

СИСТЕМА УЧЕТА БАЛЛОВ ПО НАПРАВЛЕНИЮ «МЕНЕДЖМЕНТ»

Профиль «УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ»

код 054

Система оценки 100-балльная. Ответы на каждый вопрос статьи (всего 5 вопросов) оценивались по 20 балльной шкале.

Статья для олимпиадного задания была изначально подобрана таким образом, чтобы участники, хорошо владеющие английским языком, могли найти *поверхностные* ответы на все поставленные вопросы для размышления (кроме вопроса № 5) в самой статье. При этом просто нахождения правильных ответов в статье недостаточно для получения отличной оценки. Олимпиадное задание предусматривало не только *прочтение* статьи, но и ее критический анализ, и высший балл получают ответы, в которых интегрированы знания по предмету в анализ прочтенного материала.

Ответы на все вопросы разделены на две группы: те, что имелись в самой статье (и наличие которых обеспечивает участнику 12-16 баллов из 20 баллов за каждый вопрос), и те, которых в статье не было, но наличие которых отделяет отличные работы от хороших, с соответствующей оценкой в 17-20 баллов за каждый вопрос. Предполагается, что участники, набравшие менее 12 баллов по 20 балльной шкале за вопрос, до конкурсной планки не дотянут, поэтому распределение баллов менее 12 остается на рассмотрение проверяющего.

Вопрос 1. Каковы основные проблемы, рассматриваемые в статье?

Рассматриваются одновременно несколько проблем. Основная проблема расписана в деталях в самой статье, и полное её описание дает студенту **16 баллов**:

В статье рассматривается предположение, что социальные сети высшего руководящего состава организации являются источником устойчивого конкурентного преимущества. В частности:

1. Социальные сети высшего руководящего состава (далее – ССВРС) организации связаны с итогами (производительностью, эффективностью – синонимы) работы предприятия. **Важно:** именно *связаны, а не влияют*. За написание слова «влияют» **вычитается 1 балл**, так как это указывает на фундаментальное непонимание причинно-следственных связей.

2. ССВРС организации могут систематически формироваться и поддерживаться через систему практик УЧР. В особенности, авторы выдвигают гипотезу, что набор формирующих социальные сети практик УЧР, таких как менторство, поощрения и оценка деятельности, развивающей бизнес-связи, в значительной степени связаны (не влияют!) с развитием ССВРС.

3. Еще одним предположением, рассматриваемым в статье, является медиационная связующая роль ССВРС между практиками УЧР и итогами работы организации.

4. Рассматривается не только наличие сетей, но и их размер, сила связи и объем охвата.

За отсутствие одной из перечисленных проблем вычитается 4 балла.

Дополнительные 4 балла присуждаются участникам, которые смогли рассмотреть проблему «между строк», а именно:

Преыдушие исследования рассматривали стретическое управление человеческими ресурсами преимущественно с точки зрения Resource-Based View (RBV, ресурсного подхода к фирме). То есть, наличие стратегической системы УЧР (далее – СУЧР) могло привести к более эффективной работе

фирмы. Авторы же статьи предполагают, что СУЧР практики являются источником конкурентного преимущества только тогда, когда они представляют ценность для компании. Именно такой ценностной практикой является наличие ССВРС, которая предполагает создание наружных и внутренних информационных возможностей. То есть проблема статьи рассматривает не просто наличие ССВРС, а ее *ценность*. Это – новый подход к использованию теории ресурсной системы фирмы.

Вопрос 2. Какие из приведенных в статье исследовательских методов и выводов по результатам исследования представляются вам спорными, недостаточно обоснованными? Почему?

Начало ответа по этому вопросу указано непосредственно в заключении к статье:

1. Гипотезы были протестированы на небольшом количестве фирм; выборка была недостаточной для статистической значимости результатов. Так, например, прямая связь между поощрениями по результатам работы и эффективностью фирмы, которые в предыдущих исследованиях была статистически значимой, здесь таковой не являлась.

2. Генерализация результатов остается под вопросом. В то время как найденные взаимоотношения могут распространяться на фирмы в той же отрасли, неизвестно, будет ли предложенная модель работать в другой индустрии, например, не в технолонической, где окружающая среда является менее динамичной.

3. Эта модель не является полной или законченной для выявления роли, которую играет УЧР в установлении конкурентноспособного преимущества фирмы. Модель была разработана для очень небольшой группы работников – высшего руководящего состава, и неясно: 1) будет ли она работать для других категорий персонала, и 2) какие конкурентные преимцества могут превносить другие группы работников компании.

Наличие этих ответов обеспечивает **9 баллов**.

Дополнительные 11 баллов могут быть набраны при указании и обосновании следующих спорных результатов (3 балла за каждый дополнительный пункт. Здесь указаны не все пункты – участники могли найти и другие, и их обоснованность будет оцениваться проверяющим. 1 балл начисляется за указание пункта, еще 2 балла – за обоснование. Дополнительные 2 балла даются за указание любых 3-х (и более) спорных результатов в дополнение к вышеперечисленным:

1. В статье указано, что временная разница между сбором данных по ССВРС и финансовыми показателями составила 1 год. Развитие социальных сетей может занимать долгое время, и разница в 1 год может не быть достаточной, чтобы утверждать, что именно исследованные социальные связи повлияли на финансовые показатели.

2. В исследовании всего одна контрольная переменная – размер компании. Это при том, что финансовые показатели подвержены достаточно большой вариативности и зависят, например, от бизнес-цикла, а связь между ССВРС и практиками УЧР может объясняться какими-то другими переменными, например, наличием определенной организационной культуры. Без наличия достаточного количества теоретически обоснованных контрольных переменных сложно утверждать, что найденные взаимоотношения не являются ложными.

3. Методом анализа является линейная регрессия, и не учтены варианты того, что взаимоотношения между указанными переменными могут не быть линейными. Например, вполне возможно, что взаимоотношения между ССВРС и финансовыми показателями имеют форму отрицательной перебоны (перевернутой U) – до какого-то предела, связь между этими переменными положительна и увеличивается. Но, если высший руководящий состав тратит

слишком много времени на развитие социальных сетей (и меньше времени остается на управление компанией), то положительный эффект может начать и уменьшаться.

Вопрос 3. Каковы ограничения проведенного исследования?

Ограничения статьи четко указаны непосредственно в ней. К ним относятся:

1. Маленький размер выборки.
2. Ограниченная индустрия.
3. Ограниченный срок исследования – 1 год. Какой эффект был бы позже?
4. Невозможность установления причинно-следственных связей (данные по ССВРС и практикам УЧР были собраны одновременно, то есть не было временной зависимости, необходимой для установления причинно-следственных связей).
5. Нельзя исключить предвзятость данных, так как из каждой фирмы было опрошено всего по одному представителю УЧР – то есть, мнение одного человека могло исказить существующее положение вещей, и это мнение не было никак проверено.
6. Осталось много переменных, которые потенциально имеют значение в описанных взаимоотношениях, но не были никак освещены в данном исследовании – например, передача информации за пределами соц. сетей, корпоративная культура и пр.
7. Отсутствовали необходимые контрольные переменные, например, другие практики УЧР, которые в прошлом уже были связаны с эффективностью фирмы. Без наличия такого контроля, трудно утверждать, что сделанные выводы верны.

Возможны и другие варианты. За каждый ответ дается **4 балла**, поэтому для получения максимального балла участнику достаточно указать любые пять.

Вопрос 4. Каковы направления использования HR-менеджерами результатов этого исследования?

Направления указаны непосредственно в статье. К ним относятся, как и было указано, практические и финансовые стороны вопроса:

1. Определенный набор практик УЧР связан с улучшением эффективности работы фирмы. Поэтому, развитие таких практик может улучшить финансовое и конкурентное положение компании.
2. Для одних и тех же работников могут быть применены множественные практики УЧР с одинаково эффективным результатом.
3. Специфические и общие практики УЧР имеют дифференцированное значение в работе коллектива. Так, например, конкретные практики, возможно, влияют на производительность путем создания и укрепления мнения о собственных возможностях конкретного сотрудника, в то время как общие практики могут повлиять на производительность более широко через другие факторы, такие как развитие навыков или мотивация. Поэтому работники системы УЧР должны дифференцированно подходить к применяемым ими практикам, с учетом потенциальных эффектов.
4. В ходе исследования также было выяснено, что как внешние, так и внутренние сети служат важным информационным ресурсом для высокотехнологичных фирм. Понимание этого момента может привести к более рациональному использованию информационных ресурсов и повысить конкурентоспособность фирмы.
5. С практической точки зрения также понятно, что фирмы могут целенаправленно развивать и управлять сетями своих топ-менеджеров. Однако, поскольку различные характеристики

сети влияют на эффективность деятельности фирм по-разному, компании должны быть осторожны, чтобы создавать сетевые характеристики, которые, скорее всего, влияют на производительность в конкретных условиях внешней среды.

6. Создание сетей как практики УЧР и системы поощрительных выплат на основе организационной деятельности могут иметь положительные практические эффекты.

Возможны и другие варианты. За каждый ответ дается **4 балла**, поэтому для получения максимального балла участнику достаточно указать любые пять.

Вопрос 5. Являются ли рассмотренные в статье проблемы актуальными для российских организаций?

В то время как исследования в этой области в России пока еще ограничены, не существует никаких теоретических предпосылок, препятствующих отнесению этой проблемы к актуальным в России. В российских компаниях, как и везде, постоянно решается вопрос производительности, текучести персонала и пр., то есть любые направления, позволяющие решить эту проблему, будут приветствоваться. Теория социальных сетей получила широкую эмпирическую поддержку за последние 15 лет, и влияние неформальных связей на эффективность во всех сферах уже не оспаривается. Тем не менее, эффективность любого метода будет зависеть от конкретных обстоятельств, и то, что применимо в одной компании, может быть неприменимо в другой. Участники должны понять и указать разницу, а не слепо отвергать или принимать какой-то метод.

16-20 баллов: логически аргументированный ответ со ссылкой на теории (или их отсутствие) относительно применения описанных методов в российской практике. Ближе к 20 баллам: используется именно теория. Ближе к 16 баллам: используется исключительно материал статьи.