теме.

Во **второй главе** исследования была подробно рассмотрена концепция поглощающей способности организации. В кратком виде представлена история возникновения концепции; изучены подходы к операционализации поглощающей способности. Особый интерес представляет подход, описанный в работе С. Захра и Дж. Джорджа, где поглощающая способность рассматривается как сочетание четырех элементов: способности компании приобретать, усваивать, трансформировать и использовать знания.

Значительная часть второй главы посвящена анализу академических источников, посвященных взаимосвязи поглощающей способности организации и практик управления талантливыми сотрудниками. Стоит отметить, что на данный момент не существует работ, которые были бы напрямую посвящены такой взаимосвязи, однако в ряде источников, включая исследования авторства Д. Минбаевой и ее коллег [Minbaeva, Pedersen, Björkman, et al., 2003], Я. Гонга и его коллег [Gong, Zhou, Chang, 2013] и других, были найдены и проанализированы предпосылки её существования.

Следующим важным шагом исследования стала разработка его методологии. На данном этапе были сформулированы основные гипотезы исследования, а также построена теоретическая модель, позволяющая отразить их взаимосвязь. Далее был представлен процесс сбора данных и даны основные характеристики респондентов. Всего в исследовании приняли участие 60 представителей крупного и среднего бизнеса; критериями отбора были управленческий уровень отвечающего, размер компании и ее присутствие на российском рынке, использование организацией практик управления талантливыми сотрудниками, а также доступность респондента. Наконец, были определены методы оценки влияния практик управления талантливыми сотрудниками на поглощающую способность компании.

В **третьей главе** представлены результаты исследования и основанные на них выводы. Статистическая обработка данных проводилась в два основных этапа: на первом этапе была проанализирована внутренняя согласованность шкал, что было необходимо для снижения размерности данных, продиктованного техническими особенностями регрессионного анализа, использовавшегося на втором этапе. Множественный регрессионный анализ позволил протестировать сформулированные ранее гипотезы и прийти к следующим итогам: общие гипотезы 1, 2 и 3 подтвердились; частные гипотезы 3.1, 3.2, 3.3 подтвердились; частная гипотеза 3.4 не подтвердилась.

В результате статистического анализа, проведенного в третьей главе, и интерпретации полученных результатов, может быть сделан ряд ***теоретических*** и ***практических* *выводов***.

Как уже было сказано ранее, исследования, изучающие непосредственно влияние практик управления талантливыми сотрудниками на поглощающую способность компании, не упоминались ранее в академической литературе. Помимо этого, к *теоретическому вкладу* данной работы относится подтверждение и дополнение работ числа авторов, посвященных управлению талантливыми сотрудниками и концепции поглощающей способности. В частности, были расширены исследования особенностей подхода к управлению талантливыми сотрудниками в России, ранее проводимые такими авторами, как М. Латуха, Н. Холден и В. Вейман, С. Фей и С. Шекшня [Latukha, 2015; Holden, Vaiman, 2013; Fey, Shekshnia, 2011]. Более того, впервые был определен общий вектор дальнейшего развития управления талантливыми сотрудниками. Наконец, были выявлены актуальные факторы, стимулирующие необходимость управления талантливыми сотрудниками в российских компаниях.

В области влияния практик управления талантливыми сотрудниками на поглощающую способность организации также был подтверждён и дополнен ряд академических работ. В частности, было доказано, что управление талантливыми сотрудниками в России имеет прямую взаимосвязь с поглощающей способностью организации, что расширяет и исследование Д. Минбаевой, Т. Педерсена, И. Бьёркмана и др., где уровень поглощающей способности компании ставили в зависимость от наличия сотрудников, обладающих набором компетенций, релевантных потребностям бизнеса [Minbaeva, Pedersen, Björkman, et al., 2003].

За счёт подтверждения гипотезы 2 были доказаны в условиях не рассматриваемого ранее рынка России утверждения о наличии влияния практик управления талантливыми сотрудниками на результаты деятельности организации и её производительность, встречавшиеся в работах М. Латуха, Н. Чинталапати и П. Гопинатана, С. Фея, С. Маргулиса-Якушева, Х. Пака и И. Бьёркмана [Latukha, 2015; Chintalapati, Gopinathan, 2009; Fey, Morgulis-Yakushev, Park, Björkman, 2009]. Кроме того, было доказано, что это влияние опосредованно и происходит через изменение поглощающей способности компании.

Наконец, были развиты работы авторов, указывающих на наличие прямой связи между обучением персонала и результатами деятельности фирмы [Delaney and Huselid, 1996; Koch and McGrath, 1996], причем было доказано, что не только обучение играет большую роль в данном процессе, но любые практики развития, направленные на талантливых сотрудников. Как уже указывалось ранее, было доказано, что такое влияние происходит не напрямую, а через улучшение поглощающей способности организации, в частности, способности приобретать, усваивать и трансформировать знания.

Касательно *практического вклада*, наиболее важным является доказательство существования прямой взаимосвязи между практиками управления талантливыми сотрудниками и результатами деятельности фирмы через поглощающую способность организации. В частности, было выявлено, что на улучшение результатов работы компании влияет использование таких практик, как обеспечение взаимодействия между отделами при решении проблем, временный обмен персоналом между отделами, обеспечение распространения информации о навыках и областях интереса коллег, обеспечение налаженности процессов обмена знаниями между сотрудниками, подкрепленные их личным желанием, поддержание способности сотрудников структурировать и использовать знания, а также соединять существующие знания с новыми идеями, и, наконец, поддержание развития прототипов. Важно учитывать, однако, что и другие практики могут влиять на улучшение результатов работы компании, однако положительный эффект от их применения достигается за счет синергии.

Кроме того, данное исследование позволяет понять, какие элементы поглощающей способности могут быть улучшены за счет применения тех или иных практик управления талантливыми сотрудниками. Так, было выявлено, что на способность организации приобретать знания главным образом влияют практики развития талантливых сотрудников; на способность усваивать знания почти в равной степени оказывают влияние как практики развития, так и практики удержания; на способность же трансформировать знания, опять-таки, основное влияние оказывают практики развития талантливых сотрудников. Наконец, было доказано, что не существует статистически значимой взаимосвязи между практиками управления талантливыми сотрудниками и способности компании применять полученные знания. Тем не менее, в соответствии с логикой модели поглощающей способности реализация способности использования знаний невозможна без предварительного воплощения ранее названных элементов поглощающей способности. Именно поэтому можно утверждать, что, хоть и не напрямую, практики управления талантливыми сотрудниками обеспечивают уровень, на котором компания обладает способностью использовать знания в целях получения прибыли.

Существует ряд направлений **дальнейшего развития** данного исследования. Во-первых, на данном этапе не было проведено анализа ответов респондентов с точки зрения принадлежности компаний, которые они представляют, к той или иной отрасли; тем не менее, существует предположение, что практики управления талантливыми сотрудниками будут тем сильнее влиять на поглощающую способность организации и, через нее, на результаты ее работы, чем более инновационной является отрасль, в которой осуществляет свою деятельность компания. Кроме того, данное исследование может быть расширено путем включения в него большего количество компаний, работающих на территории России. Наконец, актуальным видится исследование за пределами российского рынка с дальнейшим анализом кросс-культурных особенностей влияния практик управления талантливыми сотрудниками на поглощающую способность компаний.

# Список использованной литературы

1. Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации/И. Адизес//Питер. – 2008. – 384 с.
2. Ананьева, Т. Как привлечь и удержать талантливых сотрудников/Т. Ананьева//Менеджмент Сегодня. – 2005. − № 1. – С. 4-9.
3. Андрейчиков А.В. Системный анализ и синтез стратегических решений в инноватике: Основы стратегического инновационного менеджмента и маркетинга/А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова //URSS. – 2012. – 248 с..
4. Варламова, Е. Как компании удержать талантливых сотрудников/Е. Варламова//Управление Человеческим Потенциалом. – 2004. − № 1. – С. 14-18.
5. Григорьева, Е. Бюджеты оптимизируют, но на талантах экономить не будут [Электронный ресурс]/Е. Григорьева//Фармперсонал. – 2016. – Режим доступа: http://pharmpersonal.ru/publs/statji/novaja-upravlenie-personalom/bjudzhety-optimizirujut-no-na-talantax-ekonomitj-ne-budut.html, свободный. – Загл. с экрана.
6. Казаков, М. В. Талантливый персонал – сложный выбор/М. В. Казаков//Управление развитием персонала. – 2009. − № 2 (18). – С. 120-124.
7. Калюков, Е. «Утечка мозгов» из России увеличилась за последние полтора года [Электронный ресурс]/Е. Калюков//РБК. – 2015. – Режим доступа: http://www.rbc.ru/society/24/03/2015/551134c29a7947727d49866d, свободный. – Загл. с экрана.
8. Кузнецов, С.В. Технологии управления, основанного на знаниях/С.В. Кузнецов//Проблемы теории и практики управления. – 2004. − №6. – С. 85-89.
9. Некрасова, Н. А. Управление талантами/Н. А.Некрасова//Управление человеческим потенциалом. – 2011. − № 4(28). – С. 326-332.
10. Руднев, Е. А. Выращивание талантов: как добиться того, чтобы цели сотрудников соответствовали стратегии организации/Е. А.Руднев//Стратегический Менеджмент. – 2015. − № 3. – С. 258-262.
11. Симонова, А. Фокус на таланты [Электронный ресурс]/А.Симонова// Портал iTeam. Технологии для корпоративного менеджмента. – 2010. – Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/human/section\_67/article\_3013/, свободный. – Загл. с экрана.
12. Шахбазов, А. Перспективы HR в России [Электронный ресурс]/А.Шахбазов//Учебный центр «Бизнес-класс». – 2015. – Режим доступа: http://www.classs.ru/hrclub/notabene/notabene2/, свободный. – Загл. с экрана.
13. Agarwal, R. The conditioning effect of time on firm survival: an industry life cycle approach/R. Agarwal, M. B. Sarkar, R. Echambadi//Academy of Management Journal. – 2002. – №45. – P. 971-994.
14. Al Ariss, A. Self-initiated expatriation and migration in the management literature: Present theorizations and future research directions/A. Al Ariss, M. Crowley-Henry//Career Development International. – 2013. – № 18(1). – P. 78-96.
15. Alas, R. Estonia and Slovenia: building modern HRM using a dualist approach/R. Alas, I. Svetlik//Human Resource Management in Europe: Evidence of Convergence? – 2004. – P. 353-384.
16. Aston, C. Managing talent for competitive advantage/C.Aston, L.Morton//Strategic HR Review. – 2005. – № 4. – P. 28–31.
17. Axelrod, B. A new game plan for C players/B. Axelrod, H. Handfield-Jones, E.Michaels//Harvard Business Review. – 2002. – January. – P. 8-88.
18. Baba, M. L. The context of knowing: Natural history of a globally distributed team/M. L. Baba, J. Gluesing, H. Ratner, K. H. Wagner//Journal of Organizational Behavior. – 2004. – № 25. – P. 547-587.
19. Baldwin, A. L. The Role of an ‘Ability’ Construct in a Theory of Behavior/A. L. Baldwin, D. C. McClelland, U. Bronfenbrenner, F. L. Strodtbeck//Talent and Society. – 1959.
20. Balkundi, P. The ties that lead: A social network approach to leadership/P. Balkundi, M. Kilduff//The Leadership Quarterly. – 2006. – №17 (4). – P. 419-439.
21. Barnett, R. Supercomplexity and the curriculum/R. Barnett//Studies in higher education. – 2000. – №25 (3). – P. 255-265.
22. Bartlett, C. A. Managing across borders: The transnational solution/C. A. Bartlett, S. Ghoshal//Harvard Business School Press. – 1989.
23. Bartlett, C. A. What is a global manager?/C. A. Bartlett, S. Ghoshal//Harvard Business Review. – 2003.
24. Berger, L. The Talent Management Handbook: Creating a Sustainable Competitive Advantage by Selecting, Developing, and Promoting the Best People/L. Berger, D. Berger. – McGraw-Hill Education, 2004. – 576 p.
25. Bethke-Langenegger, P. The differentiated workforce: Effects of categorization in talent management on workforce level/P. Bethke-Langenegger//Unpublished working paper, № 18. Switzerland: Department of Business Administration, University of Zurich.. – 2012.
26. Björkman, I. Transferring HR practices within multinational corporations/I. Björkman, J. E. Lervik//Human Resource Management Journal. – 2007. – № 17. – P. 320-335.
27. Boston Consulting Group. (2007). The future of HR: Key challenges through 2015.Dusseldorf: Boston Consulting Group.
28. Boudreau, J. W. Beyond HR: Beyond HR: The new science of human capital/J. W. Boudreau, P. M. Ramstad//Harvard Business School Press. – 2007.
29. Boudreau, J. W. Talentship, talent segmentation and sustain- ability. A new HR decision science paradigm for a new strategy definition/J. W. Boudreau, P. M. Ramstad//Human Resource Management. – 2005. – № 44. – P. 129-136.
30. Boynton, A. The Influence of IT management practice on IT use in large organizations/A. Boynton, R. Zmud, G. Jacobs//MIS Quarterly. – 1994. – № 18. – P. 299-320.
31. Brown, P. The mismanagement of talent: Employability and jobs in the knowledge economy/P. Brown, A. Hesketh, S. Williams //Oxford University Press on Demand. – 2004.
32. Buckingham, M. The 21st century human resources function: It's the talent, stupid!/M. Buckingham, R. M. Vosburgh//Human Resource Planning. – 2001. – № 24 (4). – P. 17-23.
33. Caligiuri, P. The big five personality characteristics as predictors of expatriate success/P. Caligiuri//Personnel Psychology. – 2000. – № 53. – P. 67-88.
34. Caligiuri, P. Global competence: What is it, and can it be developed through global assignments?/P. Caligiuri, V. Di Santo//Human Resource Planning. – 2001. – № 3. – P. 27-38.
35. Caligiuri, P. Predicting effectiveness in global leadership activities/P. Caligiuri, I. Tarique//Journal of World Business. – 2009. – № 44. – P. 336-346.
36. Capelli, P. Talent on demand: Managing talent in an uncertain age/P. Capelli//Harvard Business School Press – 2008.
37. Carr, S. C. From global careers to talent flow: Reinterpreting ‘brain drain’/S. C. Carr, K. Inkson, K. Thorn //Journal of World Business. – 2005. – №40 (4). – P. 386-398.
38. Chapman, D. Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes/D. Chapman, K. Uggerslev, S. Carroll, K. Piasentin, D. Jones//Journal of Applied Psychology. – 2005. – № 90. – P. 928–944.
39. Cheese, P. The talent powered organization: Strategies for globalization, talent management and high performance/P. Cheese, R. T. Thomas, E. Craig//Kogan Page. – 2008.
40. Chintalapati, N. HR Practices in a Recessionary Economy/N. Chintalapati, P. Gopinathan//HRM Review. – 2009. – November.
41. Christensen, C. Strategies for survival in fast changing industries/C. Christensen, F. Suarez, J. Utterback//Management Science. – 1998. – № 44 (12). – P. S207-S220.
42. Clark, К. B. Product development performance/K. B. Clark, T. Fujimoto//Harvard Business School Press. – 1991.
43. Cockburn, I. Absorptive capacity, co-authoring behavior, and the organization of research in drug discovery/I. Cockburn, R. Henderson//Journal of Industrial Economics. – 1998. – № 46. – P. 157-183.
44. Cohen, W. M. Innovation and learning: The two faces of R&D/W. M. Cohen, D. A. Levinthal//Economic Journal. – 1989. – № 99. – P. 569-596.
45. Cohen, W.M. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation/W. M. Cohen, D. A. Levinthal//Administrative Science Quarterly. – 1990. – № 35. – P. 128-152.
46. Collings, D. G. Changing Patterns of Global Staffing in the Multinational Enterprise: Challenges to the Conventional Expatriate Assignment and Emerging Alternatives/D. G. Collings, H. Scullion, M. J. Morley//Journal of World Business. – 2007. – № 42 (2). – P. 198-213.
47. Collings, D. G. Strategic talent management: A review and research agenda/D. G. Collings, K. Mellahi//Human Resource Management Review. – 2009. – № 19 (4). – P. 304-313.
48. Conger, J. Developing leadership talent: Delivering on the promise of structured programs// Strategy-driven talent management: A leadership imperative. – 2010. – P. 281-311.
49. Cyert, R. A behavioral theory of the firm/R. Cyert, J. March//Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. – 1963.
50. Davies, B. Talent management in academies/B. Davies, B. J. Davies//International Journal of Educational Management. – 2010. – №24 (5). – P. 418-426.
51. Delaney, J. T. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance/J. T. Delaney, M. A. Huselid//Academy of Management journal. – 1996. – №39 (4). – P. 949-969.
52. DeTuncq, T. H. Examining integrated talent management/T. H. DeTuncq, L. Schmidt//T+D. Human Capital. – 2013. – №24 (5). – P. 31-35.
53. Dickson, M. Research on leadership in a cross-cultural context: Making progress, and raising new questions/M. Dickson, D. Hartog, J. Mitchelson//The Leadership Quarterly. – 2003. – №14. – P. 729-768.
54. Dodgson, M. Organizational learning: A review of some literature/M. Dodgson//Organization Studies. – 1993. – №14. – P. 375-394
55. Doh, J. P. Exploring talent management in India: The neglected role of intrinsic rewards/J. P. Doh, S. A. Stumpf, W. G. Tymon//Journal of World Business. – 2009.
56. Earley, P. C. Multinational teams: New perspectives/P. C. Earley, C. B. Gibson//Lawrence Earlbaum Associates. – 2002.
57. Economist Intelligence Unit The CEO’s role in talent management: How top executives from ten countries are nurturing the leaders of tomorrow//The Economist. – 2006.
58. Ericsson, K. A. The making of an expert/K. A. Ericsson, M. J. Prietula, E. T. Cokely//Harvard Business Review. – 2007. – №85 (7/8). – P. 115-121.
59. Farndale, E. The role of the corporate HR function in global talent management/E. Farndale, H. Scullion, P. Sparrow//Journal of World Business. – 2010. – №45. – P. 161-168.
60. Ferris, G. Human resources reputation and effectiveness/G. Ferris, P. Perrewe ́, A. Ranft, R. Zinko, J. Stoner, R. Brouer, et al.//Human Resource Management Review. – 2007. – №17. – P. 117-130.
61. Fey, C. F. Opening the Black Box of the Relationship Between HRM Practices and Firm Performance: A Comparison of MNE Subsidiaries in the USA, Finland, and Russia/C. F. Fey, S. Morgulis-Yakushev, H. J. Park, I. Björkman//Journal of International Business Studies. – 2009. – №40. – P. 690-712.
62. Fey, C. The Key Commandments for Doing Business in Russia/C. Fey, S. Shekshnia//Organizational Dynamics. – 2011. – №40. – P. 57-66
63. Fichman, R. The illusory diffusion of innovation: An examination of assimilation gaps/R. Fichman, C. Kemerer//Information Systems Research. – 1999. – №10. – P. 255-275.
64. Flatten, T. A measure of absorptive capacity: Scale development and validation/T. Flatten, A. Engelen, Z. A. Shaker, M. Brettel//European Management Journal. – 2011. – №29. – P. 98-116.
65. Garavan, T. N. Developing managers and leaders: perspectives, debates and practices in Ireland/T. N. Garavan, C. Hogan, A. Cahir-O'Donnel//Gill & Macmillan Limited. – 2009.
66. Garavan, T. N. Mapping talent development: definition, scope and architecture/T. N. Garavan, R. Carbery, A. Rock, //European Journal of Training and Development. – 2012. – №36 (1). – P. 5--24.
67. Global Talent Management //Journal of World Business. – 2010. – №45. – P. 105-108.
68. Gong, Y. Core knowledge employee creativity and firm performance: the moderating role of riskiness orientation, firm size, and realized absorptive capacity/Y. Gong, J. Zhou, S. Chang//Personnel Psychology. – 2013. – №66. – P. 443-482.
69. González-Cruz, T. La gestión del talento en la empresa industrial española/T. González-Cruz, C. Martínez-Fuentes, M. Pardo-del-Val//Economía Industrial. – 2009. – №374. – P. 21-35.
70. Grant, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm/R. M. Grant//Strategic Management Journal. – 1996. – №17. – P. 109-122.
71. Gupta, A. Knowledge flows within MNCs/A. Gupta, V. Govindarajan//Strategic Management Journal. – 2000. – №21. – P. 473-496.
72. Hannon, J. The effect of human resource reputation signals on share prices: An event study/J. Hannon, G. Milkovich//Human Resource Management. – 1996. – №35. – P. 405-424.
73. Hansen, M. T. The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits/M. T. Hansen //Administrative science quarterly. – 1999. – №44 (1). – P. 82-111.
74. Heinen, J. S. Managing talent to maximize performance/J. S. Heinen, C. O’Neill//Employment Relations Today. – 2004. – №31 (2). – P. 67-82.
75. Hitt, M. A. Understanding the differences in Korean and U.S. executives’ strategic orientations/M. A. Hitt, M. T. Dacin, B. B. Tyler, D. Park//Strategic Management Journal. – 1997. – №18. – P. 159-167.
76. Hoglund, M. Quid pro quo? Examining talent management through the lens of psychological contracts/M. Hoglund//Personnel Review. – 2012. – №41. – P. 126-142.
77. Holden, N. Talent Management in Russia: Not So Much War for Talent as Wariness of Talent/N. Holden, V. Vaiman//Critical Perspectives on International Business. – 2013. – №9. – P. 137.
78. Holland, P. Attracting and retaining talent: Exploring human resources development trends in Australia/P. Holland, C. Sheenan, H. De Cieri//Human Resource Development International. – 2007. – №10. – P. 262.
79. Huselid, M. A. ‘A Players’ or ‘A Positions’? The strategic logic of workforce management/M. A. Huselid, R. W. Beatty, B. E. Becker//Harvard Business Review. – 2005. – №December. – P. 110-117.
80. Huselid, M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance/M. A. Huselid //Academy of management journal. – 1995. – №38 (3). – P. 635-672.
81. Iles, P. Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers/P. Iles, X. Chuai, D. Preece//Journal of World Business. – 2009.
82. Joyce, W. F. Top management talent, strategic capabilities, and firm performance/W. F. Joyce, J. W. Slocum//Organizational Dynamics. – 2012. – №41 (3). – P. 183-193.
83. Kang, S. C. Relational archetypes, organizational learning, and value creation: Extending the human resource architecture/S. C. Kang, S. S. Morris, S. A. Snell//Academy of management review. – 2007. – №32(1). – P. 236-256.
84. Keller, W. Absorptive capacity: On the creation and acquisition of technology in development/W. Keller//Journal of Developmental Economics. – 1996. – №49. – P. 199-210.
85. Kim, L. From imitation to innovation: The dynamics of Korea's technological learning/L. Kim //Harvard Business School Press. – 1997.
86. Kim, L. Crisis construction and organizational learning: Capability building in catching-up at Hyundai Motor/L. Kim//Organization Science. – 1998. – №9. – P. 506-521.
87. Kim, L. Absorptive Capacity, Co-operation, and Knowledge Creation: Samsung's Leapfrogging in Semiconducters/L. Kim, I. Nonaka, T. Nishiguchi, //Oxford University Press. – 2001. – P. 270-286.
88. Koch, M. J. Improving labor productivity: Human resource management policies do matter/M. J. Koch//Strategic management journal. – 1996. – №17 (5). – P. 335-354.
89. Koestler, A. The act of creation/A. Koestler//London: Hutchinson.. – 1996.
90. Kogut, B. Knowledge of the ﬁrm and the evolutionary theory of the multinational corporation/B. Kogut, U. Zander//Journal of International Business Studies. – 1993. – №24 (4). – P. 624-645.
91. Kostova, T. Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects/T. Kostova, K. Roth//Academy of management journal. – 2002. – №45 (1). – P. 215-233.
92. Koys, D. Human resource management and Fortune’s corporate reputation survey/D. Koys//Employee Responsibilities and Rights Journal. – 1997. – №10. – P. 93-101.
93. Kuhl, M. R. Collaboration for Innovation and Sustainable Performance: Evidence of Relationship in Electro-Electronic Industry/M. R. Kuhl, J. C. da Cunha, M. B. Maçaneiro, S. K. da Cunha//Brazilian Business Review (English Edition). – 2016. – №13--3. – P. 1-25.
94. Lane, P. Absorptive capacity, learning and performance in international joint ventures/P. Lane, J. E. Salk, M. A. Lyles//Strategic Management Journal. – 2001. – №22 (12). – P. 1139-1161.
95. Lane, P. Relative absorptive capacity and interorganizational learning/P. Lane, M. Lubatkin//Strategic Management Journal. – 1998. – №19 (5). – P. 461-477.
96. Lane, P. J. The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct/P. J. Lane, B. R. Koka, S. Pathak// Academy of management review. – 2006. – №31 (4). – P. 833-863.
97. Latukha, M. Talent management in Russian companies: domestic challenges and international experience/M. Latukha//The International Journal of Human Resource Management. – 2015. – №26. – P. 1051-1075.
98. Lazarova, M. Retaining repatriates: The role of organization support practices/M. Lazarova, P. Caligiuri//Journal of World Business. – 2001. – №36. – P. 389-401.
99. Lazarova, M. Revising repatriation concerns: Organizational sup- port versus career and contextual influences/M. Lazarova, J. Cerdin//Journal of International Business Studies. – 2007. – №38. – P. 404-429.
100. Leigh, A. Research topic: Talent management/A. Leigh//People Managemen. – 2009. – №33.
101. Leonard-Barton, D. Wellsprings of knowledge/D. Leonard-Barton//Harvard Business School Press.. – 1995.
102. Lewis, R. E. Talent management: A critical review/R. E. Lewis, R. J. Heckman//Human Resource Management Review. – 2006. – №16. – P. 139-154.
103. Lievens, F. Organizational attractiveness for prospective applicants: A person-organization fit perspective/F. Lievens, C. Decaesteker, P. Coetsier, J. Geirnaert//Applied psychology: An International Review. – 2001. – №50. – P. 81-108.
104. Liu, X. The relative contributions of foreign technology and domestic inputs to innovation in Chinese manufacturing industries/X. Liu, R. S. White//Technovation . – 1997. – №17. – P. 119-125.
105. Lockwood, N. Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR’s strategic role/N. Lockwood//Society for Human Resource Management. – 2008. – №22.
106. Lombardo, M.M. Eighty-eight assignments for development in place/M. M. Lombardo, R. W. Eichinger//Center for Creative Leadership. – 1989. – №136.
107. Lyles, M. A. Top management, strategy and organizational knowledge structures/M. A. Lyles, C. Schwenk//Journal of Management Studies. – 1992. – №29. – P. 155-174.
108. Marsick, V. J. Informal and incidental learning/V. J. Marsick, K. E. Watkins//New directions for adult and continuing education. – 2001. – №89. – P. 25-34.
109. McCauley, C. D. Developmental relationships/C. D. McCauley, C. A. Douglas//Handbook of Leadership Development, Jossey-Bass, San Francisco. – 2004. – P. 85-115.
110. McGrath, R. G. The entrepreneurial mindset/R. G. McGrath, I. C. MacMillan//Harvard Business School Press. – 2000.
111. Meister, J. C. The 2020 workplace: How innovative companies attract, develop, and keep tomorrow’s employees today/J. C. Meister, K. Willyerd//Harper Collins. – 2010.
112. Mellahi, K. The barriers to effective global talent management: The example of corporate elites in MNEs/K. Mellahi, D. G. Collings//Journal of World Business. – 2010. – №45. – P. 143-149.
113. Michaels, E. The war for talent/E. Michaels, H. Handfield-Jones, B. Axelrod//Harvard Business School Press. – 2001.
114. Minbaeva, D. MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM/D. Minbaeva, T. Pedersen, I. Björkman, et al.//Journal of International Business Studies. – 2003. – №34 (6). – P. 586-599.
115. Miner, J. B. Management consulting firm as a source of high-level managerial talent/J. B. Miner//Academy of Management Journal. – 1973. – №16 (2). – P. 253-264.
116. Morrison, A. Developing a global leadership model/A. Morrison//Human Resource Management. – 2000. – №39. – P. 117-131.
117. Mowery, D. C. Inward technology transfer and competitiveness: The role of national innovation systems/D. C. Mowery, J. E. Oxley//Cambridge Journal of Economics. – 1995. – №19. – P. 67-93.
118. Mowery, D. C. Strategic alliances and interfirm knowledge transfer/D. C. Mowery, J. E. Oxley, B. S. Silverman//Strategic Management Journal . – 1996. – №17. – P. 77-91.
119. Nieto, J. The influence of entrepreneurial and website type on business performance by rural tourism establishments in Spain/J. Nieto, R. M. Hernández-Maestro, A. Muñoz-Gallego//International Journal of Tourism Research. – 2011. – №13. – P. 17-31.
120. Nonaka, I. The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation/I. Nonaka, H. Takeuchi //Oxford university press. – 1995.
121. Novicevic, M. The political role of corporate human resource management in strategic global leadership development/M. Novicevic, M. Harvey//The Leadership Quarterly. – 2004. – №15. – P. 569-588.
122. Ohlott, P. J. Job assignments/P. J. Ohlott//The Center for Creative Leadership handbook of leadership development. – 2004. – P. 151-182.
123. Oster, G. Paper Prototypes: Key to Innovation/G. Oster// IUP Journal of Soft Skills. – Vol. 5 №4. – P. 7-20.
124. Panibratov, A. Russian Multinationals: From Regional Supremacy to Global Lead/A. Panibratov//Routledge. – 2012.
125. Peters, T. Leaders as talent fanatics/T. Peters//Leadership Excellence. – 2006. – №23 (11). – P. 12 – 13 p.
126. Pfeffer, J. Fighting the war for talent is hazardous to your organization's health/J. Pfeffer//Leadership Excellence. – 2001. – №29 (4). – P. 248-259.
127. Pfeffer, J. Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense: Profiting from evidence-based management/J. Pfeffer, R. I. Sutton//Harvard Business School Press. – 2006.
128. Porter, M. The Competitive Advantage of Nations/M. Porter//Harvard Business School Press. – 1990.
129. Pruis, E. The five key principles for talent development/E. Pruis//Industrial and Commercial Training. – 2011. – №43 (4). – P. 206-216.
130. Puffer, S.M. Two Decades of Russian Business and Management Research: An Institutional Theory Perspective/S. M. Puffer, D. J. McCarthy//Academy of Management Perspectives. – 2011. – №25. – P. 21-36.
131. Ready, D. A. Making your company a talent factory/D. A. Ready, J. A. Conger//Harvard Business Review. – 2007. – №85 (6). – P. 68-77.
132. Roberts, K. Managing the global workforce: Challenges and strategies/K. Roberts, E. Kossek, C. Ozeki//Academy of Management Executive. – 1998. – №12. – P. 93-106.
133. Roberts, N. Absorptive capacity and information systems research: Review, synthesis, and directions for future research/N. Roberts, P. S. Galluch, M. Dinger, V. Grover//MIS Quarterly. – 2012. – №36(2). – P. 625-648.
134. Robertson, A. Managing Talented People: Getting on with - and Getting the Best from - Your Top Talent/A. Robertson, G. Abbey//Pearson Education. – 2003. – P. 201.
135. Rocha, F. Inter-firm technological cooperation: Effects of absorptive capacity, firm-size and specialization/F. Rocha//Discussion paper series. United Nations University, Institute for New Technology. – 1997. – №9707.
136. Rock, A. D. Reconceptualizing developmental relationships/A. D. Rock, T. N. Garavan//Human Resource Development Review. – 2006. – №5 (3). – P. 330-354.
137. Rousseau, M. B. Innovation, firm performance, and appropriation: a meta-analysis./M. B. Rousseau, B. D. Mathias, L. T. Madden, T. R. Crook//International Journal of Innovation Management. – 2016. – №20--3. – P. 29.
138. Schuler, R. S. Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM/R. S. Schuler, S. E. Jackson, I. Tarique// Journal of World Business. – 2011. – №46 (4). – P. 506-516.
139. Schuler, R. The 5-C framework for managing talent/R. Schuler//Organizational Dynamics. – 2015. – №44. – P. 47-56.
140. Scullion, H. International HRM in the 21st century: Emerging themes and contemporary debates/H. Scullion, D. G. Collings, P. Gunnigle//Human Resource Management Journal. – 2007. – №17. – P. 309-319.
141. Seigel, J. Global talent management at Novartis [case]/J. Seigel//Harvard Business School. – 2008. – №9-708-486.
142. Sennett, R. The Culture of the New Capitalism/R. Sennett //Yale University Press. – 2006.
143. Silzer, R. Strategy-driven talent management: A leadership imperative/R. Silzer, B. E. Dowell//John Wiley & Sons. – 2010.
144. Smart, B. D. Topgrading: How leading companies win by hiring, coaching, and keeping the best people/B. D. Smart//Portfolio (Penguin Group). – 2005.
145. Smith, K. A. Bisociation, discovery, and entrepreneurial action/K. A. Smith, D. D. DeGregorio//Strategic entrepreneurship: Creating an integrated mindset. – 2002.
146. Sonnenberg, M. The role of talent-perception incongruence in effective talent management/M. Sonnenberg, M. Brinks//Journal of World Business. – 2014. – №49. – P. 272-280.
147. Spender, J. C. Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm/J. C. Spender//Strategic Management Journal. – 1996. – №17. – P. 45-62.
148. Srull, T. K. The role of prior knowledge in the acquisition, retention, and use of new information/T. K. Srull//Advances in Consumer Research. – 1983. – Vol 10 №1. – P. 572-576.
149. Stahl, G. K. Global talent management: How leading multinational build and sustain their talent pipeline./G. K. Stahl, I. Björkmam, E. Farndale, et al.//INSEAD faculty and research working papers. – 2007.
150. Stahl, G. K. Six Principles of Effective Global Talent Management/G. K. Stahl, I. Björkmam, E. Farndale, et al.//MITSloan Management Review. – 2012. – P. 25-32.
151. Szulanski, G. Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm/G. Szulanski//Strategic Management Journal. – 1996. – №17. – P. 27-43.
152. Szulanski, G. The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness/G. Szulanski//Organizational behavior and human decision processes. – 2000. – №82 (1). – P. 9-27.
153. Tansley, C. Talent management: Understanding the dimensions/C. Tansley, L. Harris, J. Stewart, P. Turner//Change Agenda. London: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). – 2006.
154. Tansley, C. Talent: Strategy, management, measurement./C. Tansley, P. Turner, F. Carley, et al.//Chartered Institute of Personnel and Development. – 2007.
155. Taruque, I. A model of multinational enterprise subsidiary staffing composition/I. Tarique, R. S. Schuler, Y. Gong//International Journal of Human Resource Management. – 2006. – №17. – P. 207-224.
156. Taruque, I. Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research/I. Tarique, R. S. Schuler//Journal of World Business. – 2010. – №45 (2). – P. 122-133.
157. Teece, D. J. The multinational enterprise: Market failure and market power considerations/D. J. Teece//Sloan Management Review. – 1981. – №22 (3). – P. 3--17.
158. The future of HR: Key challenges through 2015//Boston Consulting Group. – 2007. – Dusseldorf.
159. Tiemessen, I. Knowledge management in international joint ventures/I. Tiemessen, H. W. Lane, M. Crossan, A. C. Inkpen//Cooperative strategies: North American perspective. – 1997. – P. 370-399.
160. Tsai, W. Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance/W. Tsai//Academy of management journal. – 2001. – №44 (5). – P. 996-1004.
161. Tsai, W. Social capital and value creation: The role of intrafirm networks/W. Tsai, S. Ghoshal//Academy of management Journal. – 1998. – №41 (4). – P. 464-476.
162. Ulrich, D. The talent trifecta/D. Ulrich//Workforce Management. – 2007. – №86 (15).
163. Vaiman, V. Talent management decision making/V. Vaiman, H. Scullion, D. Collings//Management Decision. – 2012. – №50. – P. 925-941.
164. Vaiman, V. Talent Management Perplexing Landscape in Central and Eastern Europe/V. Vaiman, N. Holden//Global Talent Management. – 2011. – P. 178-193.
165. Veugelers, R. Internal R&D expenditures and external technology sourcing/R. Veugelers//Research Policy. – 1997. – №26. – P. 303-315.
166. Williams, M. The war for talent: Getting the best from the best/M. Williams//Chartered Institute of Personnel and Development. – 2000.
167. Yan, A. International assignments for career building: A model of agency relationships and psychological contracts/A. Yan, G. Zhu, D. Hall//The Academy of Management Review. – 2002. – №27. – P. 373-391.
168. Zahra, S. A. Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension/S. A. Zahra, G. George//Academy of Management Review. – 2002. – №27 (2). – P. 185-203.
169. Zahra, S. A. International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning and performance/S. A. Zahra, R. D. Ireland, M. A. Hitt//Academy of Management Journal. – 2000. – №43. – P. 925-950.

# Приложение 1. Анкета «Исследование практик управления талантливыми сотрудниками и способности компании приобретать, поглощать, усваивать и трансформировать знания»

Уважаемый респондент!

В настоящее время в ВШМ СПбГУ реализуется исследовательский проект, направленный на определение роли практик по управлению талантливыми сотрудниками в поглощающей способности компаний (способности приобретать, поглощать, усваивать, и трансформировать знания) из развивающихся стран. Мы будем благодарны Вам за заполнение данной анкеты, которая послужит для нас источником данных по российским компаниям. Полученные результаты будут представлены в обобщенном виде.

|  |  |
| --- | --- |
| **Сведения о респонденте:** | Пожалуйста, заполните или выберете подходящий ответ |
| 1. Ваша должность
 |  |
| 1. Управленческий уровень
 |  |
| 1. Стаж на данной должности
 |  |
| 1. Страна
 |  |
| 1. Возраст
 |  |
| 1. Пол: мужской/женский
 |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **Сведения о компании:** | Пожалуйста, заполните или выберете подходящий ответ |
| 1. Отрасль
 |  |
| 1. Местонахождение головного офиса (страна)
 |  |
| 1. Количество сотрудников
 |  |
| 1. Возраст компании (год основания)
 |  |
| 1. Географические масштабы деятельности международный/региональный/местный рынок
 |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Роль головного офиса:**Пожалуйста, отметьте степень Вашего согласия с каждым из следующих утверждений | 1=Абсолютно не согласен | 7= Абсолютно согласен |
| 1 | Головной офис взаимодействует с каждым подразделением фирмы независимо друг от друга | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2 | Головной офис выступает в роли управляющего синергией, стимулируя тем самым сотрудничество между подразделениями фирмы  | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 3 | Головной офис выступает в роли главного стратега, стремясь использовать свои компетенции для улучшения деятельности подразделений фирмы и развития необходимых навыков | 1 2 3 4 5 6 7 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ключевые компетенции:** Пожалуйста, отметьте степень Вашего согласия с каждым из следующих утверждений | 1=Абсолютно не согласен | 7=Абсолютносогласен |
| 1 | Качество-наша ключевая компетенция (Мы производим продукцию, качество которой соответствует эталону) | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2 | Скорость-наша ключевая компетенция (Мы доставляем продукцию своевременно) | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 3 | Низкие издержки-наша ключевая компетенция (Мы производим продукцию, цена которой соответствует наивысшему возможному качеству) | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 4 | Простота - наша ключевая компетенция (Мы предоставляем различные услуги клиентам) | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 5 | Сильный брэнд-наша ключевая компетенция (Наш брэнд является общепризнанным) | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 6 | Инновация - наша ключевая компетенция (Мы регулярно внедряем инновационные подходы в деятельности) | 1 2 3 4 5 6 7 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Подходы к управлению талантами:** Пожалуйста, отметьте степень Вашего согласия с каждым из следующих утверждений | 1= Абсолютно не согласен | 7=Абсолютно согласен |
| 1 | В нашей компании управление талантливыми сотрудниками характеризуется индивидуальным подходом к каждому сотруднику  | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2 | У нашей компании чёткая стратегия по управлению талантами, и мы регулярно отправляем наших сотрудников на имеющиеся программы для удовлетворения их индивидуальных потребностей в обучении | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 3 | У нашей компании чёткая стратегия по управлению талантливыми сотрудниками для различных уровней в организации, и мы хотим использовать/планируем использовать специализированные программы для каждого уровня | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 4 | У нашей компании чёткая стратегия по управлению талантливыми сотрудниками и свой собственный корпоративный университет, предназначенный для воплощения нашей стратегии  | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 5 | У нашей компании свой собственный корпоративный университет, предназначенный для реализации нашей стратегии, но мы также используем/планируем использовать внешних провайдеров в дополнении к нашим внутренним ресурсам | 1 2 3 4 5 6 7 |
| **Стратегия**: Пожалуйста, укажите в какой степени, в Вашей организации выполняются либо планируются к выполнению следующие стратегии по улучшению Вашего управления талантами  | 1= наиболее низкаяСтепень | 7= наиболее высокая степень |
| 1 | Улучшить качество всех практик управления талантливыми сотрудниками | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2 | Более тесно интегрировать различные практики управления талантливыми сотрудниками и технологии | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 3 | Расширить количество инициатив по управлению талантливыми сотрудниками | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 4 | Улучшить систему показателей, относящуюся к управлению талантливыми сотрудниками  | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 5 | Использовать новые технологии для улучшения управлениями талантливыми сотрудниками | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 6 | Сделать процессы по управлению талантливыми сотрудниками более рентабельными  | 1 2 3 4 5 6 7 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Факторы успеха**: В какой степени следующие факторы стимулируют необходимость управления талантами в Вашей организации на сегодняшний день | 1=наиболее низкаястепень | 7= наиболее высокая степень |
| 1 | Нехватка талантливых сотрудников и навыков  | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2 | Бизнес конкуренция  | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 3 | Глобальный мировой рынок | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 4 | Необходимость в обеспечении согласованности деятельности структур | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 5 | Геополитические вопросы | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 6 | Текущий экономический климат | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 7 | Проблемы окружающей среды | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 8 | Необходимость реализации стратегических планов | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 9 | Необходимость обслуживания клиентов | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 10 | Необходимость внедрения инноваций | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 11 | Стоимость человеческого капитала | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 12 | Потребность в новых технологиях  | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 13 | Особенности организационной структуры (плоскость и гибкость) | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 14 | Аутсорсинг и/или оффшоринг | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 15 | Необходимость в удержании сотрудников  | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 16 | Особенность корпоративной культуры | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 17 | Разнообразие рабочей силы  | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 18 | Вопросы, касающиеся баланса«работа/личная жизнь» | 1 2 3 4 5 6 7 |
| **Процессы и практики управления талантливыми сотрудниками:** |
| **Привлечение:** Пожалуйста, отметьте степень Вашего согласия с каждым из следующих утверждений | 1= Абсолютно не согласен | 7= Абсолютно согласен |
| 1 | Привлечение талантливых сотрудников очень важно и является приоритетом для нашей компании  | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2 | В нашей компании недостаток талантливых сотрудников  | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 3 | У нас имеются трудности с привлечением талантов | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 4 | Мы не можем спрогнозировать ни краткосрочные, ни долгосрочные требования к талантливым сотрудникам | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 5 | Профиль нашей компании недостаточно привлекателен для потенциальных работников | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 6 | Заработная плата новых сотрудников недостаточно конкурентоспособная | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 7 | Наём сотрудников не базируется на объективности | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 8 | Наши рабочие места имеют неудобное территориальное расположение | 1 2 3 4 5 6 7 |
| **Развитие:** Пожалуйста, отметьте степень Вашего согласия с каждым из следующих утверждений | 1= Абсолютно не согласен | 7= Абсолютно согласен |
| 1 | Развитие талантливых сотрудников очень важно и является приоритетом для нашей компании | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2 | Качество наших обучающих и развивающих программ низкое  | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 3 | Качество наших наставнических программ низкое | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 4 | Наша компания не предоставляет доступа к обучающим и развивающим программам | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 5 | Наша компания не предоставляет достаточной финансовой поддержки сотрудникам для совершенствования их навыков | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 6 | Наша компания не предлагает возможностей по онлайн и/или удалённому обучению  | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 7 | В нашей компании недостаточно возможностей для карьерного роста | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 8 | Возможности карьерного роста строго зависят от хороших корпоративных и/или личных отношений | 1 2 3 4 5 6 7 |
| **Удержание:** Пожалуйста, отметьте степень Вашего согласия с каждым из следующих утверждений | 1= Абсолютно не согласен | 7= Абсолютно согласен |
| 1 | Сохранение талантов очень важно и является приоритетом для нашей компании | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2 | Мы не можем удерживать высокопотенциальных талантов | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 3 | Наши сотрудники недостаточно мотивированы | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 4 | Наши сотрудники не полностью вовлечены в рабочий процесс | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 5 | Наши сотрудники не имеют достаточной автономии и ответственности для принятия решений | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 6 | Разнообразию на рабочих местах уделяется недостаточно внимания  | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 7 | Денежные вознаграждения, компенсации и программы по выплатам являются неясными и непрозрачными | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 8 | Существует недостаток нефинансового стимулирования и признания | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 9 | У нашей компании трудности по созданию надежных и безопасных рабочих мест  | 1 2 3 4 5 6 7 |
| **Поглощающая способность:** |
| **Приобретение:** Пожалуйста, уточните степень Вашего согласия с утверждениями об использовании Вашей компанией внешних ресурсов для получения информации (к примеру, личные сети контактов, консультанты, семинары, интернет, базы данных, профессиональные журналы, академические публикации, исследования рынка, регулирования, и законы, касающиеся окружающей среды/техники/здоровья/безопасности)  | 1= Абсолютно не согласен | 7= Абсолютно согласен |
| 1 | Наше руководство делает особый акцент на обмен информацией и опытом с компаниями той же отрасли | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2 | Наше руководство занимается совместными исследовательскими проектами с компаниями и исследовательскими институтами из других отраслей | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 3 | Периодические встречи с приглашёнными экспертами нашей отрасли для аккумулирования значимой информации регулярны в нашей компании | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 4 | Поиск важной информации, касающейся нашей отрасли - каждодневное занятие в нашей компании | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 5 | Наше руководство мотивирует сотрудников использовать информационные ресурсы в пределах нашей отрасли | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 6 | В нашей компании также приветствуется, когда работники добывают информацию из других отраслей | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 7 | Наше руководство предполагает, что сотрудники работают с информацией, выходящей за пределы нашей отрасли и сферы деятельности | 1 2 3 4 5 6 7 |
| **Поглощение:** Пожалуйста, отметьте степень Вашего согласия со следующими утверждениями о коммуникационной структуре в Вашей компании | 1= Абсолютно не согласен | 7= Абсолютно согласен |
| 1 | Отделы нашей компании обмениваются идеями и концепциями | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2 | Наше руководство акцентирует внимание на поддержке взаимодействия между отделами при решении проблем | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 3 | Наша компания использует различные инструменты (интернет, внутренние исследования/доклады) для распространения знаний по всей фирме | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 4 | В нашей компании быстрый информационный поток, например, если подразделение фирмы получило важную информацию, оно быстро делится этой информацией с другими подразделениями или отделами | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 5 | Наше руководство требует периодических встреч между отделами для обмена новыми разработками, проблемами и достижениями | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 6 | Наши сотрудники из различных отделов хорошо понимают друг друга  | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 7 | Наше руководство поддерживает временный обмен персоналом между отделами | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 8 | В нашей компании существуют неформальные отношения между сотрудниками всех уровней и отделов | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 9 | Наше руководство акцентирует внимание на общей профессиональной фразеологии (уникальный профессиональный язык) для внутрифирменной коммуникации | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 10 | В нашей компании сотрудники знают, кто обладает специальными навыками и знаниями и для кого определённая информация представляет интерес | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 11 | Наши сотрудники охотно делятся своими знаниями, своей информацией и своим опытом с коллегами | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 12 | Наше руководство показывает пример эффективного распространения знаний | 1 2 3 4 5 6 7 |
| **Преобразование:** Пожалуйста, отметьте степень Вашего согласия со следующими утверждениями об обработке знаний в Вашей компании  | 1= Абсолютно не согласен | 7= Абсолютно не согласен |
| 1 | Наши сотрудники способны структурировать и использовать собранные знания  | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2 | Наше руководство делает акцент на систематическом повторном использовании идей из предыдущих проектов  | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 3 | Политика нашей компании поощряет сотрудников, вовлеченных в постоянное обучение | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 4 | Наши сотрудники привыкли осваивать новые знания, делать их доступными, также как и работать над их дальнейшим использованием | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 5 | Наши сотрудники успешно соединяют существующие знания с новыми идеями | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 6 | Наши сотрудники успешно преобразовывают информацию из внутренних и внешних источников в ценные знания нашей компании  | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 7 | Наше руководство поощряет сотрудников комбинировать идеи сотрудников различных отделов | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 8 | Наше руководство считает наши возможности обучения конкурентным преимуществом нашей компании | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 9 | Наша компания владеет инструментами для расширения знаний в практической работе | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 10 | Наши сотрудники способны применять новые знания в их практической работе | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 11 | Наше руководство поощряет сотрудников генерировать знания  | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 12 | Наше руководство обеспечивает сотрудников достаточными возможностями для разработок, чтобы использовать полученную информацию для экспериментирования и получения альтернативных решений | 1 2 3 4 5 6 7 |
| **Использование:** Пожалуйста, отметьте степень Вашего согласия со следующими утверждениями о коммерческом использовании новых знаний в Вашей компании (Подумайте, пожалуйста, о всех отделах компании таких как отдел исследований и разработок, производство, маркетинг, и бухгалтерский учёт) | 1= Абсолютно не согласен | 7= Абсолютно согласен |
| 1 | Наша компания запускает инновационный продукт/услугу относительно быстро в сравнении со временем на его разработку  | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2 |  Наше руководство поддерживает развитие прототипов | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 3 | Наша компания стремится преобразовывать инновационные идеи в патенты | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 4 | Наша компания регулярно пересматривает технологии и адаптирует их в соответствии с новыми технологиями  | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 5 | Наша компания имеет возможность работать более эффективно посредством адаптирования новых технологий  | 1 2 3 4 5 6 7 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Результаты работы**:Оцените эффективность Вашей компании относительно основных средних показателей по Вашей отрасли: | 1=Ниже среднего  | 7= Выше среднего  |
| 1 | Рост доли рынка за последние три года | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2 | Рост продаж за последние три года | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 3 | Средняя рентабельность инвестиций за последние три года | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 4 | Средний доход за последние три года | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 5 | Средний рост дохода за последние три года | 1 2 3 4 5 6 7 |

**Спасибо за участие в опросе!**

# Приложение 2. Результаты регрессионного анализа элементов поглощающей способности и результатов деятельности компании

| Переменная | Бета-коэффициент | t-статистика | Значимость |
| --- | --- | --- | --- |
| (Константа) |  | 1,028 | 0,316 |
| Размер компании | 0,739 | 3,780 | 0,001\*\*\* |
| Возраст компании | -0,393 | -1,916 | 0,069\* |
| Обмен информацией и опытом с компаниями той же отрасли информации | -0,557 | -2,123 | 0,046\*\* |
| Совместные исследовательские проектами с компаниями и исследовательскими институтами из других отраслей | 0,281 | 1,373 | 0,184 |
| Встречи с приглашёнными экспертами нашей отрасли | 0,335 | 1,184 | 0,250 |
| Поиск важной информации - каждодневное занятие | 0,446 | 1,531 | 0,141 |
| Использование информационных ресурсов в пределах отрасли | -0,319 | -0,843 | 0,409 |
| Приобретение информации из других отраслей | -0,153 | -0,573 | 0,572 |
| Работа с информацией за пределами отрасли и сферы деятельности | 0,348 | 1,291 | 0,211 |
| Обмен идеями и концепциями | -1,331 | -3,292 | 0,003\*\*\* |
| Взаимодействие между отделами при решении проблем | 1,048 | 2,671 | 0,014\*\* |
| Инструменты распространения знаний по всей фирме | -0,407 | -1,551 | 0,136 |
| Быстрота информационного потока | -0,301 | -0,860 | 0,399 |
| Встречи между отделами для обмена новыми разработками, проблемами и достижениями | -0,135 | -0,636 | 0,531 |
| \*\*\* Результат значим на уровне 1% (p<0,01). \*\* Результат значим на уровне 5% (p<0,05). \* Результат значим на уровне 10% (p<0,1). |
| Переменная | Бета-коэффициент | t-статистика | Значимость |
| Понимание между отделами | -0,407 | -1,262 | 0,221 |
| Временный обмен персоналом между отделами | 0,439 | 2,149 | 0,043\*\* |
| Неформальные отношения между сотрудниками всех уровней и отделов | -0,101 | -0,561 | 0,581 |
| Общая профессиональная фразеология | -0,285 | -1,059 | 0,302 |
| Знание о навыках и областях интереса коллег | 0,528 | 2,419 | 0,025\*\* |
| Стремление сотрудников делиться своими знаниями, своей информацией и своим опытом с коллегами  | 0,680 | 2,197 | 0,039\*\* |
| Эффективное распространения знаний | -0,278 | -0,777 | 0,446 |
| Способность структурировать и использовать знания | 0,508 | 1,925 | 0,068\* |
| Систематическое повторное использовании идей из предыдущих проектов | -0,331 | -1,317 | 0,202 |
| Поощрение вовлеченности в постоянное обучение | 0,314 | 0,962 | 0,347 |
| Привычка осваивать новые знания и работать над их дальнейшим использованием | -0,008 | -0,022 | 0,983 |
| Соединение существующих знаний с новыми идеями | 1,253 | 3,685 | 0,001\*\*\* |
| Комбинация идей сотрудников различных отделов  | -0,979 | -2,696 | 0,014\*\* |
| Возможности обучения как конкурентное преимущество | 0,468 | 1,459 | 0,159 |
| Инструменты для расширения знаний в практической работе | 0,021 | 0,071 | 0,944 |
| \*\*\* Результат значим на уровне 1% (p<0,01). \*\* Результат значим на уровне 5% (p<0,05). \* Результат значим на уровне 10% (p<0,1). |

| Переменная | Бета-коэффициент | t-статистика | Значимость |
| --- | --- | --- | --- |
| Применение новых знаний в практической работе | 0,163 | 0,634 | 0,533 |
| Поощрение генерирования знаний | -0,155 | -0,582 | 0,567 |
| Возможности для разработок, использования полученной информации для экспериментирования и получения альтернативных решений | -0,189 | -0,764 | 0,453 |
| Скорость запуска инновационного продукта/услуги в сравнении со временем на его разработку | -0,195 | -0,763 | 0,454 |
| Поддержание развития прототипов | 0,493 | 1,814 | 0,084\* |
| Преобразование инновационных идей в патенты | -0,309 | -1,415 | 0,172 |
| Пересмотр технологий и адаптация в соответствии с новыми технологиями | 0,347 | 1,279 | 0,215 |
| Эффективность через адаптацию новых технологий | -0,190 | -0,713 | 0,483 |
| F = 1,991, p = 0,048\*\*, R2 = 0,783,Скорр. R2 = 0,390. |  |  |  |
| \*\*\* Результат значим на уровне 1% (p<0,01). \*\* Результат значим на уровне 5% (p<0,05). \* Результат значим на уровне 10% (p<0,1). |

1. Personnel Psychology (SNIP 3.74), Organization Science (2,94), Journal of Organizational Behavior (2, 41), Human Resource Management Journal (2,22), Human Resource Management Review (1,96) и др. В соответствии с CWTS Journal Indicators, SCOPUS. Режим доступа: http://www.journalindicators.com/indicators [↑](#footnote-ref-1)
2. Анализ публикаций в базе данных SCOPUS. [↑](#footnote-ref-2)
3. По первым буквам основных этапов модели: Социализация, Экстернализация, Комбинация и Интернационализация (англ. «Socialization, Externalization, Combination, Internalization») [↑](#footnote-ref-3)