

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

*А. И. Алсуфьев¹, Е. К. Завьялова¹, А. Ардишвили², Д. Ли³, Э. Корначчионе⁴,
С. Ядав⁵*

ПОДХОДЫ К ОБУЧЕНИЮ И РАЗВИТИЮ ПЕРСОНАЛА В ИННОВАЦИОННО-АКТИВНЫХ КОМПАНИЯХ СТРАН БРИК

- ¹ Санкт-Петербургский государственный университет, Российская Федерация, 199034, Санкт-Петербург, Университетская наб., д. 7/9
- ² Университет Миннесоты, США, 55455, Миннеаполис, учебный корпус 310Е, улица Плезант, 86
- ³ Иллинойский университет, США, 61820, Шампань, учебный корпус 354, Шестая улица, 1310
- ⁴ Университет Сан-Паулу, Бразилия, 05508-070, Сан-Паулу, улица проф. Лучиано Гуалберто, 908
- ⁵ Университет Дели, Индия, 110021, Нью-Дели, Южный кампус, учебный корпус Моти Бах

Статья посвящена анализу подходов к обучению и развитию, посредством которых инновационно-активные компании стран БРИК формируют компетенции, знания и навыки сотрудников для достижения высоких результатов деятельности и обеспечения своей конкурентоспособности. Представлены результаты разведывательного исследования данных подходов в инновационно-активных компаниях стран БРИК с позиций теории дивергенции и конвергенции. В качестве основных факторов, влияющих на выбор подходов и соответствующих практик обучения, рассмотрены социально-экономический и культурный контексты. Авторами было проведено экспертное интервью представителей топ-менеджмента 131 инновационно-активной компании стран БРИК.

Результаты анализа информационных источников и эмпирического исследования позволяют заключить, что в инновационно-активных компаниях стран БРИК существуют как универсальные, так и контекстно обусловленные подходы к развитию и обучению персонала. В целом используемые подходы можно оценить как гибридные.

Ключевые слова: обучение и развитие персонала, БРИК, сравнительный анализ, инновационно-активные компании.

APPROACHES TO HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT IN INNOVATION-ACTIVE COMPANIES OF BRIC COUNTRIES

A. I. Alsufyev¹, E. K. Zavyalova¹, A. Ardichvili², J. Li³, E. Cornachione⁴, S. Yadav⁵

¹ St. Petersburg State University, 7/9, Universitetskaya nab., St. Petersburg, 199034, Russian Federation

² University of Minnesota, USA, 55455, Minneapolis, 310E Wulling Hall, 86 Pleasant Street SE

³ University of Illinois Urbana Champaign, USA, 61820, Champaign, 354 Education Building 1310 S. Sixth St.

⁴ University of Sao Paulo, Brazil, 05508-070, Av. Prof. Luciano Gualberto 908 — FEA3 sala 113 Cidade Universitária

⁵ University of Delhi, India, 110021, New Delhi, Benito Juarez Marg, South Campus, Moti Bagh South

The purpose of this article is theoretical and empirical exploration of approaches to personnel training and development in innovation-active companies of the BRIC countries in the context of convergence and divergence theory. This paper analyzes approaches to personnel training and development used by innovation-active companies of the BRIC countries. The comparative analysis of approaches to personnel training and development within innovation-active companies is provided.

Based on the Lawler questionnaire, expert interviews with representatives of top management of 131 innovation-active companies of the BRIC countries were conducted. Socio-economic and cultural contexts were considered as the main factors influencing the choice of approaches and practices of personnel training and development. The survey took place in 2011–2013.

Results of the analysis of information sources and conducted empirical study enabled to conclude that there are both universal and context-specific approaches to personnel training and development in innovation-active companies of the BRIC countries. In general, the approaches used can be estimated as hybrid.

The study limitations are related to the use of subjective indicators from the expert interviews, the small sample size, and misbalance in the availability of academic information on HRM of BRIC companies.

From the managerial point of view, this study contributes to understanding of the cultural component in human resource management. This cultural specificity should be taken into account by managers of the companies operating in the international environment and when deciding about localization or standardization of management practices.

The study represents the first attempt of comparative analysis of approaches to personnel development and training in companies considering innovation activity as not only their goal, but also the condition for their countries to develop.

Keywords: personnel training and development, BRIC, comparative analysis, innovation-active companies.

ВВЕДЕНИЕ

Знания, навыки и поведение сотрудников организации становятся все более важным ресурсом деятельности компаний. Непрерывное развитие, обучение и научение на рабочем месте рассматриваются как важнейшая часть стратегии компании по достижению конкурентных преимуществ. Согласно исследованию [Kraiger, 2003], успешные организации инвестируют больше средств в развитие и обучение персонала, чем менее успешные компании. Человеческие ресурсы становятся важным источником конкурентных преимуществ в мире, который стремительно развивается в направлении экономики знаний. Человеческий капитал (знания, навыки и поведение сотрудников) лежит в основе компетенций, которые в конечном счете способствуют успеху фирмы, и, следовательно, эффективное управление человеческими ресурсами в части обучения может рассматриваться как новое пространство, на котором компании вынуждены конкурировать.

Значительные ежегодные инвестиции компаний в формальное обучение и развитие персонала основываются на предположении о том, что они обеспечат улучшение результатов деятельности организации. Однако существует и противоположная точка зрения, исходящая из оценки обучения как некоторой модной тенденции, зачастую излишне дорогой и не позволяющей применять полученные знания в рамках должностных обязанностей в целях повышения производительности труда [Kraiger, McLinden, Casper, 2004]. Обучение часто рассматривается как центр затрат, которые необходимо контролировать и уменьшать в период кризиса.

Тем не менее многие эмпирические исследования подтверждают, что инвестиции в обучение положительно влияют на результаты деятельности компании и ее конкурентоспособность (см., напр.: [Delery, Doty, 1996; Boselie, Dietz, Boon, 2005; Combs et al., 2006]). Анализ литературы свидетельствует о том, что авторы большинства работ, посвященных взаимосвязи обучения и результатов деятельности организации, изучают опыт компаний развитых стран — как правило, США и Великобритании — и акцентируют внимание на таких характерных особенностях применяемых подходов, как возрастающие инвестиции в сферу обучения и развития и их долгосрочная направленность (см., напр.: [Shipton et al., 2006]). В связи с этим возникает вопрос о том, являются ли выявленные закономерности, касающиеся взаимосвязи обучения и результатов деятельности компаний, универсальными или они по-разному проявляются в различных социально-экономических и культурных контекстах [Wright, Gardner, Moynihan, 2003].

В настоящее время не существует убедительных доказательств того, что данные подходы реализуются в компаниях стран с развивающейся экономикой, в частности в странах БРИК (Бразилия, Россия, Индия, Ки-

тай), ВВП которых, по оценкам экспертов, к 2050 г. должен превзойти ВВП развитых стран. Важной составляющей такого возможного прорыва является способность к инновационной деятельности. По мнению авторов доклада компании Economist Intelligence Unit, подготовленного при поддержке компании SAP «Кадровый резерв: управление талантами в условиях развивающегося рынка», отличительная особенность стран с развивающимися рынками состоит в том, что в условиях недостатка квалифицированного персонала и несоответствия университетского образования требованиям производства обучение и переподготовка персонала должны осуществляться в сжатые сроки и более экстенсивно в количественном (разнообразии программ) и качественном (расширение арсенала методов оценки эффективности обучения) аспектах, нежели в рамках развитой рыночной экономики [БРИК..., 2008].

В некоторых исследованиях, касающихся обучения и развития персонала, продемонстрированы особенности процессов обучения и выгоды от инвестирования в человеческий капитал в отдельных странах, входящих в группу БРИК (см., напр.: [Osman-Gani, Chan, 2009; Rao, Varghese, 2009]). Однако при очевидном отличии национальной культуры и институциональной среды стран БРИК от развитых стран сравнительный анализ подходов к обучению персонала и способов развития человеческих ресурсов большинства представителей этой группы практически не проводился, за исключением уже упоминавшегося исследования процессов управления талантами [БРИК..., 2008].

Инновационная активность как специфический вид организационной деятельности существенным образом определяет подходы к управлению человеческими ресурсами в компаниях. При этом наблюдается недостаток сравнительных исследований особенностей взаимосвязи инновационной активности компаний и подходов к развитию персонала в различных культурных контекстах. Существуют отдельные исследования инновационной активности фирм в конкретных странах БРИК, например в Бразилии [Tereza Leme Fleury, 1996] и Индии [Jain et al., 2012]. Природа взаимосвязи инновационной активности и подходов к развитию человеческих ресурсов в различных культурных контекстах до сих пор неясна, поскольку отсутствуют сравнительные межстрановые исследования. Может ли инновационная активность как особый вид деятельности организации выступать фактором, способствующим конвергенции подходов к развитию человеческих ресурсов, опирающихся на универсальные практики, или эти подходы подвержены влиянию локальных особенностей стран БРИК?

Целью статьи является теоретическое и эмпирическое исследование подходов к обучению и развитию персонала в инновационно-активных компаниях стран БРИК в контексте теории конвергенции и дивергенции.

Под подходами к обучению и развитию персонала подразумевается общая стратегическая направленность выбора моделей и практик развития и обучения персонала, под практиками управления человеческими ресурсами — инструменты, которые используются организацией для формирования и влияния на навыки, отношение и поведение работников с целью достижения целей и задач компании.

Исследование, представленное в статье, является частью научного проекта «Глобальные и локальные стратегии и практики развития человеческих ресурсов инновационно-активных компаний: международное исследование»¹.

Статья имеет следующую структуру. Сначала анализируются социально-экономические и культурные особенности стран БРИК. Далее рассматриваются процессы дивергенции и конвергенции в сфере управления инновационной активностью компаний стран БРИК. Затем анализируются особенности подходов к развитию и обучению персонала в инновационно-активных компаниях данных стран. Далее представлены эмпирическое исследование и его результаты. В заключении обсуждаются полученные результаты.

СТРАНЫ БРИК: СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И КУЛЬТУРНЫЕ ОСОБЕННОСТИ

Акроним БРИК (BRIC) был впервые использован в аналитическом отчете банка Голдман Сакс в 2001 г. для того, чтобы выделить быстроразвивающиеся экономики Бразилии, России, Индии и Китая. С 2011 г. после присоединения к группе ЮАР группа стала обозначаться как БРИКС (BRICS). Основой для выделения такой группы является большой потенциал экономик этих стран со значительными запасами важных ресурсов: минеральных, интеллектуальных, сельскохозяйственных, производственных и человеческих. Обладание данными ресурсами позволит этим странам, по мнению экспертов, стать лидерами в экономике к 2050 г. Однако, несмотря на сходство в темпах роста и обладании ресурсами, страны БРИК существенным образом различаются между собой в рамках экономического, политического, социального, культурного и институционального пространства. В настоящей статье основное внимание уделено социально-экономическим и культурным особенностям, способным оказать влияние на выбор подходов к развитию и обучению человеческих ресурсов в компаниях стран БРИК.

Согласно данным Программы развития ООН «Индекс развития человеческого потенциала» (другое название — индекс человеческого раз-

¹ Проект финансировался Высшей школой менеджмента СПбГУ в 2011–2012 гг.

вития (ИЧР)), страны БРИК существенным образом отличаются друг от друга по социально-экономическим характеристикам. Согласно результатам этого исследования [Human Development Report, 2014], на 2013 г. страны БРИК имели следующие показатели. Россия относится к группе стран с высоким уровнем ИЧР (0,788). Бразилия и Китай занимают место в ряду стран со средним уровнем ИЧР (0,730 и 0,699 соответственно). Индия принадлежит к последней группе стран с низким уровнем ИЧР со значением индекса 0,544. Для сравнения: индекс человеческого развития лидера рейтинга, Норвегии, составляет 0,955. Данные факторы определяют экономические различия в подходах к развитию человеческих ресурсов каждой из стран на макроуровне.

Не менее важны культурные особенности, влияющие на практику развития человеческих ресурсов. Наиболее часто используемая в бизнесе и социальных науках концепция культурных различий была предложена голландским социальным психологом Г.Хофштеде в 1980 г. [Hofstede, 1981].

Сравнительная характеристика индексов культурных измерений Г.Хофштеде для стран группы БРИК и США представлена в табл.1. Показатели культурных измерений оцениваются в баллах — от минимальной выраженности культурного измерения (0 баллов) до максимального значения (100 баллов). Так, высокий уровень дистанции власти имеет место в России (93 балла), тогда как в США этот уровень ниже среднего (40 баллов). США включены в данную таблицу в качестве примера общества с западными ценностями, а также основоположника большинства современных теорий управления, в том числе управления человеческими ресурсами.

Таблица 1

Сравнение показателей культурных измерений Г.Хофштеде для стран БРИК и США, баллы

Культурное измерение	Бразилия	Россия	Индия	Китай	США
Дистанция власти	69	93	77	80	40
	Средняя	Высокая	Высокая	Высокая	Низкая
Индивидуализм/коллективизм	38	39	49	20	91
	Низкий	Низкий	Средний	Низкий	Высокий
Мужественность/женственность	49	36	56	66	62
	Средняя	Низкая	Средняя	Средняя	Средняя
Стремление избежать неопределенности	76	95	40	30	46
	Среднее	Высокое	Низкое	Низкое	Низкое

Составлено по: [The Hofstede Centre].

Как видно, страны БРИК имеют некоторые общие особенности — они принадлежат к странам с относительно высоким показателем дистанции власти. Для них характерен также достаточно высокий уровень коллективизма, что особенно отчетливо видно при сравнении с США. Однако можно отметить, что Индия несколько выделяется из общего ряда в сторону большего индивидуализма.

В отношении следующих двух измерений можно увидеть, что Россия и Бразилия представляют собой одну группу стран БРИК с относительно низким уровнем мужественности и очень высоким стремлением избегания неопределенности. В то же время Китай и Индия характеризуются высоким значением мужественности и таким же уровнем избегания неопределенности, сопоставимым с данными США. Кроме того, Россия и Китай представляют собой два полюса в отношении мужественности и стремления избежать неопределенности. Россия имеет максимальное значение показателя избегания неопределенности среди стран БРИК и самое низкое значение показателя мужественности среди сравниваемых национальных культур.

ПРОЦЕССЫ ДИВЕРГЕНЦИИ И КОНВЕРГЕНЦИИ В СФЕРЕ ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ КОМПАНИЙ СТРАН БРИК

Согласно ресурсному подходу, человеческие ресурсы фирмы могут быть источником конкурентных преимуществ, если они уникальны и сложно заменимы, а также трудно имитируемы [Barney, 1991]. Признание важности человеческого капитала в качестве ресурса достижения целевых результатов является отправной точкой для выбора подходов к организации процесса обучения и установления соответствующих практик.

Универсалистский подход в управлении человеческими ресурсами основывается на предположении о том, что определенные практики управления персоналом более эффективны, чем остальные. Основной задачей исследований в рамках данного подхода выступает выявление практик, которые связаны с повышением результатов деятельности организации, в данном случае — инновационной активности.

Представители ситуационного подхода (подхода наилучшего соответствия) полагают, что обучение персонала и цель этого обучения в существенной степени зависят от стратегии каждой конкретной компании [Miles, Snow, 1984; Schuler, Jackson, 1987; 1989].

В академической литературе описаны два стратегических подхода к выбору практик управления человеческими ресурсами инновационно-активных компаний. Данные подходы были разработаны в трудах Р. Майлза и Ч. Сноу [Miles, Snow, 1964] и Р. Шулера и С. Джексона [Schuler, Jackson, 1987].

В исследовании [Miles, Snow, 1964] выделены четыре основных организационных типа компаний с точки зрения стратегии. С позиции управления

инновационной активностью наибольший интерес среди них представляют компании-разведчики, т. е. компании, которые стремятся не упустить новые открывающиеся возможности, создать новый продукт или услугу раньше конкурентов. Обучение работников в таких компаниях носит ограниченный характер, редуцированы возможности карьерного роста, поскольку компания ориентирована на приобретение необходимых компетенций на открытом рынке. Основные расходы связаны с приобретением специалистов, обладающих востребованными знаниями, а не с обучением работников и формированием соответствующей организационной культуры.

Авторы работы [Schuler, Jackson, 1987] провели параллель между практиками управления человеческими ресурсами и тремя типами конкурентных стратегий М. Портера: снижение издержек, повышение качества, внедрение инноваций. Они рассматривали поведение работников, необходимое для реализации той или иной стратегии компании, а затем исходя из этого подбирали соответствующие практики управления человеческими ресурсами. Так, для реализации инновационной стратегии в компаниях нужны креативные гибкие сотрудники, способные справляться с ситуациями неопределенности и готовые брать на себя риск и принимать ответственность, а также работать совместно, сотрудничая и взаимодействуя друг с другом с ориентацией на долгосрочную перспективу.

Обзор теоретических концепций, лежащих в основе выбора подходов к организации обучения и соответствующих им практик, позволяет сформулировать ряд вопросов. Рассматривают ли инновационно-активные компании стран БРИК человеческий капитал как ресурс, который необходимо развивать посредством обучения? Считают ли они расходы на обучение необходимыми для развития компании и на какую перспективу? Какой из подходов к выбору практик развития и обучения персонала (универсалистский или ситуационный) характерен для инновационно-активных компаний стран БРИК?

Социально-экономические условия, национальная культура и институциональная среда играют роль внешних факторов, влияющих на формирование организационной культуры и выбор стратегии и практики управления [Aucas, 2005]. Существование в академической литературе мнения о «биполярной парадигме» [Pudelko, 2006], включающей универсалистский и ситуационный подходы, является продолжением дискуссии сторонников теорий конвергенции и дивергенции в приложении к человеческим ресурсам.

Так, теория дивергенции постулирует, что национальная культура — один из ключевых факторов объективных различий в практике управления между странами и регионами мира. Альтернативная теория — теория конвергенции — не рассматривает национальную культуру как важнейший источник различий на национальном уровне. Теория конвергенции

относит к приоритетным источникам различий институциональные факторы экономического, юридического и социально-политического характера. С этой точки зрения степень различий между странами может варьироваться во времени. Под влиянием усиливающейся международной конкуренции происходит конвергенция технологий управления на основе «лучших практик».

Таким образом, определение предпочтительных стратегий в отношении подходов к управлению и развитию персонала сводится к выбору одного из двух вариантов: стандартизации практик управления и установлению «лучших практик» или локализации практик, приведению их в соответствие с особенностями национальной культуры. Синтез положений двух данных подходов привел к возникновению «теории кроссвергенции» (crossvergence approach) [Ralston et al., 2008], которая рассматривает гибридные формы управления, возникающие под влиянием глобализации и универсализации управленческих практик при сохранении влияния отдельных факторов национальной культуры.

Эффективность управленческих решений зависит от баланса между стандартизацией практик управления человеческими ресурсами, которые помогают сохранить материальные и финансовые ресурсы, и локализацией, учитывающей национальные и местные особенности деятельности компании [Pudelko, 2006].

Понимание культурных факторов и институциональной среды, которые могут влиять на эффективность бизнес-операций, является актуальной проблемой и в сфере управления человеческими ресурсами. Существует большое количество дескриптивных и сравнительных исследований, посвященных влиянию специфических страновых факторов на практику управления человеческими ресурсами в Бразилии, России, Индии и Китае. Многие исследователи сравнивали подходы к управлению человеческими ресурсами в различных культурных контекстах [Фей, Павловская, Танг, 2004], и большинство из них обнаружили важные различия в практике управления человеческими ресурсами, которые были вызваны контекстуальными особенностями данных стран. Несмотря на то что отдельные исследования практик управления человеческими ресурсами в одной или в нескольких странах БРИК достаточно широко представлены в академической литературе [Tereza Leme Fleury, 1996; Bjorkman et al., 2008; Jain et al., 2012; Fischer et al., 2014], следует отметить нехватку работ, содержащих сравнительный анализ подходов, присущих всем странам данной группы.

Согласно некоторым современным исследованиям (см., напр.: [Pudelko, 2004; Jain et al., 2012; Mellahi, Frynas, Collings, 2015]), можно констатировать определенный тренд конвергенции практик управления человеческими ресурсами в странах БРИК, который проявляется в том, что их компании

в значительной степени внедряют западные универсальные инструменты управления человеческими ресурсами под влиянием растущей экономической конкуренции и глобальных интеграционных процессов. Об этом речь идет в исследовании практик управления человеческими ресурсами в контексте менеджмента результативности на примере компаний Бразилии [Mellahi, Frynas, Collings, 2015]. Авторы делают вывод о том, что выбор компаний ориентирован на западные «лучшие практики» и не учитывает локальные особенности, что полностью противоречит выводам предыдущих исследований [Pudelko, 2004; 2006].

Экономическая либерализация и ориентация на рынок, а также глобальная конкуренция и выход на местные рынки международных компаний являются теми факторами, влияние которых на управление человеческими ресурсами компаний стран БРИК широко обсуждалось в научной литературе. Переход от социалистической экономики с соответствующей системой управления человеческими ресурсами (УЧР) к открытой рыночной экономике в России и Китае существенным образом изменил понимание проблем УЧР. Аналогичным образом экономическая либерализация в Индии в 1990 и 2000 гг. вызвала либерализацию рынка труда, возникновение новых, ориентированных на рынок трендов в управлении персоналом. Усиление конкуренции локальных компаний с глобальными игроками оказало существенное влияние на местный рынок труда, который был подвержен значительным изменениям за счет привнесенных международными компаниями стандартизированных, ориентированных на рынок подходов к управлению персоналом. Рост использования некоторых западных практик управления персоналом под влиянием международных корпораций в Бразилии был выявлен еще в 1990-е гг. [Tereza Leme Fleury, 1996; Fischer, Albuquerque, 2005]. Аналогичное влияние глобальных корпораций в Индии была рассмотрено в работе [Jain et al., 2012], авторы которой подчеркивают влияние международных корпораций, входящих на индийский рынок труда, на изменение существующих практик управления персоналом в данной стране. Что касается Китая, то влияние транснациональных корпораций на практики УЧР было рассмотрено в работе [Fu, Kamenou, 2011], а также проведено сравнение с контекстом Индии [Bjorkman et al., 2008].

Использование международных практик управления человеческими ресурсами менеджерами компаний стран БРИК возрастает, а усиливающаяся конкуренция заставляет местные компании пересматривать свои организационные культуры в соответствии с глобальными стандартами. В то же время часть локальных характеристик сохраняется нетронутой, а темпы развития систем управления человеческими ресурсами существенным образом различаются между странами, регионами, отраслями и компаниями. Так, традиционные модели УЧР до сих пор доминируют во многих произ-

водственных секторах. Например, в Китае наиболее консервативные практики управления человеческими ресурсами характерны для государственных компаний [Латуха, Бо, 2006], тогда как в большинстве частных компаний применяются универсальные практики управления и развития персонала. Степень использования международных практик управления человеческими ресурсами в значительной мере зависит от вовлеченности отдельных отраслей и компаний в глобальную экономическую конкуренцию или инновационную активность.

Инновационная активность как определенный вид организационной деятельности существенным образом определяет практики и подходы к управлению человеческими ресурсами в компании. В ряде исследований было доказано, что инновационная деятельность компании влияет на управление персоналом (см., напр.: [Tereza Leme Fleury, 1996; Searle, Ball, 2003]). Достижение высокого уровня инновационной активности требует внедрения и использования конкретных политик и практик управления персоналом.

Многие исследователи пытались сформулировать наиболее эффективные подходы к управлению персоналом, которые могут быть применены в инновационно-активных компаниях (см., напр.: [Завьялова и др., 2012; Miles, Snow, 1964; Schuler, Jackson, 1987; Shipton et al., 2006]). Следует отметить, что большинство из подходов и практик инновационно-активных фирм ориентировано на систему управления человеческими ресурсами, связанную с западной культурой управления. Поэтому, по мнению ряда авторов, компании, которые ориентированы на инновационную активность, как правило, должны быстрее внедрять западные практики управления (международные или универсальные с точки зрения теории конвергенции). Например, сектор телекоммуникаций Бразилии, ориентированный на технологическое развитие, уделяет значительное внимание развитию человеческих ресурсов, использованию современных инструментов и методов управления в соответствии со стандартами международных компаний, таких как IBM [Tereza Leme Fleury, 1996].

Уровень инновационной активности компаний стран БРИК при этом остается довольно низким. Так, согласно мнению исполнительного директора ИТ-кластера «Сколково» И. Богачева, доля инновационно-активных компаний в России в 2013 г. составляла примерно 10% от общего числа компаний, в Китае — 30%, а в Бразилии — около 40%. В развитых странах этот показатель значительно выше: в Германии — около 80%, в Финляндии — более 50%, в Великобритании — около 45% [Сколково...].

Однако вывод о внедрении международных «лучших практик», которые должны быть эффективны с точки зрения повышения инновационной активности, может противоречить культурным особенностям отдельных

незападных обществ. Некоторые исследования рассматривают готовность внедрять «лучшие инновационные практики» в зависимости от особенностей национальной культуры, таких как избегание неопределенности (см., напр.: [Fischer et al., 2014]) или сила социальных норм (theory of cultural tightness–looseness [Gelfand et al., 2011]). Так, в работе [Fischer et al., 2014] предполагалось, что практики, способствующие инновационной активности, будут чаще внедряться в более толерантных к неопределенности культурных контекстах по сравнению с культурами с высоким уровнем избегания неопределенности. Высокая дистанция власти также является фактором, затрудняющим внедрение инновационных практик, так как восприятие работников в качестве «инструмента» традиционно характерно для менеджеров в контексте китайской культуры с высокой дистанцией власти [Солтицкая, Бо, 2005], что малосовместимо с эффективной инновационной деятельностью, которая требует определенной степени автономии. Результаты, представленные в докладе PricewaterhouseCoopers об инновационной активности крупного бизнеса в России [Инновационная активность крупного бизнеса в России], показали, что наблюдается недостаточное количество руководителей, которые могли бы эффективно применять необходимые для инновационных проектов управленческие практики [Инновационная активность крупного бизнеса в России].

Проблема несоответствия между локальными культурными особенностями и универсальными практиками УЧР, ориентированными на стимулирование инновационной активности, может быть решена посредством нескольких подходов.

Первый подход основан на теории конвергенции и связан с выбором универсальных технологий и соответствующих «лучших практик». Именно он наиболее широко представлен в современной литературе.

Вторым возможным подходом является использование особенностей национальной культуры как основы для формирования эффективных методов стимулирования инновационной активности. Его перспективность подчеркивается в работе [Аузан и др., 2011]. Существуют примеры его успешного применения в компаниях стран БРИК. Так, коллективистский подход в УЧР (collectivism-oriented human resource management, C-HRM), характерный для Китая и других стран Восточной Азии, согласно исследованию [Ji et al., 2012], положительно связан с результатами деятельности организации. Такой подход в странах с высоким уровнем коллективизма ведет к более интенсивному обмену знаниями, информацией и ресурсами, кооперации и поддержке, которые важны для инновационной активности.

Третий подход реализует принципы теории кроссвергенции и позволяет сочетать универсальные и локальные подходы управления развитием

человеческих ресурсов для достижения целей компании. Однако убедительные примеры его эффективного применения в инновационно-активных компаниях стран БРИК практически отсутствуют.

С учетом вышеизложенного исследовательскую проблему можно сформулировать следующим образом: является ли инновационная активность рассматриваемых компаний тем фактором, объединяющим страны БРИК, который приводит к использованию подхода, основанного на теории конвергенции, или же она связана с преимущественным применением второго или третьего подходов?

ПОДХОДЫ К РАЗВИТИЮ И ОБУЧЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В ИННОВАЦИОННО-АКТИВНЫХ КОМПАНИЯХ СТРАН БРИК

Несмотря на то что существует множество работ, посвященных особенностям управления и развития человеческих ресурсов отдельно для каждой из стран БРИК, исследование [Ardichvili, Zavyalova, Minina, 2012] является единственным найденным источником, описывающим и сравнивающим практики и подходы к развитию человеческого капитала. Авторы работы делают вывод о том, что с позиции развития человеческого капитала страны БРИК неоднородны. Бразилия и Россия в настоящий момент опережают Индию и Китай с точки зрения своего человеческого капитала, имеют более выгодные стартовые позиции. В то же время Индия и Китай располагают более детальными и скоординированными программами развития человеческого капитала, что вкупе с более высокими темпами экономического роста позволяет вести речь о большом потенциале этих стран в отношении развития человеческого капитала и построения экономики знаний [Ardichvili et al., 2012]. Поскольку нам не удалось обнаружить исследований, посвященных сравнению практик обучения и развития персонала в инновационно-активных компаниях БРИК, мы приводим данные об общих подходах к обучению и развитию персонала по конкретным странам

Бразилия. Специфика управления человеческими ресурсами в Бразилии отражена в литературе незначительно, за исключением кросскультурных исследований, включающих описание практик УЧР в отдельных государствах Латинской Америки [Elvira, Davila, 2005]. Основным фактором, влияющим на модели управления компаниями в Бразилии, является то, что менеджмент в них развивался под влиянием уникальных исторических процессов формирования экономической, политической и социальной структуры общества. Несмотря на то что процессы глобализации очень сильно повлияли на регион и население стран региона, в том числе на инновационную активность страны, компании Бразилии в значительной степени зависят от исторического развития экономики. Так,

инновационно-активные компании Бразилии широко представлены в различных отраслях, в том числе в сельском хозяйстве (компании Bug Agentes Biológicos, Grupo EBX), сфере IT (Stefanini, Predicta), электронной коммерции (Boo-box), социальных сетях (F*Hits, Apontador) [Brazil's Top 10 Most Innovative Companies].

Бразилия является самой крупной страной Южной Америки и отражает основные характеристики данного региона. В исследовании [Elvira, Davila, 2005] проводится анализ особенностей управления в компаниях Бразилии исходя из ряда характеристик национальной культуры: уважение к власти, которое включает патернализм, конфликты и конфронтации, социальную дистанцию, чувство равенства. Еще одна характеристика национальной культуры — это социальные отношения, охватывающие личные контакты и преданность группе. Патернализм как критерий предполагает наличие такого лидерского стиля, где руководитель имеет личное обязательство защищать своих подчиненных, а также оберегать личные потребности сотрудников и членов их семей. Критика может восприниматься как оскорбительная, и поэтому зачастую избегается. Социальная дистанция предусматривает наличие ценностей в отношении иерархии в организации и символов социальной дифференциации. Чувство равенства как характеристика национальной культуры подразумевает наличие в организации поведения, символов, которые снижают дистанцию власти.

Указанные характеристики, согласно исследованию [Elvira, Davila, 2005], существенно влияют на систему управления в организациях Бразилии. В отношении практик обучения и развития персонала наиболее существенными факторами являются конфликты и конфронтация, социальная дистанция и социальные отношения. Избегание конфликтов и конфронтации приводит к тому, что отдельные практики управления человеческими ресурсами и обучения персонала отвергаются или модифицируются. Социальная дистанция затрудняет коммуникации между руководителями и подчиненными. Личностные контакты ведут к тому, что в компаниях начинают появляться практики вовлечения персонала в процесс управления, что характерно для транснациональных корпораций. Преданность группе выражается в преданности организации.

Авторы [Elvira, Davila, 2005] подчеркивают, что современная система развития человеческих ресурсов в Бразилии направлена на развитие рабочей силы посредством современных практик управления, таких как самоорганизующиеся группы. При этом в организациях существует понимание того, что местным организациям присущи определенные специфические особенности и некоторые практики могут быть отвергнуты работниками или изменены в соответствии с местными установками и опытом. Помимо развития навыков сотрудников для выполнения специфических рабочих

заданий, департаменты по развитию персонала также предлагают базовое формальное образование и обучение техническим навыкам.

Менеджеры компаний Бразилии разделяют мнение, согласно которому обучение является наградой работнику для развития его навыков. Еще одна культурная особенность состоит в том, что навыки межличностного общения в процессе обучения способствуют преодолению культурной традиции уважения авторитарных организационных практик, присущих культурам с высокой дистанцией власти. Эта традиция может быть ослаблена посредством использования практик обучения, например ролевых игр, специально направленных на преодоление данных паттернов поведения, что позволяет рассматривать их как более полезные, нежели обучение техническим навыкам. Кроме того, инвестиции в обучение персонала в этих организациях могут рассматриваться как поощрение сотрудников и быть направлены на создание благоприятной атмосферы в коллективе.

В исследовании [Fischer, Albuquerque, 2005] предпринята попытка проанализировать тенденции управления человеческими ресурсами в бразильских компаниях на основе метода Дельфи (метода экспертного оценивания). Основной вывод авторов работы состоит в том, что система управления человеческими ресурсами в Бразилии в настоящее время проходит этапы значительной трансформации. Саморазвитие, вовлечение персонала и рассмотрение систем управления человеческими ресурсами как бизнес-партнера широко используются бразильскими компаниями. Однако внедрение концепции управления знаниями и управления по компетенциям может стать значительным вызовом для бразильских компаний в будущем.

Система управления в целом характеризуется невысокой долей освоения таких практик УЧР, как управление знаниями (22% респондентов ответили, что данная практика внедрена в систему управления их компании), управление по компетенциям (33%), вовлечение персонала (36%), корпоративное обучение (48%). Однако система управления и развития человеческих ресурсов характеризуется недостаточно распространенными продвинутыми практиками — управление карьерой (23%), дистанционное обучение (28%), широкое использование информационных технологий в процессе научения (37%) [Fischer, Albuquerque, 2005].

Россия. Данные о состоянии систем обучения и развития персонала свидетельствуют о значительном продвижении компаний в этой области, причем как в количественном (разнообразии программ, количество тренинговых дней, затраты на проведение), так и в качественном аспектах (расширение арсенала методов оценки эффективности обучения).

Несмотря на наличие исследований по проблемам управления человеческими ресурсами в российских компаниях (см., напр.: [Латуха, Бо,

2006; Ardichvili, Dirani, 2005; Gurkov, Zelenova, 2009; Gurkov, 2013]), мы обнаружили весьма мало работ, посвященных непосредственно практикам обучения на уровне организации, либо они являются относительно давними и упрощенными. Источники, отражающие особенности подходов к обучению и развитию персонала, носят в основном информационный, а не научно-аналитический характер. Согласно немногочисленным научно-исследовательским работам [Латуха, 2014], можно сделать следующие основные выводы. Современные системы обучения персонала в российских компаниях находятся в процессе формирования. В большей степени представлен операционный, а не стратегический подход к их организации. Качество систем обучения и подходы к инвестициям в обучение и развитие персонала зависят от отрасли, региона расположения компаний, особенностей форм собственности. Интеллектуальноемкие и инновационно-активные компании используют наиболее современные методы обучения (вебинары, игры и симуляции, Wiki, блоги, форумы, подкасты, электронные курсы). Международные компании на территории России применяют современные стратегически направленные программы и формы обучения. В целом растет популярность электронного обучения. Также развивается сфера деятельности таких внутренних организационных структур, отвечающих за обучение, как корпоративные университеты. Технологии управления талантами внедряются в основном в крупных международных компаниях.

Современные системы обучения и развития персонала в России наиболее выражены в инновационно-активных компаниях. Данные компании включают разработчиков и производителей авиационной аппаратуры для радиосвязи воздушных судов различных типов, фармацевтические предприятия, ИТ-компании, крупных региональных провайдеров телекоммуникационных услуг, таких как Группа компаний «АйТи», Группа ЦФТ, «Диаконт», «Интерскол», «НИАРМЕДИК ПЛЮС», «Новомет-Пермь», «Рамэк-ВС», «Свемел», «ЭЛАР», «ЭР-Телеком» [Инновационное предпринимательство в России...].

В исследованиях, отражающих позицию внешних экспертов, подчеркивается обособленность программ обучения персонала в российских компаниях, их несистемный характер. В компаниях зачастую обучаются либо только руководители, либо высококлассные профессионалы. Степень участия работников в программах обучения персонала в целом является очень низкой при высокой дифференциации программ для разных групп сотрудников. Авторы подчеркивают, что отличительная особенность обучения персонала в России — развивающийся характер данной области [Clarke, Metalina, 2000].

В исследовании [Ardichvili, Dirani, 2005] определено несколько важных характеристик системы обучения и развития персонала в компаниях Рос-

сии. Во-первых, российские компании используют обучение как инструмент подготовки сотрудников для выполнения текущей работы, а не для развития долгосрочного потенциала сотрудника; во-вторых, обучение в них направлено на многозадачность и способность сотрудников заменять друг друга в случае необходимости.

В целом можно сделать вывод о том, что преобладающая тенденция среди российских компаний — это ориентация на текущие потребности компании, а не на стратегию долгосрочного развития человеческих ресурсов.

Индия. Существует немного концептуальных и эмпирических работ, посвященных обучению и развитию персонала в компаниях Индии. Тем не менее некоторые исследования вносят значительный вклад в изучение особенностей системы обучения и развития персонала в индийских компаниях.

Концепция образования взрослых и долгосрочного обучения приобретает все большее распространение в корпоративном секторе Индии. Спрос на образование возрастает очень быстро, однако интерес к традиционному образованию снижается. Сейчас в индийском обществе происходят серьезные структурные изменения, в том числе затрагивающие традиционную модель семьи [Yadapadithaya, 2000], состоявшую из супруга (добытчика), супруги (домохозяйки) и двоих детей. В настоящее время зачастую в составе семьи уже два добытчика, каждый из которых обучается с целью роста по карьерной лестнице.

Корпоративный сектор Индии не уделял существенного внимания обучению и развитию человеческих ресурсов вплоть до 1990 г., когда правительство страны ввело в действие постановление о новой промышленной политике, которое предусматривало либерализацию экономики, приватизацию национального хозяйства и интернационализацию корпоративного сектора [Yadapadithaya, 2001]. Именно благодаря активным усилиям игроков новой, развивающейся и ориентированной на рынок экономики важность развития человеческих ресурсов для достижения конкурентных преимуществ приобрела особое значение среди индийских компаний.

В исследовании [Yadapadithaya, 2000] представлен обзор политики и практик развития человеческих ресурсов 252 индийских компаний. Что касается функции обучения, то компании сменили фокус с освоения средств, выделенных на обучение, на проведение качественного анализа потребностей в обучении, при этом обучение признано важной инвестицией в человеческий капитал. Наиболее существенными задачами обучения и развития персонала оказались преодоление организационной и индивидуальной обособленности и модификация желаемых знаний, навыков и установок сотрудников для повышения результатов деятельности.

Примерно 70% компаний выборки использовали такие методы обучения и развития персонала, как ротация персонала, внутрифирменное обучение, компенсации руководителям затрат на получение образования вне рабочего места. Кроме технических, функциональных и общеуправленческих навыков, большинство программ обучения фокусировалось на мягких навыках (soft skills), таких как межличностные коммуникации, командообразование, программы стимулирования инноваций, лидерство.

Важно отметить, что в период с 1990 по 1999 г. внимание к развитию человеческих ресурсов в компаниях Индии существенно возросло. Автор ссылается на такие показатели, как отношение затрат на обучение к общему фонду оплаты труда, бюджет обучения на одного работника, количество сотрудников, обученных за год, количество специалистов по обучению персонала на тысячу работников [Yadapadithaya, 2000].

Отдельной характеристикой системы обучения персонала в Индии является то, что инновационные практики развития человеческих ресурсов внедряются первоначально транснациональными корпорациями, а уже впоследствии воспроизводятся частными и государственными компаниями. Инновационно-активные компании Индии широко представлены в различных отраслях экономики, например: в производстве электромобилей (Mahindra Reva), производстве солнечных батарей (Selco), авиаперевозках (IndiGo), ИТ-отрасли (Micromax, Attero Recycling), доступном здравоохранении (Vaatsalya), метеорологических данных (Skymet) [The World's Top 10 Most Innovative Companies in India].

Несмотря на значительный прогресс системы развития человеческих ресурсов в Индии, она имеет и недостатки, такие как [Yadapadithaya, Stewart, 2003]:

- ♦ отсутствие систематического и полного исследования потребности в обучении и развитии персонала;
- ♦ невысокая применимость полученных знаний на рабочем месте, что приводит к отнесению обучения к затратам фирмы, а не к инвестициям;
- ♦ отсутствие четко формализованной политики обучения и развития персонала, а также практики оценки эффективности программ обучения;
- ♦ слабое взаимодействие между компаниями, нуждающимися в обучении персонала, и организациями, предоставляющими услуги обучения.

В более современных исследованиях [Jain et al., 2012] отмечаются следующие приоритеты в выборе методов развития и обучения персонала в компаниях Индии. К ним относятся: наставничество, командообразование, разделение технического и поведенческого обучения, создание и использо-

вание психометрических профилей, обучение вне рабочего места, включая умственные и физические игры, конференции, ролевые игры, обмен знаниями, план развития сотрудника и его компетенций, обучение действием, дистанционное обучение.

Китай. Ценности работников в Китае характеризуются, по мнению исследователей, гармонией и сложной системой неформальных связей, так называемым феноменом «гуаньси» (guanxi). Такие ценности проявляются на рабочем месте. Китайские работники более склонны к тому, чтобы слушать и подчиняться, нежели инициировать изменения, поскольку это позволяет сохранить гармонию в компании. Изменения на рабочем месте рассматриваются как подрывающие стабильность, которая важна для поддержания гармонии в неравных отношениях [Hofstede, 1981]. Автор работы [Warner, 1996] предположил, что системы управления человеческими ресурсами в Китае могут развиваться в сторону гибридной формы, включающей комбинацию характеристик менеджмента китайских компаний либо с западными, либо с восточноазиатскими практиками. Данный тезис находит отражение в исследовании [Ding, Fields, Akhtar, 1997], в котором отмечается, что степень сближения зависит от организационных характеристик и выбора стратегии обеспечения конкурентных преимуществ. Таким образом, ожидается, что роль обучения персонала будет включать аспекты западного индивидуализированного подхода к обучению (individualistic approach), ориентированного на развитие знаний, специфичных для компании, а также элементы, соотносящиеся с социалистической идеологией Китая.

Исследования системы УЧР Китая зачастую затрагивают все области этой деятельности. Работы, непосредственно посвященные обучению и развитию персонала, обычно показывают ограниченность данных программ, особенно в области навыков управления. Чаще всего исследуются системы обучения персонала на совместных предприятиях или в иностранных компаниях [Bjorkman, Lu, 1997; Lu, Bjorkman, 1997; 1998] и делается вывод о недостатке базовых навыков, необходимых для управления технологиями, перенесенными извне, а также основных навыков управления. Благодаря своим международным связям совместные предприятия и иностранные компании имеют преимущество над местными частными и государственными компаниями в приобретении знаний и развитии навыков.

В исследованиях [Warner, 1993; 1996] подчеркивается наличие низкого уровня обеспечения программами обучения в компаниях, принадлежащих государству, при этом основное внимание уделяется развитию технических навыков, а не навыков управления. В общем обзоре практик УЧР в различных компаниях Китая [Bjorkman, Lu, 1997] указывается, что программы обучения техническим и управленческим навыкам широко развиты,

за исключением компаний, принадлежащих государству. Для совместных предприятий характерно присутствие программ обоих типов с акцентом на обучение техническим навыкам.

В работе [Ng, Siu, 2004] рассматриваются роль обучения персонала и его влияние на деятельность компании на основе выборки производственных компаний Китая. Результаты показывают, что обучение воспринимается как важный объект инвестиций в негосударственных организациях по сравнению с государственными. В исследовании показана положительная взаимосвязь расходов на обучение и результатов деятельности организации.

Практики управления персоналом в компаниях Китая, оставшиеся с прошлых времен, выступают довольно распространенным явлением в государственных компаниях вплоть до сегодняшнего дня [Warner, 2008]. Таким образом, логично предположить, что в сравнении с негосударственными организациями государственные компании расходуют значительно меньше средств и времени на обучение персонала, особенно исходя из больших масштабов производства, значительной численности персонала и чистых активов. Это дополнительно показывает ограниченность предоставления программ обучения в государственных организациях [Warner, 1993; 1996]. Несмотря на то что организационная инерция до сих пор имеет место в крупных старых компаниях, экономические реформы и сопровождаемые изменения влияют на все большее число китайских организаций с тем, чтобы те сфокусировались на развитии человеческого капитала [Ding, Akhtar, 2001].

Важно отметить три важные особенности процесса обучения персонала в Китае. Во-первых, целями обучения являются развитие отношений между сотрудниками, преодоление недостатков в знаниях и навыках, а также развитие навыков. Результаты показывают, что существующие программы обучения представляют собой *гибридную форму*, сочетающую характеристики традиционного китайского менеджмента и индивидуалистического подхода западного менеджмента [Ng, Siu, 2004].

Вместе с тем акцент сейчас смещается в направлении индивидуального развития навыков сотрудников, а не гармонизации и межличностных отношений, гуаньси. Это определяется тем, что компаниям Китая необходимо выживать в жестких условиях конкурентной среды и повышать результаты инновационной активности. При этом на сегодняшний день Китай занимает третье место в мире после Японии и США по числу полученных патентов за 2013 г., а китайская компания ZTE стала абсолютным лидером по числу патентных заявок [«Суверенные инновации»: успехи и неудачи Китая]. Инновационно-активные компании Китая широко представлены в различных отраслях экономики, например: телекоммуникации (Xiaomi), биоин-

женерия (BGI), ИТ-отрасли (Tencent, Geak, Baidu), бытовая техника (Haier) [The Top 10 Most Innovative Companies in China].

Рассмотренные особенности практик обучения и развития персонала в странах БРИК позволяют вести речь о наличии в них существенных различий в подходах к развитию сотрудников в компаниях из-за влияния экономических, социальных, культурных и институциональных факторов.

ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ПОДХОДОВ К РАЗВИТИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В ИННОВАЦИОННО-АКТИВНЫХ КОМПАНИЯХ СТРАН БРИК: ПРОЦЕДУРА, МЕТОДЫ, РЕЗУЛЬТАТЫ

Процедура и методы. Эмпирическое исследование осуществлялось совместно сотрудниками Высшей школы менеджмента СПбГУ, Университета Миннесоты, Иллинойского университета, Университета Сан-Паулу и Университета Дели. Опрос проводился в 2011–2013 гг.² В качестве инструментария исследования была выбрана методология, разработанная и использованная учеными Иллинойского университета под руководством Дж. Лоулера для оценки практик развития человеческого капитала, включая практики обучения и развития, оценки эффективности деятельности и оценки персонала, компенсаций и развития карьеры [Bartlett et al., 2002]. Данный инструмент был использован в ряде международных исследований, в том числе и в России [Ardichvili, Dirani, 2005]. Базовый метод сбора данных — структурированное интервью на основе опросника Дж. Лоулера. Анкета включала вопросы с ответами по шкале Лайкерта. Кроме того, анкета содержала вопросы относительно характеристик компании (численность персонала, должность респондента).

В соответствии с целью настоящей статьи объектом исследования стала 131 инновационно-активная компания Бразилии, России, Индии и Китая численностью от 50 до 1500 человек.

Инновационно-активные компании были отобраны с учетом рекомендаций Руководства Осло [Руководство Осло, 2010], в котором представлены принятые международным сообществом критерии по сбору и анализу данных в области инновационной деятельности компаний.

В России компании определялись на основе базы данных «Руслана». Исследования в Бразилии, Китае и Индии проводились в инновационных кластерах, респонденты отбирались в соответствии с методом сбора данных, известным как метод «снежного кома». Распределение компаний выборки по странам представлено в табл. 2.

² Поскольку дизайн исследования разрабатывался до 2011 г. и поскольку ставилась цель обеспечить возможность сравнения данных между странами во времени, было принято решение не проводить опрос компаний ЮАР, которая присоединилась к группе в 2011 г.

Таблица 2

Численность инновационно-активных компаний выборки по странам БРИК

Страна	Количество компаний
Бразилия	26
Россия	54
Индия	29
Китай	22
Всего	131

Данные относительно занимаемых респондентами должностей приведены в табл. 3

Таблица 3

Должности респондентов в компаниях стран БРИК, %

Должность респондента	Бразилия	Россия	Индия	Китай
Генеральный директор	—	7,4	5,1	45,5
Заместитель генерального директора	—	27,8	2,6	9,1
Директор по персоналу	60,7	48,1	25,6	9,1
Директор по развитию	39,3	14,8	—	—
Менеджер отдела кадров	—	1,9	48,7	18,2
Старший специалист-аудитор	—	—	17,9	4,5
Финансовый директор	—	—	—	13,6
Итого:	100,0	100,0	100,0	100,0

В качестве математико-статистического метода исследования использовался U-критерий Манна—Уитни³. Малый размер выборки определил выбор данного непараметрического метода как наиболее надежного с точки зрения специфики полученных результатов. Следует отметить, что поскольку сравниваются результаты анализа компаний из четырех стран, то

³ Эмпирическое значение U-критерия Манна—Уитни показывает, насколько совпадают два ряда значений измеренного признака. Чем меньше совпадение, тем больше различаются эти два ряда. Основная идея критерия основана на представлении всех значений двух выборок в виде одной общей последовательности упорядоченных значений. Нулевой статистической гипотезе будет соответствовать ситуация, когда значения одной выборки будут равномерно распределены среди значений другой выборки, т. е. когда два ряда значений пересекаются в наибольшей степени. Отклонение нулевой гипотезы будет означать, что значения одной из выборок преобладают и пересечение двух рядов минимально [Наследов, 2007].

необходимо выполнить попарные соотнесения выборок по выбранному критерию.

Результаты исследования. Средние значения характеристик систем обучения персонала в инновационно-активных компаниях стран БРИК приведены в табл. 4.

Таблица 4

**Характеристики системы обучения персонала
в инновационно-активных компаниях стран БРИК**

№ п/п	Характеристики системы обучения персонала	Средние значения характеристик системы обучения персонала			
		Бразилия	Россия	Индия	Китай
1	Обучение направлено на то, чтобы улучшить навыки межличностного общения персонала предприятия	3,56	3,08	4,08	3,14
		<i>C, D</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>C</i>
2	Новые работники проходят большую подготовку, направленную на то, чтобы они усвоили ценности и традиции предприятия	3,48	3,58	3,95	3,95
		<i>F</i>	<i>F</i>	<i>F</i>	<i>F</i>
3	Обучению уделяется много внимания для того, чтобы люди ознакомились с разными работами и могли в случае необходимости заменить друг друга	2,92	3,89	3,65	3,10
		<i>K</i>	<i>J, L</i>	<i>L</i>	<i>K, L</i>
4	Обучение в первую очередь направлено на то, чтобы подготовить людей к их нынешней работе, а не на то, чтобы дать им более широкие знания	2,96	3,74	3,38	3,86
		<i>B</i>	<i>A</i>	<i>A, B</i>	<i>A</i>
5	Обучение рассматривается, скорее, как «издержки производства», а не как долгосрочные инвестиции	2,23	2,26	3,43	2,70
		<i>G</i>	<i>G</i>	<i>H</i>	<i>G</i>
6	Компания расходует значительные средства на обучение и подготовку работников	3,38	3,43	3,87	3,19
		<i>M, N</i>	<i>M, N</i>	<i>N</i>	<i>M</i>
Количество наблюдений		26	54	29	22

Примечание: различия основаны на коэффициентах, значительно отличающихся от 0 на уровне 0,05. Латинские буквы представляют одинаковые группы стран по каждой характеристике системы обучения. Одни и те же латинские буквы означают, что уровни показателей не являются статистически различными ($p < 0,05$). Так, анализируя характеристику 5, можно отметить, что инновационно-активные компании России, Бразилии и Китая схожи в отношении рассмотрения программ обучения как долгосрочных инвестиции (*G*) и отличаются от компаний Индии (*H*).

Полученные результаты позволяют выявить основные тенденции и подходы к обучению и развитию человеческих ресурсов в инновационно-активных компаниях стран БРИК.

Таблица 5

Основные характеристики системы обучения и развития персонала в инновационно-активных компаниях стран БРИК

Характеристика системы обучения персонала	Бразилия	Россия	Индия	Китай
Компании инвестируют значительные средства в обучение и подготовку работников	+	+	+	+
Обучение рассматривается как долгосрочные инвестиции, а не как затраты	+	+	-	+
Обучающие программы в большей степени направлены на формирование более широких знаний	+	-	+	-
Обучающие программы в основном направлены на то, чтобы подготовить сотрудников к их текущей работе	-	+	-	+
Обучение направлено на то, чтобы обеспечить взаимозаменяемость сотрудников	-	+	+	+
Сотрудники проходят большую подготовку, направленную на усвоение ценностей и традиций компании	+	+	+	+
Компании рассматривают в качестве задач обучения улучшение навыков межличностного общения персонала	+	+	+	+

Общими характеристиками инновационно-активных компаний рассматриваемых стран в отношении подходов к развитию и обучению персонала можно считать следующие. Инновационно-активные компании стран БРИК инвестируют значительные средства в обучение и подготовку работников. Сотрудники компаний проходят большую подготовку, направленную на усвоение ценностей и традиций компании. Данные компании рассматривают в качестве задач обучения улучшение навыков межличностного общения персонала (одинаково высокие показатели для компаний четырех стран).

Можно выделить также различия в подходах к обучению персонала. Так, в инновационно-активных компаниях Бразилии, России и Китая обучение рассматривается не как издержки, а как долгосрочные инвестиции. Компании Индии, напротив, в большей степени считают расходы на обучение издержками. Кроме того, в инновационно-активных компаниях России и Китая программы обучения, как правило, направлены на то, чтобы под-

готовить сотрудников к их текущей работе, в то время как обучающие программы компаний Бразилии и Индии в большей степени ориентированы в основном на формирование более широких знаний. Компании Китая, России и Индии делают акцент на ознакомление своих работников с разными работами и стараются обеспечить взаимозаменяемость на рабочем месте. Однако инновационно-активные компании Бразилии не ставят задачу обеспечить взаимозаменяемость сотрудников.

Обсуждение результатов. Общими аспектами в подходах к организации развития и обучения персонала инновационно-активных компаний стран БРИК являются значительные инвестиции в эту сферу деятельности. Эта тенденция соответствует подходам инновационно-активных компаний развитых стран. Кроме того, подходам к обучению работников в компаниях стран БРИК соответствует оценка расходов на обучение в качестве долгосрочных инвестиций, представленная в ответах сотрудников китайских, российских и бразильских компаний. Несколько отличаются от этой тенденции данные индийских компаний.

Можно предположить, что в остальных аспектах подходы к обучению и развитию персонала носят скорее ситуационный характер, связанный с социально-экономическим и культурным контекстами. Общим для всех компаний стран БРИК является ориентация на поддержание организационной культуры: демонстрируется заинтересованность в усвоении соответствующих норм и ценностей и формировании конструктивных межличностных отношений. Основные отличия лежат в области краткосрочной операционной или долгосрочной стратегической направленности подходов к обучению, а также универсализации и индивидуализации формируемых знаний.

Российским и китайским компаниям в большей степени свойственен подход к обучению текущим навыкам, а не стратегическая направленность развития персонала. В меньшей степени это характеризует компании Индии и еще менее выражено в бразильских компаниях. Российские, китайские и индийские компании выбирают подходы к обучению, обеспечивающие универсальность приобретаемых знаний в плане взаимозаменяемости на рабочем месте. Бразильские компании в меньшей степени поддерживают такой подход.

Таким образом, можно заключить, что подходы к развитию персонала компаний России, Китая и Индии имеют достаточно много общих характеристик и в большей степени соответствуют ситуационной модели управления человеческими ресурсами инновационно-активных компаний, описанной в работе [Schuler, Jackson, 1987].

Активное финансирование программ обучения и рассмотрение расходов в качестве инвестиций (за исключением компаний Индии), но при этом невысокая стратегическая ориентация при выборе программ и массовый

характер обучения являются выражением гибридной формы управления, в том числе в сфере человеческих ресурсов, о чем речь идет в исследованиях [Warner, 1996; 2008].

Особенно полно феномен гибридизации изучен на примере Китая. Согласно данным исследованиям, система управления человеческими ресурсами в Китае развивается в сторону гибридной формы, включающей комбинацию характеристик менеджмента Китая как с западными, так и с восточноазиатскими практиками. Данный тезис находит отражение в исследовании [Ding, Fields, Akhtar, 1997], авторы которого подчеркивают, что степень сближения зависит от организационных характеристик и выбора стратегии обеспечения конкурентных преимуществ. Таким образом, для исследованных нами инновационно-активных компаний России, Индии и Китая свойственны гибридные подходы к развитию и обучению персонала, связанные с их историко-культурными особенностями — высоким уровнем коллективизма и дистанции власти. Компании Бразилии отличаются большей стратегической направленностью и индивидуализацией обучающих программ. При этом расходы на обучение в их компаниях в большей степени расцениваются не как издержки, а как инвестиции.

Полученные результаты соотносятся с данными других исследований, которые свидетельствуют о значительной трансформации системы управления человеческими ресурсами в Бразилии: процессы глобализации достаточно сильно повлияли на практику управления [Fischer, Albuquerque, 2005]. Оценка затрат на обучение как издержек в большей степени, чем инвестиций, может быть связана с традицией оценивать обучение в качестве поощрения сотрудников, а не инструмента развития и достижения результатов.

В целом подходы к обучению и развитию человеческих ресурсов в бразильских инновационно-активных компаниях также носят гибридную форму, отражающую историко-культурную традицию, но находящуюся под более сильным влиянием западного менеджмента, чем в остальных странах БРИК.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В статье предпринята попытка выявить особенности подходов и практик развития и обучения персонала в компаниях стран БРИК в контексте теории конвергенции и дивергенции. Общей особенностью рассматриваемых компаний являлась их целевая направленность на инновационную активность. Предметом исследования служили подходы к развитию и обучению персонала, используемые компаниями для достижения поставленных целей. В качестве контекстных ситуационных факторов анализировались социокультурные особенности стран БРИК. Основная исследовательская проблема заключалась в противоречивых оценках подходов к развитию и обучению персонала инновационно-активных компаний, представленных в литературе: универса-

листского и ситуационного с позиций управления человеческими ресурсами, теорий конвергенции и дивергенции с позиций общего менеджмента.

С точки зрения теории конвергенции инновационно-активные компании стран БРИК должны использовать универсальные технологии управления человеческими ресурсами, доказавшие свою эффективность как инструмент достижения поставленных целей. Теория дивергенции постулирует тезис о том, что существует достаточно много особенностей системы управления человеческими ресурсами, характерных для компаний стран БРИК, которые отличают их от западных стран [Johnes, 2012].

Результаты анализа литературы и проведенного эмпирического исследования позволили заключить, что в инновационно-активных компаниях стран БРИК существуют как универсальные, так и контекстно обусловленные подходы к развитию и обучению персонала. В целом используемые подходы можно оценить как гибридные.

К универсальным подходам, характеризующим деятельность инновационно-активных компаний развитых и развивающихся стран, можно отнести оценку расходов на обучение в качестве долгосрочных инвестиций. Контекстно обусловленными оказались такие характеристики подходов к обучению и развитию, как ориентация обучающих программ на обеспечение текущей деятельности или стратегическое развитие, индивидуализацию обучающих программ. В качестве контекстных факторов были рассмотрены совокупные индексы развития человеческого потенциала, социокультурные особенности стран БРИК. Следует отметить, что подходы к развитию и обучению человеческих ресурсов на организационном уровне на первый взгляд мало соответствуют результатам оценки индексов развития человеческого потенциала на макроуровне. Так, выявлены общие характеристики подходов к обучению и развитию персонала в инновационно-активных компаниях России, Индии и Китая, хотя они и попадают в группы стран с различным уровнем развития человеческого потенциала.

Представляется, что более убедительны аргументы в пользу историко-культурной обусловленности подходов к обучению и развитию персонала. К ним можно отнести приоритет коллективистских ценностей в российских, китайских и индийских компаниях и некоторые отличия бразильских компаний, более ориентированных на долгосрочную стратегию и индивидуализацию обучения.

С позиции менеджмента данное исследование является ценным с учетом понимания культурной компоненты в управлении человеческими ресурсами, которая должна быть принята во внимание руководителями компаний, осуществляющими свои операции в международной среде и принимающими решения относительно стратегии локализации или стандартизации практик управления человеческими ресурсами.

Следует отметить, что проведенное исследование имеет ряд ограничений: использование субъективных показателей, полученных в процессе экспертного интервью, небольшая численность выборки компаний, неравномерная представленность в открытых источниках информации по компаниям различных участников БРИК. Однако это первая попытка сравнительного анализа подходов к развитию и обучению персонала в компаниях, для которых инновационная активность является не только их собственной целью, но и условием развития стран, которые они представляют. В дальнейшем авторы предполагают расширить выборку исследования и список сравниваемых развивающихся стран за счет включения ЮАР и ряда других стран с быстрорастущей экономикой, а также модифицировать метод сбора данных с тем, чтобы учитывать объективные показатели результатов деятельности организации, и рассмотреть полученные результаты на примере отдельных компаний.

Литература

- Аузан А. А., Архангельский А. Н., Лунгин П. С., Найшуль В. А. Культурные факторы модернизации: доклад. СПб.: Фонд «Стратегия 2020», 2011.
- БРИК: внимание к талантам // Executive.ru. 2008. URL: <http://www.e-xecutive.ru/knowledge/announcement/793048/> (дата обращения: 17.05.2015).
- Завьялова Е. К., Кошелева С. В., Яхонтова Е. С., Каххаров Ш. Особенности управления человеческими ресурсами инновационно-активных компаний // Вестн. С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент. 2012. Вып. 2. С. 80–106.
- Инновационная активность крупного бизнеса в России. Механизмы, барьеры, перспективы. Исследование PricewaterhouseCoopers в России, Центра технологий и инноваций PwC, Российской венчурной компании, Российской корпорации нанотехнологий для Санкт-Петербургского Международного Экономического Форума. М., 2010.
- Инновационное предпринимательство в России: положение среди мировых лидеров инновационной деятельности // Научный журнал «Молодой ученый». URL: <http://www.moluch.ru/archive/52/6745/> (дата обращения: 07.07.2015).
- Латуха М. О. Управление талантливыми сотрудниками: теоретические подходы и опыт российских компаний // Вестн. С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент. 2014. Вып. 4. С. 46–67.
- Латуха М. О., Чжан Бо. Влияние организационной культуры на модели управления персоналом в китайских компаниях // Вестник С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент. 2006. Вып. 4. С. 83–100.
- Наследов А. В. Компьютерный анализ данных. СПб.: Питер Пресс, 2007.
- Руководство Осло. Организация Экономического Сотрудничества и Развития. М.: ОЭСР, 2010.
- Сколково: только 10% компаний в России инновационные // Cnews.com. URL: http://www.cnews.ru/top/2013/11/22/skolkovo_tolko_10_kompaniy_v_rossii_innovacionnye_550881 (дата обращения: 17.05.2015).

- Солтицкая Т. А., Чжан Бо.* Особенности системы управления персоналом в китайских компаниях // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. 2005. Вып. 2. С. 90–104.
- «Суверенные инновации»: успехи и неудачи Китая // РБК Инновации. URL: http://i.rbc.ru/publication/analytic/suverennye_innovatsii_uspehi_i_neudachi (дата обращения: 07.07.2015).
- Фей К. Ф., Павловская А. Г., Танг Н.* Универсальны ли методы управления человеческими ресурсами? Сравнение России, Китая и Финляндии // Российский журнал менеджмента. 2004. Т. 2. № 1. С. 53–70.
- Ardichvili A., Dirani K.* Human Capital Practices of Russian Enterprises // Human Resource Development International. 2005. Vol. 8. N 4. P. 403–418.
- Ardichvili A., Gasparishvili A.* Human Resource Development in an Industry in Transition: The Case of the Russian Banking Sector // Human Resource Development International. 2001. Vol. 4. N 1. P. 47–63.
- Ardichvili A., Zavyalova E., Minina V.* Human Capital Development: Comparative Analysis of BRICs // European Journal of Training and Development. 2012. Vol. 36. N 2/3. P. 213–233.
- Alagaraja M., Li J.* Utilizing Institutional Perspectives to Investigate the Emergence, Rise, and (Relative) Decline of Corporate Universities // Human Resource Development International. 2015. Vol. 18. N 1. P. 4–23.
- Aycan Z.* The Interplay between Cultural and Institutional/Structural Contingencies in Human Resource Management Practices // The International Journal of Human Resource Management. 2005. Vol. 16. N 7. P. 1083–1119.
- Bae J., Lawler J. J.* Organizational and HRM Strategies in Korea: Impact on Firms Performance in an Emerging Economy // Academy of Management Journal. 2000. Vol. 43. N 3. P. 502–517.
- Barney J.* Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. 1991. Vol. 17. N 1. P. 99–120.
- Bartlett K. R., Lawler J. J., Bae J., Chen S., Wan D.* Differences in International Human Resource Development Among Indigenous Firms and Multinational Affiliates in East and Southeast Asia // Human Resource Development Quarterly. 2002. Vol. 13. № 4. P. 383–405.
- Bjorkman I., Lu Y.* Human Resource Management Practices in Foreign Invested Enterprises in China: What Has Been Learned? // Advances in Chinese Industrial Studies / Eds. Stewart S., Carver A. Vol. 5. Greenwich. CT: JAI Press, 1997. P. 155–172.
- Bjorkman I., Budhwar P., Smale A., Sumelius J.* Human Resource Management in Foreign-owned Subsidiaries: China versus India // The International Journal of Human Resource Management. 2008. Vol. 19. N 5. P. 964–978.
- Boselie P., Dietz G., Boon C.* Commonalities and Contradictions in HRM and Performance Research // Human Resource Management Journal. 2005. Vol. 15. N 3. P. 67–94.
- Brazil's Top 10 Most Innovative Companies* // Forbes Business. URL: <http://www.forbes.com/sites/ricardogomeromel/2012/02/21/brazils-top-10-most-innovative-companies/3/> (дата обращения: 05.07.2015).
- Budhwar P. S.* Doing Business in India // Thunderbird International Business Review. 2001. Vol. 43. N 4. P. 549–568.

- Clarke S., Metalina T. Training in the New Private Sector in Russia // *International Journal of Human Resource Management*. 2000. Vol. 11. N 1. P. 19–36.
- Combs J., Liu Y., Hall A., Ketchen D. How Much Do High Performance Work Practices Matter? A Meta-Analysis of Their Effects on Organizational Performance // *Personnel Psychology*. 2006. Vol. 59. N 3. P. 501–528.
- Delery T.E., Doty D.H. Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions // *Academy of Management Journal*. 1996. Vol. 39 N 4. P. 802–835.
- Ding D., Fields D., Akhtar S. An Empirical Study of Human Resource Management Policies and Practices in Foreign-Invested Enterprises in China: The Case of Shenzhen Special Economic Zone // *International Journal of Human Resource Management*. 1997. Vol. 8. N 5. P. 595–613.
- Ding D., Akhtar S. The Organizational Choice of Human Resource Management Practices: A Study of Chinese Enterprises in Three Cities in the PRC // *The International Journal of Human Resource Management*. 2001. Vol. 12. N 6. P. 946–964.
- Elvira M., Davila A. *Managing Human Resources in Latin America: An Agenda for International Leaders*. N.Y.: Routledge, 2005.
- Fischer A.L., Albuquerque L.G. Trends of the Human Resources Management Model in Brazilian Companies: A Forecast According to Opinion Leaders from the Area // *The International Journal of Human Resource Management*. 2005. Vol. 16. N 7. P. 1211–1227.
- Fischer R., Ferreira C.M., Assmar E., Baris G., Berberoglu G., Dalyan F., Wong C.C., Hassan A., Hanke K., Boer D. Organizational Practices across Cultures: An Exploration in Six Cultural Contexts // *International Journal of Cross Cultural Management*. 2014. Vol. 14. N 1. P. 105–125.
- Fu Y., Kamenou N. The Impact of Chinese Cultural Values on Human Resource Policies and Practices within Transnational Corporations in China // *The International Journal of Human Resource Management*. 2011. Vol. 22. N 16. P. 3270–3289.
- Gelfand M.J., Raver J.L., Nishii L., Leslie L.M., Lun J., Lim B.C., Duan L., Yamaguchi S. et al. Differences between Tight and Loose Cultures: A 33-nation Study // *Science*. 2011. Vol. 332. N 6033. P. 1100–1104.
- Gurkov I. HRM in Russian Industrial Companies: An Overview of Past Studies and New Observations // *The Journal of Comparative Economic Studies*. 2013. Vol. 8. P. 21–33.
- Gurkov I., Zelenova O. *Human Resource Management in Russia // Managing Human Resources in Central and Eastern Europe / Eds. M. J. Morley, N. Heraty, S. Michailova*. London: Routledge, 2009. P. 150–188.
- Hofstede G. Do American Theories Apply Abroad? A Reply to Goodstein and Hunt // *Organizational Dynamics*. 1981. Vol. 10. N 1. P. 63–68.
- Human Development Report 2014. *Sustaining Human Progress: Reducing Vulnerabilities and Building Resilience* // New York: United Nations Development. 2014. URL: <http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr14-report-en-1> (дата обращения: 17.05.2015).
- Jain H., Budhwar P., Varma A., Ratnam C.V. Human Resource Management in the New Economy in India // *The International Journal of Human Resource Management*. 2012. Vol. 23. N 5. P. 887–891.

- Ji L., Tang G., Wang X., Yan M., Liu Z.* Collectivistic-HRM, Firm Strategy and Firm Performance: An Empirical Test // *The International Journal of Human Resource Management*. 2012. Vol. 23. N 1. P.190–203.
- Johnes S.* BRICs and Beyond: Executive Lessons on Emerging Markets. Chichester: John Wiley & Sons, 2012.
- Khatri N.* Managing Human Resources for Competitive Advantage // *International Journal of Human Resource Management*. 2000. Vol. 11. N 2. P.336–365.
- Kraiger K.* Perspectives on Training and Development. *Handbook of Psychology*, 2003.
- Kraiger K., McLinden D., Casper W.J.* Collaborative Planning for Training Impact // *Human Resource Management*. 2004. Vol. 43. N 4. P.337–351.
- Lu Y., Bjorkman I.* HRM Practices in China-Western Joint Ventures: MNC Standardization versus Localization // *International Journal of Human Resource Management*. 1997. Vol. 8. N 5. P.614–628.
- Lu Y., Bjorkman I.* Human Resource Management in International Joint Ventures in China // *Journal of General Management*. 1998. Vol. 23. N 4. P.63–79.
- Mellahi K., Frynas J.G., Collings D.G.* Performance Management Practices within Emerging Market Multinational Enterprises: The Case of Brazilian Multinationals // *The International Journal of Human Resource Management*. 2015. URL: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2015.1042900> (дата обращения: 17.05.2015).
- Miles R., Snow C.C.* Designing Strategic Human Resource Systems // *Organizational Dynamics*. 1964. Vol. 13. N 1. P.36–52.
- Ng Y.C., Siu N.* Training and Enterprise Performance in Transition: Evidence from China // *The International Journal of Human Resource Management*. 2004. Vol. 15. N 4–5. P.878–894.
- Osman-Gani A.M., Chan T.H.* Trends and Challenges of Developing Human Capital in Singapore: An Analysis of Current Practices and Future Potentials // *Human Resource Development International*. 2009. Vol. 12. N 1. P.47–68.
- Pudelko M.* HRM in Japan and the West: What Are the Lessons to Be Learnt from Each Other? // *Asian Business and Management*. 2004. Vol. 3. N 3. P.337–361.
- Pudelko M.* A Comparison of HRM Systems in the USA, Japan and Germany in Their Socio-Economic Context // *Human Resource Management Journal*. 2006. Vol. 16. N 2. P.123–153.
- Ralston D. A., Holt D. H., Terpstra R. H., Kai-Cheng Y.* The Impact of National Culture and Economic Ideology on Managerial Work Values: A Study of the United States, Russia, Japan, and China // *Journal of International Business Studies*. 2008. Vol. 39. N 1. P.8–26.
- Rao T. V., Varghese S.* Trends and Challenges of Developing Human Capital in India // *Human Resource Development International*. 2009. Vol 12. N 1. P.15–34.
- Schuler R. S., Jackson S.E.* Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices // *The Academy of Management Executive*. 1987. Vol. 1. N 3. P.207–219.
- Schuler R. S., Jackson S.E.* Determinants of Human Resource Management Priorities and Implications for Industrial Relations // *Journal of Management*. 1989. Vol. 15. N 1. P.89–99.

- Searle R. H., Ball K. S. Supporting Innovation through HR Policy: Evidence from the UK // *Creativity and Innovation Management*. 2003. Vol. 12. N 1. P. 50–62.
- Shipton H., West M. A., Dawson J., Birdi K., Patterson M. HRM as a Predictor of Innovation // *Human Resource Management Journal*. 2006. Vol. 16. N 1. P. 3–27.
- Tereza Leme Fleury M. Managing Human Resources for Learning and Innovation: A Comparative Study of Brazilian, Japanese and Korean Firms // *International Journal of Human Resource Management*. 1996. Vol. 7. N 4. P. 797–812.
- The Hofstede Center URL: <http://geert-hofstede.com/countries.html> (дата обращения: 16.05.2015).
- The Top 10 Most Innovative Companies in China // *Fast Company*. URL: <http://www.fast-company.com/most-innovative-companies/2014/industry/china> (дата обращения: 07.07.2015).
- The World's Top 10 Most Innovative Companies in India // *Fast Company*. URL: <http://www.fastcompany.com/most-innovative-companies/2013/industry/india> (дата обращения: 07.07.2015).
- Warner M. Human Resource Management “with Chinese Characteristics” // *International Journal of Human Resource Management*. 1993. Vol. 4. N 1. P. 45–65.
- Warner M. Managing China's Enterprise Reforms: A New Agenda for the 1990s' // *Journal of General Management*. 1996. Vol. 21. N 3. P. 1–18.
- Warner M. Reassessing Human Resource Management “with Chinese Characteristics”: An Overview: Introduction // *The International Journal of Human Resource Management*. 2008. Vol. 19. N 5. P. 771–801.
- Wright P., Gardner T., Moynihan L. The Impact of HR Practices on the Performance of Business Units // *Human Resource Management Journal*. 2003. Vol. 13 N 3. P. 21–36.
- Yadapadithaya P. S. International Briefing 5: Training and Development in India // *International Journal of Training and Development*. 2000. Vol. 4. N. 1. P. 79–89.
- Yadapadithaya P. S. Evaluating Corporate Training and Development: An Indian Experience // *International Journal of Training and Development*. 2001. Vol. 5. N 4. P. 261–274.
- Yadapadithaya P. S., Stewart J. Corporate Training and Development Policies and Practices: A Cross-National Study of India and Britain // *International Journal of Training and Development*. 2003. Vol. 7. N 2. P. 108–123.

References

- Ardichvili A., Dirani K. Human Capital Practices of Russian Enterprises. *Human Resource Development International*. 2005. Vol. 8. N 4. P. 403–418.
- Ardichvili A., Gasparishvili A. Human Resource Development in an Industry in Transition: The Case of the Russian Banking Sector. *Human Resource Development International*. 2001. Vol. 4. N 1. P. 47–63.
- Ardichvili A., Zavyalova E., Minina V. Human Capital Development: Comparative Analysis of BRICs. *European Journal of Training and Development*. 2012. Vol. 36. N 2/3. P. 213–233.

- Alagaraja M., Li J. Utilizing Institutional Perspectives to Investigate the Emergence, Rise, and (Relative) Decline of Corporate Universities. *Human Resource Development International*. 2015. Vol. 18. N 1. P.4–23.
- Auzan A.A., Arkhangel'skij A.N., Lungin P.S., Najshul' V.A. *Kul'turnye faktory modernizatsii: doklad* (Cultural Factors of Modernization: The Report). St.Petersburg: Fond «Strategiya 2020», 2011.
- Aycan Z. The Interplay between Cultural and Institutional/Structural Contingencies in Human Resource Management Practices. *The International Journal of Human Resource Management*. 2005. Vol. 16. N 7. P.1083–1119.
- Bae J., Lawler J.J. Organizational and HRM Strategies in Korea: Impact on Firms Performance in an Emerging Economy. *Academy of Management Journal*. 2000. Vol. 43. N 3. P.502–517.
- Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17. N 1. P.99–120.
- Bartlett K.R., Lawler J.J., Bae J., Chen S., Wan D. Differences in International Human Resource Development Among Indigenous Firms and Multinational Affiliates in East and Southeast Asia. *Human Resource Development Quarterly*. 2002. Vol. 13. № 4. P.383–405.
- Bjorkman I., Lu Y. Human Resource Management Practices in Foreign Invested Enterprises in China: What Has Been Learned? *Advances in Chinese Industrial Studies*. Stewart S., Carver A. (eds.). Vol. 5. Greenwich. CT: JAI Press, 1997. P.155–172.
- Bjorkman I., Budhwar P., Smale A., Sumelius J. Human Resource Management in Foreign-owned Subsidiaries: China versus India. *The International Journal of Human Resource Management*. 2008. Vol. 19. N 5. P.964–978.
- Boselie P., Dietz G., Boon C. Commonalities and Contradictions in HRM and Performance Research. *Human Resource Management Journal*. 2005. Vol. 15. N 3. P.67–94.
- Brazil's Top 10 Most Innovative Companies. *Forbes Business*. URL: <http://www.forbes.com/sites/ricardogeromel/2012/02/21/brazils-top-10-most-innovative-companies/3/> (accessed: 05.07.2015).
- BRIC: vnimanie k talantam (BRIC: Attention to Talent). *Executive.ru*. 2008. URL: <http://www.e-xecutive.ru/knowledge/announcement/793048/> (accessed: 17.05.2015).
- Budhwar P.S. Doing Business in India. *Thunderbird International Business Review*. 2001. Vol. 43. N 4. P.549–568.
- Clarke S., Metalina T. Training in the New Private Sector in Russia. *International Journal of Human Resource Management*. 2000. Vol. 11. N 1. P.19–36.
- Combs J., Liu Y., Hall A., Ketchen D. How Much Do High Performance Work Practices Matter? A Meta-Analysis of Their Effects on Organizational Performance. *Personnel Psychology*. 2006. Vol. 59. N 3. P.501–528.
- Delery T.E., Doty D.H. Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*. 1996. Vol. 39 N 4. P.802–835.
- Ding D., Fields D., Akhtar S. An Empirical Study of Human Resource Management Policies and Practices in Foreign-Invested Enterprises in China: The Case of Shenzhen

- Special Economic Zone. *International Journal of Human Resource Management*. 1997. Vol. 8. N 5. P. 595–613.
- Ding D., Akhtar S. The Organizational Choice of Human Resource Management Practices: A Study of Chinese Enterprises in Three Cities in the PRC. *The International Journal of Human Resource Management*. 2001. Vol. 12. N 6. P. 946–964.
- Elvira M., Davila A. *Managing Human Resources in Latin America: An Agenda for International Leaders*. New York: Routledge, 2005.
- Fej K. F., Pavlovskaya A. G., Tang N. Universal'ny li metody upravleniya chelovecheskimi resursami? Sravnenie Rossii. Kitaya i Finlyandii (How Similar Should Human Resource Management Be Around the World? A Comparison of Russia, China, and Finland). *Rossijskij zhurnal menedzhmenta*. 2004. Vol. 2. N 1. P. 53–70.
- Fischer A. L., Albuquerque L. G. Trends of the Human Resources Management Model in Brazilian Companies: A Forecast According to Opinion Leaders from the Area. *The International Journal of Human Resource Management*. 2005. Vol. 16. N 7. P. 1211–1227.
- Fischer R., Ferreira C. M., Assmar E., Baris G., Berberoglu G., Dalyan F., Wong C. C., Hassan A., Hanke K., Boer D. Organizational Practices across Cultures: An Exploration in Six Cultural Contexts. *International Journal of Cross Cultural Management*. 2014. Vol. 14. N 1. P. 105–125.
- Fu Y., Kamenou N. The Impact of Chinese Cultural Values on Human Resource Policies and Practices within Transnational Corporations in China. *The International Journal of Human Resource Management*. 2011. Vol. 22. N 16. P. 3270–3289.
- Garcia M. U. Training and Business Performance: The Spanish Case. *The International Journal of Human Resource Management*. 2005. Vol. 16. N 9. P. 1691–1710.
- Gelfand M. J., Raver J. L., Nishii L., Leslie L. M., Lun J., Lim B. C., Duan L., Yamaguchi S. et al. Differences between Tight and Loose Cultures: A 33-nation Study. *Science*. 2011. Vol. 332. N 6033. P. 1100–1104.
- Gurkov I. HRM in Russian Industrial Companies: An Overview of Past Studies and New Observations. *The Journal of Comparative Economic Studies*. 2013. Vol. 8. P. 21–33.
- Gurkov I., Zelenova O. Human Resource Management in Russia. *Managing Human Resources in Central and Eastern Europe*. M. J. Morley, N. Heraty, S. Michailova (eds.). London: Routledge, 2009. P. 150–188.
- Hofstede G. Do American Theories Apply Abroad? A Reply to Goodstein and Hunt. *Organizational Dynamics*. 1981. Vol. 10. N 1. P. 63–68.
- Human Development Report 2014. Sustaining Human Progress: Reducing Vulnerabilities and Building Resilience. *New York: United Nations Development*. 2014. URL: <http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr14-report-en-1> (accessed: 17.05.2015).
- Jain H., Budhwar P., Varma A., Ratnam C. V. Human Resource Management in the New Economy in India. *The International Journal of Human Resource Management*. 2012. Vol. 23. N 5. P. 887–891.
- Ji L., Tang G., Wang X., Yan M., Liu Z. Collectivistic-HRM, Firm Strategy and Firm Performance: An Empirical Test. *The International Journal of Human Resource Management*. 2012. Vol. 23. N 1. P. 190–203.
- Innovatsionnaya aktivnost' krupnogo biznesa v Rossii. Mekhanizmy, bar'ery, perspektivy* (Innovation Activity of Large Business in Russia. Mechanisms, Barriers, Development

- Prospects). Issledovanie PricewaterhouseCoopers v Rossii, Tsentra tekhnologij i innovatsij PwC, Rossijskoj venchurnoj kompanii, Rossijskoj korporatsii nanotekhnologij dlya Sankt-Peterburgskogo Mezhdunarodnogo Ekonomicheskogo Forum (Study of PricewaterhouseCoopers in Russia, Center for Technology Innovation and PwC, the Russian Venture Company, Russian Corporation Nanotechnology for the St. Petersburg International Economic Forum). Moscow, 2010.
- Innovatsionnoe predprinimatel'stvo v Rossii: polozhenie sredi mirovykh liderov innovatsionnoj deyatel'nosti (Innovative Entrepreneurship in Russia: State among the World Leaders in Innovation). *Nauchnyj zhurnal «Molodoy uchenyj»* (Scientific journal "Young Scientist"). URL: <http://www.moluch.ru/archive/52/6745/> (accessed: 07.07.2015).
- Johnes S. *BRICs and Beyond: Executive Lessons on Emerging Markets*. Chichester: John Wiley & Sons, 2012.
- Khatri N. Managing Human Resources for Competitive Advantage. *International Journal of Human Resource Management*. 2000. Vol. 11. N 2. P.336–365
- Kraiger K. *Perspectives on Training and Development. Handbook of Psychology*, 2003.
- Kraiger K., McLinden D., Casper W.J. Collaborative Planning for Training Impact. *Human Resource Management*. 2004. Vol. 43. N 4. P.337–351.
- Latukha M.O. Upravlenie talantlivymi sotrudnikami: teoreticheskie podkhody i opyt rossijskikh kompanij (Talent Management: Theoretical Approaches and Russian Companies' Experience). *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Seria Menedzhment*. 2014. Issue 4. P.46–67.
- Latukha M.O., Chzhan Bo. Vliyanie organizatsionnoj kul'tury na modeli upravleniya personalom v kitajskikh kompaniyakh (Organizational Culture of Chinese Companies and Its Influence on HR Models). *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Seria Menedzhment*. 2006. Issue 4. P.83–100.
- Lu Y., Bjorkman I. HRM Practices in China-Western Joint Ventures: MNC Standardization versus Localization. *International Journal of Human Resource Management*. 1997. Vol. 8. N 5. P.614–628.
- Lu Y., Bjorkman I. Human Resource Management in International Joint Ventures in China. *Journal of General Management*. 1998. Vol. 23. N 4. P.63–79.
- Mellahi K., Frynas J.G., Collings D.G. Performance Management Practices within Emerging Market Multinational Enterprises: The Case of Brazilian Multinationals. *The International Journal of Human Resource Management*. 2015. URL: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2015.1042900> (accessed: 17.05.2015).
- Miles R., Snow C.C. Designing Strategic Human Resource Systems. *Organizational Dynamics*. 1964. Vol. 13. N 1. P.36–52.
- Nasledov A.V. *Komp'yuternyj analiz dannykh* (Computer Data Analysis). St.Petersburg: Piter Press, 2007.
- Ng Y.C., Siu N. Training and Enterprise Performance in Transition: Evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management*. 2004. Vol. 15. N 4–5. P.878–894.
- Osman-Gani A.M., Chan T.H. Trends and Challenges of Developing Human Capital in Singapore: An Analysis of Current Practices and Future Potentials. *Human Resource Development International*. 2009. Vol. 12. N 1. P.47–68.

- Pudelko M. HRM in Japan and the West: What Are the Lessons to Be Learnt from Each Other? *Asian Business and Management*. 2004. Vol. 3. N 3. P. 337–361.
- Pudelko M. A Comparison of HRM Systems in the USA, Japan and Germany in Their Socio-Economic Context. *Human Resource Management Journal*. 2006. Vol. 16. N 2. P. 123–153.
- Ralston D. A., Holt D. H., Terpstra R. H., Kai-Cheng Y. The Impact of National Culture and Economic Ideology on Managerial Work Values: A Study of the United States, Russia, Japan, and China. *Journal of International Business Studies*. 2008. Vol. 39. N 1. P. 8–26.
- Rao T. V., Varghese S. Trends and Challenges of Developing Human Capital in India. *Human Resource Development International*. 2009. Vol. 12. N 1. P. 15–34.
- Rukovodstvo Oslo* (Oslo Manual). Organizatsiya Ekonomicheskogo Sotrudnichestva i Razvitiya (Organization for Economic Cooperation and Development). Moscow: OESR, 2010.
- Schuler R. S., Jackson S. E. Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *The Academy of Management Executive*. 1987. Vol. 1. N 3. P. 207–219.
- Schuler R. S., Jackson S. E. Determinants of Human Resource Management Priorities and Implications for Industrial Relations. *Journal of Management*. 1989. Vol. 15. N 1. P. 89–99.
- Searle R. H., Ball K. S. Supporting Innovation through HR Policy: Evidence from the UK. *Creativity and Innovation Management*. 2003. Vol. 12. N 1. P. 50–62.
- Shipton H., West M. A., Dawson J., Birdi K., Patterson M. HRM as a Predictor of Innovation. *Human Resource Management Journal*. 2006. Vol. 16. N 1. P. 3–27.
- Skolkovo: tol'ko 10% kompanij v Rossii innovatsionnye (Skolkovo: only 10% of Russian Companies are Innovative). *Cnews.com*. URL: http://www.cnews.ru/top/2013/11/22/skol-kovo_tolko_10_kompaniy_v_rossii_innovacionnye_550881 (accessed: 17.05.2015).
- Soltitskaya T. A., Chzhan Bo. Osobennosti sistemy upravleniya personalom v kitajskikh kompaniyakh (The Personnel Management System in Modern China Companies). *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Seria Menedzhment*. 2005. Issue 2. P. 90–104.
- «Suverennye innovatsii»: uspekhi i neudachi Kitaya (“Sovereign Innovation”: The Successes and Failures of China). *RBK Innovatsii*. URL: http://i.rbc.ru/publication/analytic/suverennye_innovatsii_uspehi_i_neudachi (accessed: 07.07.2015).
- Tereza Leme Fleury M. Managing Human Resources for Learning and Innovation: A Comparative Study of Brazilian, Japanese and Korean Firms. *International Journal of Human Resource Management*. 1996. Vol. 7. N 4. P. 797–812.
- The Hofstede Center*. URL: <http://geert-hofstede.com/countries.html> (accessed: 16.05.2015).
- The Top 10 Most Innovative Companies in China. *Fast Company*. URL: <http://www.fastcompany.com/most-innovative-companies/2014/industry/china> (accessed: 07.07.2015).
- The World's Top 10 Most Innovative Companies in India. *Fast Company*. URL: <http://www.fastcompany.com/most-innovative-companies/2013/industry/india> (accessed: 07.07.2015).
- Warner M. Human Resource Management “with Chinese Characteristics”. *International Journal of Human Resource Management*. 1993. Vol. 4. N 1. P. 45–65.

- Warner M. Managing China's Enterprise Reforms: A New Agenda for the 1990s'. *Journal of General Management*. 1996. Vol. 21. N 3. P. 1–18.
- Warner M. Reassessing Human Resource Management “with Chinese Characteristics”: An Overview: Introduction. *The International Journal of Human Resource Management*. 2008. Vol. 19. N 5. P. 771–801.
- Wright P., Gadner T., Moyniban L. The Impact of HR Practices on the Performance of Business Units. *Human Resource Management Journal*. 2003. Vol. 13 N 3. P. 21–36.
- Yadapadithaya P.S. International Briefing 5: Training and Development in India. *International Journal of Training and Development*. 2000. Vol. 4. N. 1. P. 79–89.
- Yadapadithaya P.S. Evaluating Corporate Training and Development: An Indian Experience. *International Journal of Training and Development*. 2001. Vol. 5. N 4. P. 261–274.
- Yadapadithaya P.S., Stewart J. Corporate Training and Development Policies and Practices: A Cross-National Study of India and Britain. *International Journal of Training and Development*. 2003. Vol. 7. N 2. P. 108–123.
- Zav'yalova E. K., Kosheleva S. V., Yakhontova E. S., Kakhkharov Sh. Osobennosti upravleniya chelovecheskimi resursami innovatsionno-aktivnykh kompanij (Peculiarities of HRM at Innovation-Active Companies). *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Seria Menedzhment*. 2012. Issue 2. P. 80–106.

Статья поступила в редакцию 18 мая 2015 г.

Контактная информация

Алсуфьев Артем Иванович — аспирант; alsufyev@gsom.pu.ru

Завьялова Елена Кирилловна — доктор психологических наук, профессор;
zavyalova@gsom.pu.ru

Ардишвили Александр — PhD, профессор; ardic001@umn.edu

Ли Джессика — PhD, профессор; jli2011@illinois.edu

Корначчионе Эдгард — PhD, профессор; edgardbc@usp.br

Ядав Сунил — PhD, профессор; yadavsoft@gmail.com

Alsufyev Artem I. — Doctoral Student; alsufyev@gsom.pu.ru

Zavyalova Elena K. — Doctor of Sciences in Psychology, Professor; zavyalova@gsom.pu.ru

Ardichvili Alexandre — PhD, Professor; ardic001@umn.edu

Li Jessica — PhD, Professor; jli2011@illinois.edu

Cornachione Edgard — PhD, Professor; edgardbc@usp.br

Yadav Sunil — PhD, Professor; yadavsoft@gmail.com