

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ЭМПИРИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТЛИВЫМИ СОТРУДНИКАМИ И ПОГЛОЩАЮЩАЯ СПОСОБНОСТЬ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

М. О. ЛАТУХА, Л. В. СЕЛИВАНОВСКИХ

*Институт «Высшая школа менеджмента»,
Санкт-Петербургский государственный университет, Россия^а*

Е. А. МИЦКЕВИЧ

ООО «Пивоваренная компания „Балтика“», Россия^б

В статье рассматривается взаимосвязь между управлением талантливыми сотрудниками и поглощающей способностью российских компаний. В работе предлагается теоретическая модель, которая связывает ключевые практики управления талантами (привлечение, развитие и удержание талантов) с основными измерениями поглощающей способности компании: приобретением и усвоением знаний (потенциальная поглощающая способность), трансформацией и использованием знаний (реализованная поглощающая способность). С помощью множественного линейного регрессионного анализа данных по 60 российским компаниям проверяется ряд гипотез о наличии и характере этой взаимосвязи, тем самым доказываются применимость предложенной модели. В результате исследования установлено, что в контексте России практики управления талантливыми сотрудниками, в особенности практики развития талантов, играют ключевую роль в развитии поглощающей способности компании.

Ключевые слова: использование знаний, поглощающая способность компании, практики управления талантливыми сотрудниками, привлечение талантов, приобретение знаний, развитие талантов, российские компании, трансформация знаний, удержание талантов, усвоение знаний.

JEL: M12, M53.

Исследование выполнено при финансовой поддержке Института «Высшая школа менеджмента» СПбГУ (проект № 16.23.1456.2017).

^а Адрес организации: Санкт-Петербургский государственный университет, Институт «Высшая школа менеджмента», Россия, 199004, Санкт-Петербург, Волховский пер., 3.

^б Адрес организации: ООО «Пивоваренная компания „Балтика“», Россия, 194292, Санкт-Петербург, 6-й Верхний пер., 3.

© М. О. Латуха, Л. В. Селивановских, Е. А. Мицкевич, 2019

<https://doi.org/10.21638/spbu18.2019.101>

Согласно концепции управления талантливыми сотрудниками, наличие эффективных практик привлечения, развития и удержания высококвалифицированных работников является ключевым фактором развития конкурентных преимуществ современных организаций. Такие сотрудники способны внести наибольший вклад в создание ценности компании посредством достижения высоких результатов труда, применения в работе уникальных знаний, умений и навыков, соответствующих текущей и будущей необходимости компании, а также обладания высоким потенциалом к профессиональному развитию и росту. 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, 2007].

Важной проблемой для современных компаний является необходимость постоянного развития способности эффективно создавать, передавать и использовать знания [Minbaeva et al., 2003]. Отсюда — актуальность изучения концепции поглощающей способности организации, или, иными словами, ее способности приобретать, усваивать, трансформировать и использовать знания в целях получения прибыли и достижения устойчивого конкурентного преимущества [Cohen, Levinthal, 1990; Zahra, George, 2002]. Поглощающая способность представляет особый интерес еще и потому, что оказывает непосредственное влияние на уровень инновационности, способствует оптимизации бизнес-процессов, а также определяет темпы роста компании и ее прибыльность [Zahra, George, 2002; Minbaeva et al., 2003]. Однако вопрос о том, как именно компания может влиять на степень развитости поглощающей способности, недостаточно хорошо изучен. Так, несмотря на наличие ряда предпосылок к установлению взаимосвязи между практиками управления талантливыми сотрудниками и поглощающей способностью компаний в современных исследованиях (см., напр.:

[Minbaeva et al., 2003; Latukha, Veselova, 2018; Латуха, 2016]), количество работ, посвященных этой проблеме, ограничено. Это еще раз подчеркивает актуальность изучения практик управления талантливыми сотрудниками и их роли в развитии способности компаний находить, усваивать, трансформировать и использовать новые знания.

Статья имеет следующую структуру. Сначала проанализированы концепции управления талантливыми сотрудниками и поглощающей способности и определена возможность их применения в России. В результате теоретического анализа и обзора соответствующих научных работ представлен ряд гипотез о характере взаимосвязи между практиками управления талантливыми сотрудниками и способностью компаний находить, усваивать, трансформировать и использовать знания. В методологической части описан процесс разработки анкеты, использованной впоследствии при проведении эмпирического исследования, а также рассмотрены методы анализа полученных данных. В заключении приведены основные выводы, определена теоретическая и практическая значимость результатов исследования.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ФОРМУЛИРОВКА ГИПОТЕЗ

Концепция управления талантливыми сотрудниками

Управление талантливыми сотрудниками представляет собой стратегическую управленческую деятельность, направленную на создание такой системы управления человеческими ресурсами (УЧР), которая, с одной стороны, даст компании возможность заполнить ключевые должностные позиции наиболее подходящими кандидатами, обладающими значительным потенциалом и демонстрирующими высокие показатели работы, а с другой — обеспечит их дальнейший вклад в достижение и поддержание

организацией конкурентного преимущества на мировом рынке [Huselid, 1995; Boudreau, Ramstad, 2007; Collings, Mellahi, 2009]. Данное понятие довольно часто связывают с деятельностью многонациональных компаний, которые заведомо имеют более выигрышную позицию на рынке по сравнению с местными компаниями, так как обладают доступом к более разнообразному пулу талантов, что позволяет им расширить базу знаний компании [Hitt et al., 1997; Zahra, Ireland, Hitt, 2000; Earley, Gibson, 2002; Baba et al., 2004].

Очевидно, что для разных организаций понимание того, кто и почему может быть отнесен к категории «лучший сотрудник», разнится. Так, в случае объектного подхода понятие «талант» определяется как естественная способность (см., напр.: [Buckingham, Vosburgh, 2001; Davies, Davies, 2010]), некоторое мастерство (см., напр.: [Ericsson, Prietula, Cokely, 2007]) и сильная вовлеченность сотрудника (см., напр.: [Pruis, 2011]). При этом в рамках субъектного подхода его связывают с конкретным человеком, т.е. оно может применяться либо ко всем сотрудникам компании, в том числе потенциальным [Buckingham, Vosburgh, 2001; Peters, 2006] (универсалистский подход), либо к определенной и чаще всего небольшой их группе (элитарный подход), которую составляют люди, демонстрирующие высокую производительность труда [Smart, 1999; Williams, 2000; Michaels, Handfield-Jones, Axelrod, 2001; Berger, Berger, 2004] или обладающие большим потенциалом [Williams, 2000; Tansley, Turner, Foster, 2007; Schuler, 2015].

Учитывая указанные подходы, мы предлагаем следующее определение: талантливые сотрудники — это сотрудники, которые вносят наибольший вклад в создание ценности компании посредством: 1) демонстрации наивысших результатов труда; 2) обладания высоким потенциалом к профессиональному развитию и росту; 3) применения в работе уникальных знаний, соответствующих текущей и будущей необходимости компании.

Ведя речь о системе управления талантами, стоит выделить модель 5C (от англ. Choices, Considerations, Challenges, Context/Contingencies, Consequences), предложенную в [Schuler, 2015]. Автор выделяет пять ключевых элементов управления талантливыми сотрудниками, каждому из которых посвящено отдельное направление исследований в области как стратегического, так и международного УЧР: 1) решения (choices), принимаемые организацией на протяжении проектирования и реализации программ управления талантами; 2) суждения (considerations) в отношении конкретных практик управления талантами, их фокуса и уровня реализации, а также степени вовлеченности руководства и сотрудников; 3) проблемы (challenges), с которыми организация может столкнуться при выполнении различных задач, направленных на реализацию программ управления талантливыми сотрудниками (например, сокращение транзакционных издержек, связанных с поиском подходящих кандидатов); 4) контекст (context/contingencies), формирующийся под влиянием определенного набора внешних и внутренних факторов; 5) результаты и последствия (consequences) реализации практик управления талантами на различных уровнях (индивидуальном, организационном, региональном).

Наибольший интерес представляют контекстуальные исследования практик управления талантами (элемент 4 модели 5C). В современной академической литературе выделен ряд традиционных управленческих практик, направленных в первую очередь на привлечение, развитие и удержание наилучших сотрудников [Tarique, Schuler, 2010]. Тем не менее их содержание, реализуемость и эффективность в конкретном контексте зависят от целого ряда факторов, которые делают простой «перенос» практик из одного контекста в другой невозможным [Al Ariss, Sidani, 2016]. Доказано, что национальная культура, экономические условия, политическая система, правовая среда и характеристики рабочей силы как классические экзогенные (внешние для организации)

факторы, а также стратегическое положение компании на рынке, международная ориентация головного офиса, организационная структура и кадровый потенциал как эндогенные (внутренние для организации) факторы существенно влияют на способность организации привлекать, развивать и удерживать талантливых сотрудников [Schuler, Dowling, De Cieri, 1993]. Позже этот список был расширен рядом других экзогенных (процессы глобализации, демография населения и разрыв между спросом и предложением на рынке труда) и эндогенных факторов (региоцентризм при принятии решений в отношении персонала организации, участие компании в международных стратегических альянсах и необходимые для успешной работы бизнеса компетенции) [Tarique, Schuler, 2010]. При этом автор модели 5С выделил несколько внутренних (стиль лидерства, корпоративные ценности и культура, стратегия и организационная структура организации) и внешних факторов (конкурентоспособность страны, ее культурные особенности и уровень экономического развития, характеристики отрасли, в которой организация функционирует) [Schuler, 2015].

Следовательно, перечисленные факторы необходимо учитывать при изучении концепции управления талантами, анализе ключевых практик и их влияния на организационные процессы, такие как поиск и усвоение наиболее ценной информации с ее последующей трансформацией и использованием, поскольку именно они способны объяснить основные различия и особенности системы управления талантами в определенном контексте, например в России.

Понятие поглощающей способности компании

В теории управления знаниями поглощающая способность, или способность организации находить и усваивать наиболее ценную информацию и в дальнейшем использовать ее в коммерческих целях [Cohen, Levinthal, 1990], является важнейшим

условием достижения и поддержания долгосрочных конкурентных преимуществ. В академической литературе ее часто определяют как функцию уже существующих знаний, включающих базовые компетенции и навыки сотрудников компании, а также знания последних научных и технологических разработок в конкретной научной области. Исследователи ведут речь о существовании взаимосвязи между наличием уникальных знаний компании и результатами ее работы [Grant, 1996; Kang, Morris, Snell, 2007]. Результаты ряда научных работ также подтверждают, что, помимо создания конкурентных преимуществ и повышения производительности компании, поглощающая способность тесно связана с такими характеристиками работы компании, как инновационность [Hansen, 1999; Tsai, 2001], эффективность бизнес-процессов [Szulanski, 1996; Kostova, Roth, 2002] и способность выживать на рынке [Zahra, George, 2002; Lane, Koka, Pathak, 2006].

В течение последних 20 лет концепция поглощающей способности изучалась на разных уровнях, включая государственный [Keller, 1996; Mowery, Oxley, Silverman, 1996; Liu, White, 1997], межорганизационный [Lane, Lubatkin, 1998] и организационный [Boynton, Zmud, Jacobs, 1994; Szulanski, 1996; Veugelers, 1997; Kim, 1998]. Авторы, рассматривающие особенности поглощающей способности государств, уделяют особое внимание способности стран перенимать и внедрять новые технологии, изучают поглощающую способность НИОКР-альянсов, основанных на воспринимаемой ценности новых знаний, усвоении и использовании знаний в целях получения некоторой прибыли. Исследователи, фокусирующиеся на организационном уровне, доказали, что инвестиции в НИОКР определяют способность компании усваивать и использовать новые знания. Они также отметили важность сплоченности сотрудников, задействованных в НИОКР, в развитии способности организации замечать и развивать технологии, приходя-

щие в компанию по принципу «снизу вверх» [Cockburn, Henderson, 1998]. При этом поглощающая способность организаций была напрямую связана с имеющимися системами обучения [Kim, 1998], что позволяет предположить наличие связи поглощающей способности с практиками управления талантливыми сотрудниками, в особенности с практиками развития талантов.

Особый интерес вызывает разделение поглощающей способности компании на четыре элемента, что впоследствии определило возможность ее операционализации: приобретение и усвоение знаний (потенциальная поглощающая способность), а также трансформация и использование знаний (реализованная поглощающая способность) [Zahra, George, 2002]. Оба компонента поглощающей способности — потенциальная и реализованная — существуют одновременно, и каждый из них является необходимым, но не достаточным условием для улучшения результативности организации. Отношение реализованной поглощающей способности к потенциальной определяется как показатель эффективности, основанный на данных о том, что реализованная способность имеет большее влияние на получение прибыли [Grant, 1996], поскольку подразумевает умение компании эффективно использовать поглощенные знания.

Приобретение, или способность компании идентифицировать и перенимать извне те знания, которые непосредственно связаны с ее деятельностью, имеет две ключевые характеристики, которые влияют на поглощающую способность в целом: 1) интенсивность и скорость (качество организационной способности приобретать знания); 2) направление (те области, в которых компания активно приобретает новые знания, а также пути, с помощью которых новые знания поступают в компанию) [Zahra, George, 2002].

Усвоение является способностью организации с помощью рутин и процессов анализировать, обрабатывать, интерпретировать и понимать информацию, полученную из внешних источников [Szulanski,

1996]. Осмысление сформированных вне компании знаний — важный процесс их усвоения, так как именно благодаря ему организация приобретает способность эти знания использовать в работе, при этом часто информация, поступившая в организацию извне, может отражать логические модели, отличные от тех, которые применяются в компании обычно, что значительно затрудняет и замедляет процесс усвоения знаний [Leonard-Barton, 1995].

Трансформация определяется как способность организации формировать новые бизнес-практики и совершенствовать старые таким образом, чтобы в них отражались как имеющиеся, так и приобретенные недавно компанией знания. Благодаря осознанию и принятию во внимание трансформационного измерения поглощающей способности появляется возможность пробиться сквозь концепцию организации как «черного ящика», заглянув внутрь нее [Zahra, George, 2002].

Использование знаний представляет собой способность компании улучшать, расширять и применять уже существующие компетенции или развивать новые путем внедрения приобретенных и трансформированных знаний в бизнес-процессы фирмы с целью достижения стратегических результатов [Tiemessen et al., 1997]. Результатом использования знаний в долгосрочной перспективе является создание новых продуктов, процессов, знаний или организационных структур [Spender, 1996].

Взаимосвязь поглощающей способности компании и практик управления талантливыми сотрудниками

Исследователи, рассматривающие поглощающую способность компании сквозь призму ее связи с человеческим капиталом, утверждают, что умение компании приобретать, усваивать, трансформировать и использовать знания обладает кумулятивным эффектом и «встраивается» в уже имеющуюся в организации систему

знаний [Grant, 1996]. Можно предположить, что концепция поглощающей способности связана с УЧР, и это также подтверждается исследованиями, доказывающими, что уровень поглощающей способности организации находится в сильной зависимости от наличия сотрудников, обладающих набором компетенций, релевантных потребностям бизнеса [Minbaeva et al., 2003]. Поэтому принято считать, что человеческие ресурсы — главный вид ресурсов, формирующих поглощающую способность. Кроме того, можно также предположить наличие зависимости между поглощающей способностью и практиками управления талантливыми сотрудниками, непосредственно направленными на привлечение, развитие и удержание работников, не только обладающих необходимыми знаниями и навыками, но и способных принести наибольшую ценность в организацию [Lewis, Heckman, 2006]. Так, согласно [Minbaeva et al., 2003], поглощающая способность, будучи характеристикой организационного уровня, содержит в себе два элемента, позволяющих компании достичь высоких результатов труда [Baldwin, 1959]: 1) уже имеющиеся знания, в частности умения сотрудников, их образование, и приобретенные в процессе работы навыки; 2) активность прикладываемых усилий каждого сотрудника в решении тех или иных рабочих задач [Kim, 1998].

Необходимо обратить внимание и на исследования, посвященные влиянию практик управления талантливыми сотрудниками на результаты деятельности организации [Chintalapati, Gopinathan, 2009; Fey et al., 2009; Latukha, 2015], а также доказывающие влияние поглощающей способности на производительность компании [Tsai, 2001; Zahra, George, 2002; Minbaeva et al., 2003; Lane, Koka, Pathak, 2006]. Наличие подобных работ может служить дополнительным основанием предполагать существование особой медиативной взаимосвязи между практиками управления талантливыми сотрудниками, поглоща-

ющей способностью и результатами деятельности организации [Latukha, Veselova, 2018].

Вместе с тем некоторые исследования позволяют прояснить возможную связь между конкретными практиками управления талантливыми сотрудниками и элементами поглощающей способности организации. Например, привлечение квалифицированной рабочей силы предоставляет организациям доступ к ценным знаниям и навыкам талантливых работников, что влечет за собой значительную экономию в расходах на развитие персонала и положительную отдачу от долгосрочных инвестиций, направленных на удержание сотрудников [Lepak, Snell, 1999]. Это, в свою очередь, приводит к логичному заключению о том, что привлечение талантов оказывает положительное влияние на способность организации приобретать знания. Можно также ожидать, что существует положительная взаимосвязь между практиками удержания талантливых сотрудников и способностью фирмы усваивать и трансформировать знания, поскольку доказано, что основанные на обязательствах практики УЧР положительно влияют на распространение и комбинирование знаний (т. е. преобразование явного знания в более сложные совокупности явного знания [Nonaka, Toyama, Konno, 2000]), где в качестве медиатора выступает организационный социальный климат, основанный на доверии и сотрудничестве [Collins, Smith, 2006]. Высокая вовлеченность сотрудника в процесс работы, являющаяся наиболее важным, наряду с лояльностью, результатом применения практик удержания талантов, подразумевает более активное и интенсивное участие работника в бизнес-процессах компании, что, скорее всего, приведет к развитию способности усваивать знания за счет систематического применения их на практике, а также повышения трудовой мотивации. Вместе с тем лояльность сотрудников также может содействовать усилению их способности усваивать знания, так как продолжительный

опыт работы в компании позволяет работнику приобрести специфичную конкретному бизнесу базу знаний, позволяющую быстрее анализировать и адаптировать новую информацию.

Наконец, учитывая то, что применяемые практики развития талантливых сотрудников напрямую влияют на способность организации привлекать [Schuler, Jackson, Tarique, 2011] и удерживать ценных работников [Carr, Inkson, Thorn, 2005], логичным будет предположить, что существует взаимосвязь между практиками развития и поглощающей способностью организации. Так, ряд эмпирических исследований доказывает, что практики развития человеческих ресурсов (например, обучение без отрыва от производства) повышают эффективность передачи уникальных знаний [Sparkes, Miyake, 2000], непосредственного опыта и результатов познавательной активности [Кузнецов, 2004], что является неотъемлемой частью поглощающей способности. В отдельных работах доказывалась ключевая роль организационных инвестиций в практики развития персонала и формирование человеческого капитала фирмы [Huselid, 1995; Minbaeva et al., 2003], а также подтверждается наличие прямой взаимосвязи между обучением персонала и результатами деятельности фирмы [Delaney, Huselid, 1996; Koch, McGrath, 1996]. Таким образом, есть основания предполагать, что сотрудники, имеющие высокий потенциал и демонстрирующие высокую производительность труда, могут увеличить свой вклад в формирование поглощающей способности и тем самым в улучшение результатов деятельности компании путем получения дополнительных возможностей участия в программах обучения.

Управление талантливыми сотрудниками в контексте России

Управление талантливыми сотрудниками — новая для России управленческая парадигма, определяющая возможности

создания конкурентных преимуществ через управление человеческим капиталом. Именно это во многом определяет характер научных исследований российских авторов (см., напр.: [Казаков, 2009; Некрасова, 2011; Руднев, 2015; Муртазин, Луцкина, 2010]), которые в основном сфокусированы на описании применения конкретных практик управления талантливыми сотрудниками в контексте определенных компаний и потому имеют в большей степени практическую, нежели теоретическую, направленность. Тем не менее концепция продолжает набирать стремительную популярность среди российских и зарубежных исследователей. Работы последних лет указывают на то, что в России постепенно происходит смещение от операционного к стратегическому УЧР, что, в свою очередь, ведет к повышению интереса к системам и практикам управления талантливыми сотрудниками.

Как отмечалось, при изучении концепции управления талантливыми сотрудниками необходимо учитывать, что в конкретном контексте особенности системы управления талантами определяются набором внешних и внутренних факторов, формирующих среду, в которой внедряются и реализовываются управленческие практики. Существующие исторические и экономические предпосылки появления и развития данной концепции в России как раз и определяют эти особенности. Такие внешние факторы, как переход к рыночной экономике в 1990-е гг., частичное обрушение системы профессионального образования, несформированная культура ведения бизнеса, недавнее зарождение бизнес-образования в стране, демографический кризис, повышение спроса на рабочую силу, увеличение среднего возраста квалифицированных специалистов и глобализация бизнеса, ведущая к усилению конкуренции российских компаний с зарубежными [Шахбазов, 2015; Latukha, 2015], оказали и продолжают оказывать сильное влияние на скорость внедрения традиционных практик УЧР и управления талантливыми сотрудниками

в российских компаниях [Fey, Shekshnia, 2011]. Многие эксперты добавляют, что растущая роль нематериальных активов (торговых марок, технологий, патентов и уникальных знаний), впрочем, как и снижение общего уровня приверженности работников нанимающей организации, также способствует постепенному увеличению применения практик управления талантливыми сотрудниками в контексте России [Муртазин, Луцкина, 2010]. Выявленные внешние факторы негативно воздействуют на качество человеческого капитала, из-за чего способность российских организаций быстро приобретать и усваивать знания недостаточно хорошо развита. При этом российские компании зачастую характеризуются высоким уровнем бюрократии, низким уровнем вовлеченности сотрудников в принятие решений, ориентированностью на краткосрочные результаты в ущерб долгосрочным, низкими темпами инноваций [Holden, Vaiman, 2013]. Эти характеристики можно отнести к внутренним факторам, являющимся серьезным препятствием на пути эффективного использования практик привлечения, развития и удержания талантливых людей. Кроме того, учитывая низкую заинтересованность топ-менеджмента инвестировать в систему управления талантами (руководители обосновывают это отсутствием видимых финансовых результатов) [Latukha, 2015], способность трансформировать и использовать знания талантливых сотрудников для достижения поставленных организационных целей заметно снижена в российском контексте.

Тем не менее в связи с усилением конкуренции с западными компаниями, продолжающимися международной экспансией в Россию, и возрастающей мобильностью рабочей силы, создающей дефицит талантливых сотрудников в стране, растет понимание необходимости переоценки практик привлечения, развития и удержания талантов. Так, исследователи уже отмечают, что именно практика развития высококвалифицированных специалистов начала

выступать в роли основного привлекающего и удерживающего управленческого механизма в России [Латуха, Селивановских, 2016]. Это обусловлено, во-первых, нехваткой в течение многих лет бизнес-образования в нашей стране и, во-вторых, необходимостью быстро приобретать и создавать необходимые компетенции и знания (т. е. гибко реагировать на меняющуюся глобальную среду, способствующую высокой конкуренции как на домашних, так и на международных рынках). Кроме того, многие талантливые работники сформировали определенные ожидания в отношении своей карьеры: за время очень активного экономического роста они привыкли к стремительным продвижениям по службе, из-за чего российским организациям сейчас приходится создавать дополнительные возможности для карьерного развития сотрудников. Таким образом, в рассматриваемом контексте развитие талантливых сотрудников начинает играть ключевую роль как в достижении высоких результатов деятельности, так и в развитии способности организации приобретать, усваивать, трансформировать и использовать знания для получения и поддержания конкурентного преимущества компании.

Формулировка гипотез

Теоретическая дискуссия о предпосылках наличия взаимосвязи между практиками управления талантливыми сотрудниками и поглощающей способностью компании, однако, носит достаточно ограниченный характер и не предлагает понятной и апробированной методологии изучения связи отдельных практик и определенных элементов поглощающей способности, а именно способности компаний поглощать, усваивать, трансформировать и использовать знания.

Таким образом, нами были сформулированы три основные гипотезы. Принимая во внимание существующие в литературе подтверждения ключевой роли применения практик развития персонала в фор-

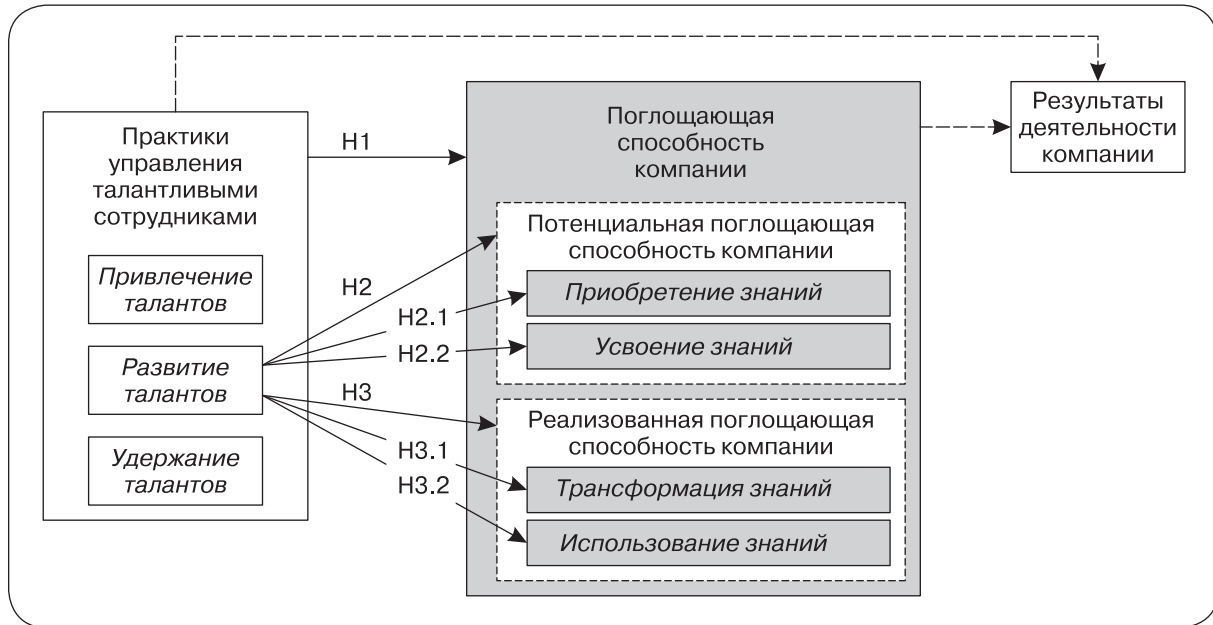


Рисунок. Модель влияния практик управления талантливыми сотрудниками на поглощающую способность компании

Примечания: Н1–Н3 – обозначают основные гипотезы 1, 2 и 3; Н2.1–Н3.2 – частные гипотезы 2.1, 2.2, 3.1 и 3.2; сплошные стрелки – тестируемые взаимосвязи, пунктирные стрелки – ранее установленные в литературе.

мировании человеческого капитала организации, были выдвинуты также четыре частные гипотезы в рамках второй и третьей гипотез.

Гипотеза 1. Существует прямая взаимосвязь между практиками управления талантливыми сотрудниками и поглощающей способностью компании.
Гипотеза 2. Применение практик развития талантливых сотрудников увеличивает потенциальную поглощающую способность компании.

Гипотеза 2.1. Применение практик развития талантливых сотрудников увеличивает способность компании приобретать знания.

Гипотеза 2.2. Применение практик развития талантливых сотрудников увеличивает способность компании усваивать знания.

Гипотеза 3. Применение практик развития талантливых сотрудников увеличивает реализованную поглощающую способность компании.

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

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

На основе указанных гипотез и проведенного анализа теоретических предпосылок влияния практик управления талантливыми сотрудниками на поглощающую способность организации была построена эмпирическая модель (рисунок). Она позволяет наглядно представить взаимосвязи между элементами разного уровня, как более общими (например, практики управления талантливыми сотрудниками, потенциальная и реализованная поглощающая способность компании), так и частными (например, развитие талантливых сотрудников и способность компании приобретать, усваивать, трансформировать и использовать знания).

На рисунке показана связь между практиками управления талантами и поглощающей способностью компании в неявном виде, а именно через их связь с результатами деятельности организации. Так, в литературе доказана положительная взаимосвязь между различными практиками привлечения, развития и удержания талантов и прибыльностью, долей рынка, ростом выручки и удовлетворенностью потребностей клиентов компании [Latukha, 2015; Latukha, Veselova, 2018; Латуха, Селивановских, 2016], а также между поглощающей способностью (ее различными компонентами и элементами) и уровнем инновационности, эффективностью бизнес-процессов, способностью выживать на рынке и производительностью компании [Grant, 1996; Hansen, 1999; Kang, Morris, Snell, 2007; Kostova, Roth, 2002; Lane, Koka, Pathak, 2006; Szulanski, 1996; Tsai, 2001; Zahra, George, 2002].

2. ОПИСАНИЕ ДАННЫХ И МЕТОДОЛОГИЯ ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Основным методом сбора данных выступило анкетирование (очное и онлайн) руководителей среднего и высшего звена российских компаний, работающих в разных отраслях экономики. Местонахождение головного офиса компании и географические масштабы деятельности послужили первичными критериями отбора респондентов — нас интересовали те организации, головной офис которых находится на территории Российской Федерации. Кроме того, компании должны функционировать на российском рынке (при этом они могут быть международными, т. е. осуществлять свою деятельность и за пределами страны). Выборка составила 60 компаний (по одному респонденту от компании), каждая из которых была привлечена к участию в исследовании во время мероприятий, организованных СПбГУ в 2016 г. (научные конференции, семинары, панельные

дискуссии и круглые столы). При этом использование компанией практик управления талантливыми сотрудниками послужило основным критерием отбора респондентов: к участию в вышеперечисленных мероприятиях приглашались компании, в которых задействованы современные управленческие практики.

При первичном анализе данных обнаружилось, что около 25% руководителей, принявших участие в исследовании, — мужчины; 38% из них относятся к топ-менеджменту компании (генеральный директор или директор по управлению персоналом), остальные представляют средний управленческий уровень (отдел управления персоналом). Средний период нахождения на текущей должности — 5 лет и 3 месяца. Средняя численность персонала компаний-работодателей, принявших участие в опросе руководителей, — около 22 тыс. человек, средний возраст организаций — 33 года.

Анкета, использованная в исследовании, состояла из двух блоков, каждый из которых был посвящен измерению конкретного элемента теоретической модели при помощи различных апробированных ранее шкал (в Приложении представлен перечень индикаторов, которые оценивались для измерения практик управления талантами, а также основных измерений поглощающей способности компании). Первый блок — для измерения качества практик привлечения, развития и удержания талантливых сотрудников (25 вопросов), а второй — для оценивания способности организации приобретать, усваивать, трансформировать и использовать знания (36 адаптированных вопросов, первоначально сформулированных в [Flatten et al., 2011]). Респондентам также было предложено сравнить результаты деятельности своей компании за последние три года со средними результатами по отрасли. Все перечисленные переменные измерялись с использованием 7-балльной шкалы Лайкерта.

Основным инструментом обработки данных послужил IBM SPSS Statistics 24.

Гипотезы о наличии и характере взаимосвязей между элементами теоретической модели проверялись с помощью множественного линейного регрессионного анализа. Основная теоретическая модель имеет следующий вид:

$$ACAP_i = \beta_0 + \beta_1 TA_i + \beta_2 TD_i + \beta_3 TR_i + \beta_4 \ln(size_i) + \beta_5 \ln(age_i) + \varepsilon_i,$$

где *ACAP* — поглощающая способность компании и зависимая переменная (для проверки гипотез 2 и 3 в качестве зависимой переменной выступили потенциальная поглощающая способность и реализованная поглощающая способность компании соответственно; для проверки частных гипотез зависимой переменной становился отдельный элемент поглощающей способности: приобретение знаний, усвоение знаний, трансформация знаний и использование знаний); *TA* — практики привлечения талантливых сотрудников; *TD* — практики развития талантливых сотрудников; *TR* — практики удержания талантливых сотрудников; $\ln(size)$ и $\ln(age)$ — контрольные переменные для размера и возраста компании (измеряемые как натуральный логарифм от среднесписочной численности штатных сотрудников, занятых в компании, и натуральный логарифм от количества лет, прошедших с момента основания компании, соответственно). Включение последних двух переменных в модель в качестве контрольных переменных очень важно, поскольку они выступили в роли факторов внутренней среды. Наконец, необходимо подчеркнуть, что при данном количестве переменных в модели (пять переменных — поглощающая способность, практики привлечения, развития и удержания талантливых сотрудников, размер и возраст компании) используемый объем выборки является приемлемым. Согласно [Harris, 1985; VanVoorhis, Morgan, 2007], с пятью или менее переменными минимальное число наблюдений вычисляется по формуле: $50 + k$, где k — количество независимых переменных в модели.

Анализ надежности шкалы

Для проведения теста надежности выделяемых компонентов в работе использовалась оценка надежности внутренней согласованности с помощью коэффициента альфа Кронбаха (α), позволившего определить, насколько вопросы внутри одной группы, объединенные в новую переменную, связаны между собой. Критерием отсечки был выбран $\alpha = 0,7$ [Peterson, 1994]. Первая обобщающая переменная, необходимая для анализа, объединила 8 вопросов блока «Практики управления талантливыми сотрудниками» в общую переменную «практики привлечения талантливых сотрудников». Коэффициент α Кронбаха для данной серии вопросов оказался равен 0,741, что соответствует достаточному значению внутренней согласованности. Вторая и третья переменные оценивались с помощью 8 вопросов (переменная «практики развития талантливых сотрудников») и 9 вопросов блока анкеты «Практики управления талантливыми сотрудниками» (переменная «практики удержания талантливых сотрудников»). Как и в случае с переменной «практики привлечения талантливых сотрудников», коэффициенты α Кронбаха, равные для этих двух переменных 0,864 и 0,825 соответственно, являются показателями хорошего уровня внутренней согласованности вопросов.

Последующие четыре переменные — «приобретение знаний», «усвоение знаний», «трансформация знаний» и «использование знаний» — объединили в себе 7, 12, 12 и 5 вопросов блока «Поглощающая способность компании». Коэффициенты α Кронбаха составили 0,757, 0,879, 0,920 и 0,792 соответственно. При этом общая поглощающая способность компании измерялась с помощью 36 вопросов (19 вопросов направлены на измерение потенциальной поглощающей способности, 17 — на измерение реализованной поглощающей способности), для которых коэффициент α Кронбаха составил 0,934, что свидетельствует о высоком уровне внутренней

согласованности. Для потенциальной и реализованной поглощающей способности показатели составили 0,888 и 0,905.

В результате анализа надежности шкал (содержание шкал и показатели их надежности представлены в Приложении) были сформированы новые переменные путем подсчета средних значений ответов респондента на вопросы каждого блока: (1) поглощающая способность компании; (2) потенциальная поглощающая способность; (3) реализованная поглощающая способность компании; (4) приобретение знаний; (5) усвоение знаний; (6) трансформация знаний; (7) использование знаний; (8) практики привлечения талантливых сотрудников; (9) практики развития талантливых сотрудников; (10) практики удержания талантливых сотрудников. Как было указано в методологии, в целях достижения более корректных результатов при проведении регрессионного анализа использовался ряд стандартных контрольных переменных, таких как (11) возраст организации (натуральный логарифм от количества лет, прошедших с момента основания компании) и (12) размер организации (натуральный логарифм от среднесписочной численности штатных сотрудников, занятых в компании). В табл. 1 представлены описательная статистика и корреляционная матрица.

3. РЕЗУЛЬТАТЫ ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

При тестировании первой гипотезы о существовании прямой взаимосвязи между практиками управления талантливыми сотрудниками и поглощающей способностью компании в качестве зависимой переменной использовалась поглощающая способность компании; независимыми переменными выступили практики привлечения, развития и удержания талантливых сотрудников (размер и возраст компании выступили в качестве контрольных переменных). По предположению Гаусса — Мар-

кова, дисперсия случайных составляющих модели должна быть постоянной. Поскольку в случае нарушения этого условия будет иметь место гетероскедастичность ошибок ε_i регрессионной модели (т. е. полученные оценки параметров модели будут несостоятельными и неэффективными), мы провели тест Бреуша — Пагана, который показал наличие гомоскедастичности остатков: статистика 2,702 при уровне значимости 0,726. Расчет для каждой объясняющей переменной показателя VIF доказал отсутствие мультиколлинеарности (все полученные значения меньше 4).

Результаты регрессионного анализа представлены в табл. 2. F -статистика и r -значение модели, равные 6,337 и 0,000 соответственно, доказали значимость данной модели на уровне 1%; скорректированный коэффициент детерминации ($R^2_{\text{скорр.}}$) показал, что около 31% случаев изменения поглощающей способности компании можно объяснить изменениями в практиках управления талантливыми сотрудниками. Из практик управления талантливыми сотрудниками значимыми на уровне 5% оказались только практики развития и удержания. Взаимосвязь же практик привлечения талантливых сотрудников и зависимой переменной статистически незначима, 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, поскольку факт привлечения талантливого сотрудника не позволяет обеспечить требуемый объем специфических знаний, необходимых для развития поглощающей способности всей организации. Важно отметить, что контрольные переменные — размер компании и возраст компании — также не имели статистически значимой взаимосвязи с поглощающей способностью компании.

Таким образом, первая гипотеза частично подтверждается. Для развития поглощающей способности организации, согласно модели, необходимы практики развития

Таблица 1

Описательная статистика и корреляционная матрица

| Параметр | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|---------|---------|---------|---------|-------|
| 1. Поглощающая способность компании (АСАР) | 1 | | | | | | | | | | | |
| 2. Потенциальная АСАР | 0,895** | 1 | | | | | | | | | | |
| 3. Реализованная АСАР | 0,887** | 0,587** | 1 | | | | | | | | | |
| 4. Приобретенные знания | 0,755** | 0,891** | 0,446** | 1 | | | | | | | | |
| 5. Усвоение знаний | 0,827** | 0,872** | 0,596** | 0,555** | 1 | | | | | | | |
| 6. Трансформация знаний | 0,846** | 0,701** | 0,809** | 0,542** | 0,700** | 1 | | | | | | |
| 7. Использование знаний | 0,675** | 0,333** | 0,879** | 0,245 | 0,347** | 0,432** | 1 | | | | | |
| 8. Привлечение талантливых сотрудников | 0,342** | 0,358** | 0,250 | 0,260* | 0,376** | 0,302* | 0,139 | 1 | | | | |
| 9. Развитие талантливых сотрудников | 0,548** | 0,546** | 0,429** | 0,441** | 0,526** | 0,559** | 0,205 | 0,623** | 1 | | | |
| 10. Удержание талантливых сотрудников | 0,549** | 0,555** | 0,421** | 0,431** | 0,553** | 0,512** | 0,231 | 0,743** | 0,754** | 1 | | |
| 11. Размер компании | 0,129 | 0,104 | 0,126 | 0,088 | 0,096 | 0,078 | 0,130 | 0,274* | 0,453** | 0,255* | 1 | |
| 12. Возраст компании | 0,127 | 0,213 | 0,009 | 0,180 | 0,196 | 0,062 | -0,037 | 0,369** | 0,334** | 0,343** | 0,466** | 1 |
| Описательная статистика | | | | | | | | | | | | |
| Среднее значение | 5,24 | 5,03 | 5,45 | 4,81 | 5,26 | 5,66 | 5,25 | 5,27 | 5,76 | 5,66 | 7,82 | 3,19 |
| Стандартное отклонение | 0,774 | 0,885 | 0,853 | 1,04 | 0,965 | 0,902 | 1,11 | 0,949 | 1,13 | 0,919 | 2,32 | 0,753 |

Примечание: * и ** — значимость при 5% и 1%-м уровнях соответственно.

Таблица 2

**Результаты регрессионного анализа практик управления талантливыми сотрудниками
и поглощающей способности компании**

| Переменная | Поглощающая способность | Потенциальная поглощающая способность | Реализованная поглощающая способность |
|-------------------------------------|-------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| Привлечение талантливых сотрудников | -0,174 | -0,168 | -0,141 |
| Развитие талантливых сотрудников | 0,399** | 0,411** | 0,297 |
| Удержание талантливых сотрудников | 0,415** | 0,384* | 0,354 |
| Размер компании | -0,090 | -0,175 | 0,018 |
| Возраст компании | -0,043 | 0,087 | -0,168 |
| <i>F</i> -статистика | 6,337*** | 6,564*** | 3,446*** |
| R^2 | 0,370 | 0,378 | 0,242 |
| $R^2_{\text{скорр.}}$ | 0,311 | 0,320 | 0,172 |

Примечание: *, **, *** — значимость при 5%, 1% и 0,1%-м уровнях соответственно.

и удержания талантливых сотрудников. С эмпирической точки зрения это можно объяснить тем, что такие практики направлены, помимо всего прочего, на повышение 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, а также усилить способность сотрудников выстраивать коммуникацию внутри организации, необходимую для распространения ценной информации.

Следующим этапом проводимого эмпирического исследования стало тестирование гипотез об особенной роли практик развития талантливых сотрудников в развитии потенциальной и реализованной поглощающей способности компании (гипотезы 2 и 3). При тестировании первой гипотезы мы показали, что взаимосвязь практик развития талантливых сотрудников и поглощающей способности оказалась статистически значимой ($p < 0,05$ с положительным $\beta = 0,399$), что можно объяснить тем, что в контексте России развитие талантов часто выступает в качестве механизма привлечения и удержания высоко-

коквалифицированной рабочей силы и является одним из приоритетных направлений деятельности организации. Что касается связи практик развития талантов и поглощающей способности, то было выявлено, что развитие талантливых сотрудников имеет менее сильную взаимосвязь со способностью усваивать знания, чем удержание, поскольку данная практика, скорее всего, дает инструменты, необходимые для восприятия и интерпретации новых знаний, в то время как практики удержания, включающие в том числе материальное и нематериальное стимулирование, обеспечивают желание талантливых сотрудников прикладывать любые дополнительные усилия для достижения поставленных целей. Иными словами, уровень усвоения новой информации зависит не только от интеллектуальных способностей отдельного сотрудника, но и от его мотивированности, что подтверждает результаты ранее проведенных исследований [Minbaeva et al., 2003].

Для проверки второй гипотезы о влиянии практик развития талантливых сотрудников на потенциальную способность компании нами была построена модель, где в качестве независимых переменных выступили практики привлечения, развития и удержания талантливых сотрудников, а зависимой переменной — потенциальная способность компании приобретать

и усваивать знания. Тест Бреуша — Пагана показал отсутствие гетероскедастичности (статистика 4,157 при уровне значимости, равном 0,527). Модель значима на уровне 1% (кроме того, изменение практик управления талантливыми сотрудниками объясняет около 32% изменений в способности компании приобретать и усваивать знания), при этом применение практик развития талантливых сотрудников, как показано в табл. 2, ведет к увеличению поглощающей способности компании ($\beta = 0,411$ на уровне 5%), в отличие от практик привлечения талантов.

Для правильной интерпретации полученного результата были протестированы две частные гипотезы о взаимосвязи практик развития талантливых сотрудников и способности компании приобретать знания (частная гипотеза 2.1) и усваивать знания (частная гипотеза 2.2). В первом случае строилась модель, где в качестве зависимой переменной выступила способность компании приобретать знания (независимые переменные те же). Мы провели тест Бреуша — Пагана на проверку наличия/отсутствия гетероскедастичности остатков: статистика 4,629 при уровне значимости 0,463, т.е. приняли нулевую гипотезу о равенстве дисперсий случайных составляющих модели. Как показано в табл. 3, модель значима: F -статистика равна 3,508; p -значение составляет 0,008 — результат значим на уровне 1%. Изменения практик управления талантливыми сотрудниками объясняют около 18% изменений в способности компании приобретать знания ($R^2_{\text{скорр.}} = 0,175$). Анализ уровней значимости отдельных переменных указывает на то, что связь только одной из них — практик развития талантливых сотрудников — значима ($p = 0,069$, $p < 0,1$), причем в соответствии со значением параметра регрессии β взаимосвязь между переменными прямая ($\beta = 0,369$), т.е. усиление применяемых практик ведет к увеличению способности компании приобретать знания. Это связано с тем, что способность организации приобретать знания сильно за-

висит от интеллектуального запаса, которым обладают ее сотрудники, так как человек скорее обратит свое внимание и внимание коллег на информацию по той теме, которая ему знакома [Srull, 1983]. Развитие персонала позволяет расширить компетенции сотрудников, обеспечивая тем самым более внушительную основу для приобретения новых знаний. Вместе с тем, развивая своих талантливых сотрудников, компания увеличивает количество потенциальных источников важной для бизнеса информации за счет установления работниками новых контактов в процессе обучения. Учитывая рассматриваемый контекст, полученный результат можно обосновать тем, что российские компании зачастую вынуждены приобретать определенные знания и компетенции в основном путем обучения и развития персонала, поскольку такие факторы, как медленное развитие бизнеса, отсутствие фокуса на управленческое образование, с одной стороны, и произошедшая и происходящая до сих пор интеграция России и российских компаний в мировое экономическое пространство, с другой стороны, привели к медленному развитию альтернативных механизмов создания и трансформации знаний.

В случае частной гипотезы 2.2 набор независимых переменных остался неизменным, однако в новой модели зависимой переменной выступило усвоение знаний. Тест Бреуша — Пагана показал, что гетероскедастичность отсутствует (статистика 5,358 при уровне значимости 0,374). Как следует из данных табл. 3, модель значима на уровне ниже 1%, F -статистика равна 5,972, p -значение составляет 0,000. Она может объяснить 30% изменений в способности компании усваивать знания ($R^2_{\text{скорр.}} = 0,296$) наличием изменений в практиках управления талантливыми сотрудниками. Уровень p -значения, находящегося ниже критического значения 0,1, продемонстрировали практики развития и удержания талантливых сотрудников. Обе практики имеют прямую взаимосвязь

Таблица 3

**Результаты регрессионного анализа практик управления талантливыми сотрудниками
и элементов поглощающей способности компании**

| Переменная | Приобретение знаний | Усвоение знаний | Трансформация знаний | Использование знаний |
|-------------------------------------|---------------------|-----------------|----------------------|----------------------|
| Привлечение талантливых сотрудников | -0,181 | -0,112 | -0,199 | -0,056 |
| Развитие талантливых сотрудников | 0,360* | 0,356* | 0,537*** | 0,021 |
| Удержание талантливых сотрудников | 0,293 | 0,388* | 0,322 | 0,283 |
| Размер компании | -0,147 | -0,162 | -0,154 | 0,153 |
| Возраст компании | 0,091 | 0,061 | -0,083 | -0,191 |
| <i>F</i> -статистика | 3,508*** | 5,972*** | 6,835*** | 1,051 |
| R^2 | 0,245 | 0,356 | 0,388 | 0,089 |
| $R^2_{\text{скорр.}}$ | 0,175 | 0,296 | 0,331 | 0,004 |

Примечание: *, **, *** — значимость при 5%, 1% и 0,1%-м уровнях соответственно.

с зависимой переменной: стандартизованные параметры регрессии для них равны 0,356 и 0,388 соответственно. Как было отмечено, в российских компаниях большое внимание уделяется практикам обучения и развития персонала. Они, в свою очередь, начинают выступать в качестве удерживающего механизма, который повышает уровень мотивации, вовлеченности и заинтересованности сотрудников, тем самым развивая их способность быстро синтезировать информацию для достижения более высоких результатов работы.

Завершающим этапом проводимого эмпирического исследования стало тестирование третьей гипотезы, утверждающей, что применение практик развития талантливых сотрудников (независимая переменная, наряду с практиками привлечения и удержания) увеличивает реализованную поглощающую способность организации (зависимая переменная). При проведении теста Бреуша — Пагана мы приняли нулевую гипотезу об отсутствии гетероскедастичности (статистика 4,770 при уровне значимости 0,445). Как продемонстрировано в табл. 3, модель значима на уровне 1%, однако параметры модели незначимы. Для интерпретации этого результата были протестированы две частные гипотезы о применимости практик развития талантливых сотрудников для увеличения способности компании трансформировать знания (част-

ная гипотеза 3.1) и использовать знания (частная гипотеза 3.2). Независимыми переменными в обоих случаях выступили практики привлечения, развития и удержания талантливых сотрудников; в качестве зависимой переменной использовалась сначала способность компании трансформировать знания, а затем способность компаний их использовать. В первом случае гетероскедастичность остатков отсутствует: статистика Бреуша — Пагана равна 8,608 при уровне значимости 0,126. Модель, как показано в табл. 3, значима на уровне 1% при *F*-статистике 6,835. Согласно полученному значению скорректированного коэффициента детерминации, наблюдаемые 33% изменений в способности компании трансформировать знания могут объясняться изменениями практик управления талантливыми сотрудниками и контрольных переменных. Только одна переменная стала значимой — практики развития талантливых сотрудников ($\beta = 0,537$, $p < 0,01$).

В России постепенно происходит переход от операционного к стратегическому УЧР, в связи с чем полученный результат объясняется тем, что при трансформации знаний, в отличие от усвоения, большую роль играет инструментарий, которым обладает сотрудник, а не его инициативность и вовлеченность. Для достижения такого важного для успеха трансформации фактора, как синергия, в российских компа-

ниях 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 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 знаний из различных функциональных областей, ранее казавшихся несовместимыми.

Согласно полученным результатам, при тестировании частной гипотезы 3.2 построенная модель оказалась статистически незначимой. Следовательно, в условиях проведенного исследования применение практик управления талантливыми сотрудниками не оказывает статистически значимого влияния на способность компании использовать знания. Как отмечалось, основным ресурсом формирования данной способности являются используемые в организации процедуры и рутины, что не выступает прямым результатом любой из практик управления талантливыми сотрудниками. Кроме того, использование знаний обеспечивается посредством не только интеллектуального труда работников фирмы, но и других управленческих практик и организационных рутин, которыми компания может обладать. Именно низкая вовлеченность топ-менеджмента в процессы управления талантливыми сотрудниками и высокий уровень бюрократии в России становятся барьерами при реализации потенциальной поглощающей способности. В итоге это приводит к тому, что использование приобретенных, трансформированных и усвоенных знаний становится не всегда реализуемой для компаний задачей.

Подводя итоги эмпирического исследования, включавшего в себя проверку гипотез путем построения множественных линейных регрессионных моделей, важ-

но отметить, что были подтверждены гипотезы 1 (частично) и 2 и частные гипотезы 2.1, 2.2 и 3.1. Гипотеза 3 и частная гипотеза 3.2 не подтвердились. При проверке частных гипотез взаимосвязь между контрольными переменными и зависимой переменной всегда оказывалась статистически незначимой ($p > 0,1$) — это означает, что размер и возраст компании не оказывали существенного влияния на способность компании приобретать, усваивать, трансформировать или применять знания.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проблема становления и развитие концепции управления талантливыми сотрудниками рассматриваются в большом количестве научных исследований. Формируется необходимость дальнейшего изучения возможностей ее операционализации и применимости в различных страновых и организационных контекстах. В связи с этим основным вкладом данной работы является изучение взаимосвязи практик управления талантливыми сотрудниками и способности российских компаний приобретать, усваивать, трансформировать и использовать знания.

В результате эмпирического исследования было доказано, что управление талантливыми сотрудниками в России имеет прямую взаимосвязь с поглощающей способностью организации, что расширяет и дополняет исследование [Minbaeva et al., 2003], в котором установлена взаимосвязь между уровнем поглощающей способности компании и наличием сотрудников, обладающих набором компетенций, релевантных потребностям бизнеса. Кроме того, было выявлено, что такие практики развития талантов, как использование качественных обучающих и развивающих программ (включая программы наставничества и онлайн- и/или удаленное обучение), оказание финансовой поддержки сотрудникам для совершенствования их навыков

и предоставление возможностей для карьерного роста, играют важную роль в формировании потенциальной поглощающей способности, а именно делают фирму более восприимчивой к приобретению и усвоению ценных знаний.

Результаты проведенного исследования могут быть применены на практике. Были определены элементы поглощающей способности, которые должны быть развиты и улучшены за счет использования тех или иных практик управления талантливыми сотрудниками. Так, на способность организации приобретать знания главным образом влияют практики развития талантливых сотрудников; на способность усваивать знания почти в равной степени воздействуют как практики развития, так и практики удержания талантов; на способность трансформировать знания — прежде всего практики развития талантливых сотрудников. Полученные выводы могут определять «дорожную карту», или план действий для российских организаций, в части создания и развития поглощающей способности, которая будет содействовать формированию конкурентной позиции российских компаний на международных рынках.

Можно выделить ряд направлений для дальнейшего изучения концепций управ-

ления талантливыми сотрудниками и поглощающей способности компаний. Использование данных российских компаний не позволяет сделать определенные обобщения о характере взаимосвязи между практиками управления талантами и элементами поглощающей способности в других странах с развивающейся экономикой. Поэтому исследование компаний с других развивающихся рынков (например, Индии, Китая, Бразилии) может иметь большое значение для проведения межстранового сравнительного анализа с целью выявления общих тенденций и различий в управлении талантами и формировании поглощающей способности. Кроме того, проведение более масштабного исследования в России (на большей выборке) может позволить выявить отраслевые сходства и/или различия, связанные с влиянием управления талантливыми сотрудниками на поглощающую способность компании.

Дальнейшее исследование факторов, влияющих на реализацию практик управления талантами в российских организациях, будет способствовать укреплению систем управления талантливыми работниками, что в итоге определит их устойчивое долгосрочное развитие и конкурентные преимущества в глобальной среде.

Приложение

ИНДИКАТОРЫ ИЗМЕНЕНИЯ ПЕРЕМЕННЫХ

| Переменная | Индикаторы | Коэффициент α Кронбаха |
|--|---|-------------------------------|
| 1 | 2 | 3 |
| <i>Практики управления талантливыми сотрудниками</i> | | |
| Практики привлечения талантливых сотрудников | Важность практик привлечения талантливых сотрудников. Способность привлекать талантливых сотрудников. Наличие достаточного количества талантливых сотрудников. Прогнозирование краткосрочных и долгосрочных требований к талантливым сотрудникам. Привлекательность профиля компании. Конкурентоспособность заработной платы. Объективность найма талантливых сотрудников. Территориальное расположение компании | 0,741 |

Продолжение приложения

| 1 | 2 | 3 |
|--|--|-------|
| Практики развития талантливых сотрудников | Важность практик развития талантливых сотрудников. Качество обучающих и развивающих программ. Качество наставнических программ. Доступ к обучающим и развивающим программам. Финансовая поддержка сотрудников для совершенствования их навыков. Возможности по онлайн- и/или удаленному обучению. Возможности для карьерного роста. Роль личных отношений в развитии карьеры | 0,864 |
| Практики удержания талантливых сотрудников | Важность практик удержания талантливых сотрудников. Текучесть рабочей силы. Общая мотивация сотрудников. Вовлеченность сотрудников в рабочий процесс. Степень автономии сотрудников при принятии решений. Разнообразие на рабочих местах. Прозрачность денежных вознаграждений, компенсаций и программ по выплатам. Нефинансовое стимулирование и признание. Создание надежных и безопасных рабочих мест | 0,825 |
| <i>Компоненты поглощающей способности компании</i> | | |
| Поглощающая способность компании | Потенциальная поглощающая способность. Реализованная поглощающая способность | 0,934 |
| Потенциальная поглощающая способность компании | Приобретение знаний. Усвоение знаний | 0,888 |
| Реализованная поглощающая способность компании | Трансформация знаний. Использование знаний | 0,905 |
| <i>Элементы поглощающей способности компании</i> | | |
| Приобретение знаний | Обмен информацией и опытом с компаниями той же отрасли информации. Совместные исследовательские проекты с компаниями и исследовательскими институтами из других отраслей. Встречи с приглашенными экспертами нашей отрасли. Поиск важной информации — каждодневное занятие. Использование информационных ресурсов в пределах отрасли. Приобретение информации из других отраслей. Работа с информацией за пределами отрасли и сферы деятельности | 0,757 |
| Усвоение знаний | Обмен идеями и концепциями. Взаимодействие между отделами при решении проблем. Инструменты распространения знаний по всей фирме. Быстрота информационного потока. Встречи между отделами для обмена новыми разработками, проблемами и достижениями. Понимание между отделами. Временный обмен персоналом между отделами. | 0,879 |

Окончание приложения

| 1 | 2 | 3 |
|----------------------------------|--|-------|
| Усвоение знаний (продолжение) | Неформальные отношения между сотрудниками всех уровней и отделов. Общая профессиональная фразеология. Знание о навыках и областях интереса коллег. Стремление сотрудников делиться своими знаниями, своей информацией и своим опытом с коллегами. Эффективное распространение знаний | |
| Трансформация знаний | Способность структурировать и использовать знания. Систематическое повторное использование идей из предыдущих проектов. Поощрение вовлеченности в постоянное обучение. Привычка осваивать новые знания и работать над их дальнейшим использованием. Соединение существующих знаний с новыми идеями. Преобразование информации из внутренних и внешних источников в ценные знания. Комбинация идей сотрудников различных отделов. Возможности обучения как конкурентное преимущество. Инструменты для расширения знаний в практической работе. Применение новых знаний в практической работе. Поощрение генерирования знаний. Возможности для разработок, использования полученной информации для экспериментирования и получения альтернативных решений | 0,920 |
| Использование знаний | Скорость запуска инновационного продукта/услуги в сравнении со временем на его разработку. Поддержание развития прототипов. Преобразование инновационных идей в патенты. Пересмотр технологий и адаптация в соответствии с новыми технологиями. Эффективность через адаптацию новых технологий | 0,792 |

ЛИТЕРАТУРА НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

- Казаков М. В. 2009. Талантливый персонал — сложный выбор. *Управление развитием персонала* 2: 120–124.
- Кузнецов С. В. 2004. Технологии управления, основанного на знаниях. *Проблемы теории и практики управления* (6): 85–89.
- Латуха М. О. 2016. Управление талантливыми сотрудниками в российских компаниях в международной среде: методология исследования и основные практики. Диссертация.
- Латуха М. О., Селивановских Л. В. 2016. Развитие талантливых сотрудников в российских компаниях: основные особенности и связь с результатами деятельности. *Российский журнал менеджмента* 14 (3): 33–48.
- Муртазин Р. Р., Луцкина В. В. 2010. Фокус на таланты. *Портал iTeat*. [Электронный ресурс]. http://www.iteam.ru/publications/human/section_67/article_3013/
- Некрасова Н. А. 2011. Управление талантами. *Управление человеческим потенциалом* 4 (28): 326–332.
- Руднев Е. А. 2015. Выращивание талантов: как добиться того, чтобы цели сотрудников соответствовали стратегии организации. *Стратегический менеджмент* (3): 258–262.
- Шахбазов А. 2015. Перспективы HR в России. *Учебный центр «Бизнес-класс»*. [Электронный ресурс]. <http://www.classs.ru/hrclub/notabene/notabene2/>

REFERENCES IN LATIN ALPHABET

- Al Ariss A., Sidani Y. 2016. Comparative international human resource management: Future research directions. *Human Resource Management Review* **26** (4): 352–358.
- Baba M.L., Gluesing J., Ratner H., Wagner K.H. 2004. The context of knowing: Natural history of a globally distributed team. *Journal of Organizational Behavior* **25** (5): 547–587.
- Baldwin A.L. 1959. The role of an “ability” construct in a theory of behavior. In: D.C. McClelland, A.L. Baldwin, U. Bronfenbrenner, F.L. Strodbeck (eds): *Talent and Society: New Perspectives in Identification of Talent*; 195–234. Van Nostrand Reinhold: N.Y.
- Berger L.A., Berger D.R. 2004. *The Talent Management Handbook*. McGraw-Hill: N.Y.
- Boston Consulting Group. 2007. *The Future of HR in Europe: Key Challenges through 2015*. Boston Consulting Group: Dusseldorf.
- Boudreau J.W., Ramstad P.M. 2007. *Beyond HR: Beyond HR: The New Science of Human Capital*. Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Boynton A.C., Zmud R.W., Jacobs G.C. 1994. The influence of IT management practice on IT use in large organizations. *MIS Quarterly* **18** (3): 299–318.
- Buckingham M., Vosburgh R.M. 2001. The 21st century human resources function: It’s the talent, stupid! *Human Resource Planning* **24** (4): 17–23.
- Carr S.C., Inkson K., Thorn K. 2005. From global careers to talent flow: Reinterpreting “brain drain”. *Journal of World Business* **40** (4): 386–398.
- Chintalapati N.P., Gopinathan P. 2009. HR practices in a recessionary economy. *HRM Review*; 39–43.
- Cockburn I.M., Henderson R.M. 1998. Absorptive capacity, coauthoring behavior, and the organization of research in drug discovery. *The Journal of Industrial Economics* **46** (2): 157–182.
- Cohen W.M., Levinthal D.A. 1990. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly* **35** (1): 128–152.
- Collings D.G., Mellahi K. 2009. Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review* **19** (4): 304–313.
- Collins C.J., Smith K.G. 2006. Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal* **49** (3): 544–560.
- Davies B., Davies B.J. 2010. Talent management in academies. *International Journal of Educational Management* **24** (5): 418–426.
- Delaney J.T., Huselid M.A. 1996. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal* **39** (4): 949–969.
- Earley P.C., Gibson C.B. 2002. *Multinational Teams: A New Perspective*. Erlbaum: Mahwah, NJ.
- Ericsson K.A., Prietula M.J., Cokely E.T. 2007. The making of an expert. *Harvard Business Review* **85** (7/8): 115–121.
- Fey C.F., Morgulis-Yakushev S., Park H.J., Björkman I. 2009. Opening the black box of the relationship between HRM practices and firm performance: A comparison of MNE subsidiaries in the USA, Finland, and Russia. *Journal of International Business Studies* **40** (4): 690–712.
- Fey C.F., Shekshnia S. 2011. The key commandments for doing business in Russia. *Organizational Dynamics* **40** (1): 57–66.
- Flatten T.C., Engelen A., Zahra S.A., Brettel M. 2011. A measure of absorptive capacity: Scale development and validation. *European Management Journal* **29** (2): 98–116.
- Grant R.M. 1996. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal* **17** (2): 109–122.
- Hansen M.T. 1999. The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly* **44** (1): 82–111.
- Harris R.J. 1985. *A Primer of Multivariate Statistics*. Academic Press: N.Y.
- Hitt M.A., Dacin M.T., Tyler B.B., Park D. 1997. Understanding the differences in Korean and U.S. executives’ strategic orientations. *Strategic Management Journal* **18** (2): 159–167.

- Holden N., Vaiman V. 2013. Talent management in Russia: not so much war for talent as wariness of talent. *Critical Perspectives on International Business* 9 (1/2): 129–146.
- Huselid M.A. 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal* 38 (3): 635–672.
- Kang S.-C., Morris S.S., Snell S.A. 2007. Relational archetypes, organizational learning, and value creation: Extending the human resource architecture. *Academy of Management Review* 32 (1): 236–256.
- Keller W. 1996. Absorptive capacity: On the creation and acquisition of technology in development. *Journal of Development Economics* 49 (1): 199–227.
- Kim L. 1998. Crisis construction and organizational learning: Capability building in catching-up at Hyundai Motor. *Organization Science* 9 (4): 506–521.
- Koch M.J., McGrath R.G. 1996. Improving labor productivity: Human resource management policies do matter. *Strategic Management Journal* 17 (5): 335–354.
- Kostova T., Roth K. 2002. Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *Academy of Management Journal* 45 (1): 215–233.
- Lane P.J., Lubatkin M. 1998. Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal* 19 (5): 461–477.
- Lane P.J., Koka B.R., Pathak S. 2006. The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review* 31 (4): 833–863.
- Latukha M. 2015. Talent management in Russian companies: domestic challenges and international experience. *The International Journal of Human Resource Management* 26 (8): 1051–1075.
- Latukha M., Veselova A. 2018. Talent management, absorptive capacity, and firm performance: Does it work in China and Russia? *Human Resource Management*.
- Leonard-Barton D. 1995. *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*. Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Lepak D.P., Snell S.A. 1999. The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review* 24 (1): 31–48.
- Lewis R.E., Heckman R.J. 2006. Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review* 16 (2): 139–154.
- Liu X., White R.S. 1997. The relative contributions of foreign technology and domestic inputs to innovation in Chinese manufacturing industries. *Technovation* 17 (3): 119–125.
- Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B. 2001. *The War for Talent*. Harvard Business Press: Boston, MA.
- Minbaeva D., Pedersen T., Björkman I., Fey C.F., Park H.J. 2003. MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity and HRM. *Journal of International Business Studies* 34 (6): 586–599.
- Mowery D.C., Oxley J.E., Silverman B.S. 1996. Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. *Strategic Management Journal* 17 (2): 77–91.
- Nonaka I., Toyama R., Konno N. 2000. SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning* 33 (1): 5–34.
- Peters T. 2006. Leaders as talent fanatics. *Leadership Excellence* 23 (11): 12–13.
- Peterson R.A. 1994. A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha. *Journal of Consumer Research* 21 (2): 381–391.
- Pruis E. 2011. The five key principles for talent development. *Industrial and Commercial Training* 43 (4): 206–216.
- Schuler R.S. 2015. The 5-C framework for managing talent. *Organizational Dynamics* 44 (1): 47–56.
- Schuler R.S., Dowling P.J., De Cieri H. 1993. An integrative framework of strategic international human resource management. *Journal of Management* 19 (2): 419–459.
- Schuler R.S., Jackson S.E., Tarique I. 2011. Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business* 46 (4): 506–516.
- Smart B.D. 1999. *Topgrading: How Leading Companies Win by Hiring, Coaching, and*

- Keeping the Best People*. Prentice Hall Press: Paramus, NJ.
- Sparkes J. R., Miyake M. 2000. Knowledge transfer and human resource development practices: Japanese firms in Brazil and Mexico. *International Business Review* 9 (5): 599–612.
- Spender J.-C. 1996. Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal* 17 (2): 45–62.
- Srull T. K. 1983. The role of prior knowledge in the acquisition, retention, and use of new information. *Advances in Consumer Research* 10 (1): 572–576.
- Zsulanski G. 1996. Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal* 17: 27–43.
- Tansley C., Turner P., Foster C. 2007. *Talent: Strategy, Management, Measurement. Research into Practice*. Chartered Institute of Personnel and Development: London.
- Tarique I., Schuler R. S. 2010. Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business* 45 (2): 122–133.
- Tiemessen I., Lane H. W., Crossan M. M., Inkpen A. C. 1997. Knowledge management in international joint ventures. In: P. W. Beamish, J. P. Killing (eds): *Cooperative Strategies: North American Perspectives*. New Lexington Press: San Francisco; 370–399.
- Tsai W. 2001. Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal* 44 (5): 996–1004.
- VanVoorhis C. R. W., Morgan B. L. 2007. Understanding power and rules of thumb for determining sample sizes. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology* 3 (2): 43–50.
- Veugelers R. 1997. Internal R&D expenditures and external technology sourcing. *Research Policy* 26 (3): 303–315.
- Williams M. 2000. *The War for Talent: Getting the Best from the Best*. Chartered Institute of Personnel and Development: London.
- Zahra S. A., George G. 2002. Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review* 27 (2): 185–203.
- Zahra S. A., Ireland R. D., Hitt M. A. 2000. International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning and performance. *Academy of Management Journal* 43 (5): 925–950.

Translation of references in Russian into English

- Kazakov M. V. 2009. Talented personnel — difficult choice. *Personnel Development Management [Upravlenie Razvitiem Personala]* 2: 120–124. (In Russian)
- Kuznetsov S. V. 2004. The technologies of knowledge based management. *Theoretical and Practical Aspects of Management [Problemy Teorii i Praktiki Upravleniya]* (6): 85–89. (In Russian)
- Latukha M. O. 2016. *Talent Management in Russian Companies in International Environment: Methodology of the Research and Basic Practices*. Thesis. (In Russian)
- Latukha M. O., Selivanovskikh L. V. 2016. Talent development in Russian companies: Main peculiarities and influence on a company's performance. *Russian Management Journal [Rossiiskii Zhurnal Menedzhmenta]* 14 (3): 33–48. (In Russian)
- Murtazin R. R., Lutschina V. V. 2010. Focus on talents. *iTeam*. [Electronic resource]. http://www.iteam.ru/publications/human/section_67/article_3013/ (In Russian)
- Nekrasova N. A. 2011. Talents management. *Human Resource Management [Upravlenie Chelovecheskim Potentsialom]* 4 (28): 326–332. (In Russian)
- Rudnev E. A. 2015. Raising talents: How to achieve that the goals of employees meet the organization's strategy. *Strategic Management [Strategicheskii Menedzhment]* (3): 258–262. (In Russian)
- Shakhbazov A. 2015. HR perspectives in Russia. *Training Center "Business Class"*. [Electronic resource]. <http://www.classs.ru/hrclub/notabene/notabene2/> (In Russian)

Статья поступила в редакцию
20 февраля 2018 г.

Принята к публикации
22 марта 2019 г.

Talent Management Practices and Absorptive Capacity of Russian Companies***Marina O. Latukha, Louisa V. Selivanovskikh***

Graduate School of Management, Saint Petersburg University, Russia

Ekaterina A. Mitskevich

Baltika Breweries, Russia

The aim of this study is to investigate the relationship between talent management and absorptive capacity of Russian companies. Specifically, the paper discusses the theoretical framework, which demonstrates how talent attraction, development and retention are related to absorptive capacity dimensions, namely knowledge acquisition and assimilation (referred to as potential absorptive capacity), and knowledge transformation and exploitation (referred to as realized absorptive capacity). The paper suggests a number of testable hypotheses and via multiple linear regression analyzes 60 Russian companies showing the applicability of the proposed framework. Consequently, the research proves the important role of talent management practices, specifically talent development, in developing absorptive capacity dimensions in Russian context.

Keywords: absorptive capacity, knowledge acquisition, knowledge assimilation, knowledge exploitation, knowledge transformation, Russian companies, talent attraction, talent development, talent management practices, talent retention.

JEL: M12, M53.

For citation: Latukha M.O., Selivanovskikh L.V., Mitskevich E.A. 2019. Talent management practices and absorptive capacity of Russian companies. *Russian Management Journal* 17 (1): 5–28.

Initial Submission: February 20, 2018
Final Version Accepted: March 22, 2019

This research has been conducted with the financial support of Graduate School of Management SPbU (project No. 16.23.1456.2017)