

УДК 339.138

**ИННОВАЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ***Л.В. Гирш¹, А.Г. Будрин¹*¹Университет ИТМО

Адрес для переписки: lindagirsh@gmail.com

Информация о статье:

Поступила в редакцию 01.12.2020, принята к печати 16.12.2020

Язык статьи – русский

Ссылка для цитирования: Гирш Л.В., Будрин А.Г. Инновационные инструменты управления человеческим капиталом организации // Экономика. Право. Инновации. 2020. № 4. С. 49–59.

Аннотация: В статье рассматриваются инновационные инструменты управления человеческим капиталом организации. Проведен анализ концепции управления человеческим капиталом организации, в рамках которого проанализированы существующие направления развития концепции человеческого капитала и вклад зарубежных и российских исследователей. Были выделены основные положения концепции и ее особенности. Посредством проведенных опросов руководителей инновационно-активного и интеллектоёмкого бизнеса выявлена связь человеческого капитала и инновационного развития организации. Выяснилось, что конкурентное развитие компании зависит не только от решений руководства, принимаемых на высшем уровне, но и от ресурсного состояния сотрудников, которые создают инновационные технологии, новые продукты, административные новшества. Проведен анализ существующих инструментов, используемых российскими компаниями для управления человеческим капиталом. Выявлено мнение экспертов маркетинга и менеджмента на проблему управления человеческим капиталом в организациях, а также на проблему внедрения концепции и используемого блока инструментов. Опрошены сотрудники инновационно-активных и интеллектоёмких компаний на предмет обучающих инструментов, используемых для развития потенциала сотрудников. Выяснилось, что для сотрудников важно восприятие компании как единого живого организма со своими ценностями, культурой, ощущением мира. Это формирует развитие лояльности сотрудников и их привязанность к бренду компании. Выявлена проблема, с которой сталкиваются инновационно-активные компании: развитие внутреннего уклада организации носит поверхностный характер. Нельзя не отметить, что развитая внутренняя культура организации создает у сотрудников привязанность к бренду, а также мотивацию внутри компании. Выявлен обобщающий инструмент для управления человеческим капиталом организации – внутренний брендинг, который включает в себя ряд инновационных инструментов, классифицированных по масштабам развития: от стратегического до личного. Даны рекомендации для использования сформированной комплексной системы управления человеческим капиталом для ее конкурентного преимущества и инновационного развития.

Ключевые слова: человеческий капитал, инновации, инструменты управления, внутренний брендинг, внутренний бренд, корпоративная культура, дизайн корпоративных культур, обучение

**INNOVATIVE TOOLS FOR MANAGING
THE ORGANIZATION'S HUMAN CAPITAL***L. Girsh¹, A. Budrin¹*¹ITMO University

Corresponding authors: lindagirsh@gmail.com

Article info:

Received 01.12.2020, accepted 16.12.2020

Article in Russian

For citation: L. Girsh, A. Budrin. Innovative tools for managing the organization's human capital. *Ekonomika.Pravo. Innovacii*. 2020. No.4. pp. 49–59.

Abstract: The article discusses the innovative tools for managing the organization's human capital. The analysis of the concept of human capital management of the organization is carried out. The existing directions of development of the

concept of human capital and the contribution of foreign and Russian researchers are analyzed. The main provisions of the concept and its features were highlighted. Through surveys of managers of innovative-active and intelligence-intensive businesses the relationship between human capital and innovative development of the organization is revealed. The analysis of existing tools used by Russian companies for human capital management is carried out. The article reveals the opinion of marketing and management experts on the problem of human capital management in organizations, as well as on the problem of implementing the concept and the block of tools used. Employees of innovation-active and intelligence-intensive companies were interviewed about training tools used to develop the potential of employees.

It turned out that employees need to perceive the company as a single living organism with its values, culture and sense of stability. The problem that innovative and active companies face is identified – the development of the internal structure of the organization is superficial. Based on the research, the authors identified a generalizing tool for managing the organization's human capital – internal branding, which includes some innovative tools classified by the scale of development: from strategic to personal. Recommendations are given for using the developed integrated human capital management system for its competitive advantage and innovative development.

Keywords: human capital, innovations, management tools, internal branding, internal brand, corporate culture, corporate culture design, training

Введение. Инновационное развитие компании напрямую зависит от развития интеллектуальной составляющей в компании. Создание инноваций, новых технологий и продуктов требует от организаций постоянного динамичного наращивания человеческого капитала.

Вопросы управления человеческим капиталом возникли еще в середине прошлого века, и по мере развития концепции феномен человеческого капитала переосмыслился на теоретическом уровне с целью создания экономической или междисциплинарной теории человеческого капитала. Также исследовались индикаторы оценки и управления человеческим капиталом на различных уровнях организации [8]. Большой вклад в развитие концепции человеческого капитала в разные годы внесли не только зарубежные исследователи в области экономики, но и социологи, психологи и другие представители научной мысли [2]. Развитие происходило как на уровне дополнения и уточнения основных понятий, методов и инструментов развития человеческого капитала, так и на уровне концепции: индивидуальный капитал каждого сотрудника, корпоративный капитал и национальный капитал.

Рассматривая зарубежные исследования человеческого капитала с точки зрения применимости в России, необходимо помнить об ограничениях в использовании данных концепций, поскольку российская реальность обусловлена особенностями ве-

дения бизнеса. Так, в России человеческий капитал начал активно изучаться только с конца XX века. А.Н. Добрынина, С.А. Дятлова, И.В. Ильинский, Р.И. Капелюшников, А.В. Корицкий, Ю.А. Корчагина, В.И. Марцинкевич, И.В. Соболевой, А.И. Юрьева – эти исследователи изучали национальный аспект человеческого капитала. Сейчас фокус исследований смещается в корпоративный уровень, поскольку организации воспринимаются как драйвер развития национальной экономики, в том числе инновационного развития страны. В свою очередь трансформация мира в сторону VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity* – нестабильность, неопределенность, сложность и неоднозначность) заставляет организации менять не только бизнес, но и подходы к ведению бизнеса, отношение к инновациям и сотрудникам, их создающим [1]. Трансформация экономики продолжится, и выиграют те компании, которые сделают ставку на развитие человеческого капитала. Таким образом, можно сказать, что инновационное развитие компании зависит от состояния человеческого интеллектуального потенциала внутри организации, формируемого сотрудниками.

Также с развитием хода внедрения инноваций необходимо обращать внимание на вовлечение персонала в инновационный процесс, уделение внимания организационной культуре и ее особенностям, а также социальной среде [7]. В связи с этим на первый план выходит показатель

готовности сотрудников к внедрению инноваций, а также к их принятию.

С развитием общества и ведения бизнеса требуются новые решения в области человеческого капитала для организаций, а также новые методы развития концепции, поэтому данная статья направлена на изучение инновационных форм управления человеческим капиталом, а также на формирование комплекса инновационных инструментов его развития.

Постановка задачи (цель исследования). Целью данного исследования является формирование комплексной системы инструментов управления человеческим капиталом в рамках инновационного развития организаций.

Задачами исследования являются:

1. Анализ концепции человеческого капитала, эволюции данной концепции, выявление основных положений концепции и её особенностей.
2. Выявление роли и места концепции человеческого капитала в инновационном развитии организации.
3. Исследование инструментов управления человеческим капиталом организации, выявление современных и инновационных инструментов управления.
4. Описание новаторских и инновационных инструментов для развития человеческого капитала организации в рамках инновационного развития организаций.

Методы и материалы исследования. Для достижения поставленной цели и решения вышеизложенных задач были определены методы исследования, которые позволили выявить новаторский подход к управлению человеческим капиталом организации. Исследование состоит из двух блоков: первый блок – теоретическое исследование, второй блок – полевое исследование.

Теоретическое исследование в рамках первого блока включает в себя кабинетное исследование, направленное на изучение концепции человеческого капитала, ее особенностей и факторов использования посредством традиционного анализа документов. В рамках традиционного анализа были проанализированы аналитические отчеты, обзоры СМИ, профессиональные

сайты, журналы, литература и статьи зарубежных и российских авторов, направленные на исследование эволюции подходов и взглядов концепции человеческого капитала. Теоретическое исследование позволило выявить зоны возможного роста для концепции в разрезе инструментария, применяемого на практике для управления человеческим капиталом организации.

Второй блок исследования включает в себя два последовательных этапа: первый этап – исследование потребностей бизнеса, второй – изучение потребностей, проблем и отношения к обучению сотрудников. Были проанализированы как предыдущие исследования автора на предмет факторов развития человеческого капитала организации, так и проведены новые.

В рамках первого этапа были опрошены руководящие лица в компаниях различных сфер деятельности, а также представители сферы маркетинга и менеджмента:

– *глубинные интервью* с представителями бизнеса различных сфер деятельности для выявления потребностей компаний в развитии человеческого капитала, основных проблем, инструментов и вызовов отраслей. Параметры интервью:

респонденты: руководители и топ-менеджеры, менеджеры высшего звена;

тип выборки: неслучайная, квотированная;

квота: 15 респондентов из сфер IT, Edtech, FinTech, образование, FGMC;

география исследования: города Санкт-Петербург, Москва, Казань, Екатеринбург.

– *экспертное интервью* с представителями экспертами-практиками сферы маркетинга, брендинга и менеджмента г. Москвы и Санкт-Петербурга. Тип выборки: неслучайная квотированная, выборка 26 человек. Интервью было проведено для выявления трендов в концепции человеческого капитала на практике, проблем, с которыми чаще всего встречаются заказчики решений, а также отношения к развитию человеческого капитала с точки зрения использования маркетинговых инструментов. Опрос показал потребность заказчиков решений в наращивании интеллектуального человеческого капитала. В области трендов было выделено обучение и брендинг

организации. Опрос выявил, что с точки зрения решения проблем не всегда присутствуют стратегическое видение проблемы и методология работы, в связи с чем возникают сложности в самой работе;

– *анализ систем управления человеческим капиталом* некоторых интеллектоёмких и инновационно-активных компаний (выборка: 10 компаний из сфер IT, Edtech, FinTech, образование, FMCG, биотехнологии, телекоммуникации) на основании мнений руководящего состава, настоящих сотрудников, отзывов в сети Интернет от бывших сотрудников. Данный анализ позволил выделить особенности существующего положения концепции управления человеческим капиталом в организациях, а также выделить «зоны роста» концепции.

Этап позволил обозначить проблемы развития инновационного потенциала в компаниях, отношение к человеческому капиталу и его развитию, а также возможности и точки роста для формирования инструментария развития компаний на основе концепции человеческого капитала. Также на данном этапе были собраны и проанализированы мнения представителей-экспертов и практиков сферы маркетинга, брендинга и менеджмента на предмет использования различных инструментов для развития человеческого капитала организации.

В рамках второго этапа были опрошены непосредственно сотрудники различных компаний из сфер IT, Edtech, FinTech, образования, FMCG, консалтинга, телекоммуникаций на предмет отношения к индивидуальному развитию, обучению внутри компании, корпоративному человеческому капиталу, а также соответствию целей сотрудника целям развития компании:

– *серия скрытых неформализованных наблюдений* за сотрудниками компаний разных сфер деятельности (IT, Edtech, образование, Fintech, консалтинг – 10 компаний). Это позволило изучить поведенческие паттерны сотрудников различных уровней, выявить отношение к обучению на рабочем месте, самообучению, а также силу влияния бренда на рабочий процесс и поведение сотрудников;

– *глубинные интервью с сотрудниками различных компаний* с целью изучения особенностей привязанности сотрудников к бренду, сегментации сотрудников на различные категории и отношению к обучению и развитию себя как капитала компании:

тип выборки: неслучайная, квотированная;

выборка: 31 респондент из сфер IT, Fintech, Edtech, образования, FMCG, консалтинга, биотехнологий, телекоммуникаций;

география исследования: г. Санкт-Петербург, Москва, Казань, Екатеринбург;

– *количественный опрос сотрудников* подтвердил гипотезы по поводу привязанности к бренду работодателя, самообучению и развитию человеческого капитала в компании, поведенческих и социальных особенностей, влияния различных факторов на развитие индивидуального капитала сотрудника, а также влияния обучения на процесс развития инноваций в организации. Опрос проводился среди сотрудников различных компаний из сфер IT, Fintech, Edtech, образования, FMCG, консалтинга, биотехнологий, телекоммуникаций, различных профессий и должностей (101 респондент).

Все полученные данные в ходе исследования позволили выделить инновационные инструменты для управления человеческим капиталом организации с точки зрения важности и актуальности их применимости для успешности бизнеса и инновационного развития компании.

Полученные результаты.

Сущность человеческого капитала для конкурентного развития компании. Говоря о человеческом капитале организации, важно рассматривать данную концепцию без отрыва от реальности, с опорой на существующие компании и анализ деятельности по развитию и управлению человеческим капиталом внутри этих организаций. Нами было выявлено, что развитие сотрудников положительно влияет на результаты бизнеса с точки зрения инновационного развития продуктов, услуг и административных нововведений, создания правильной атмосферы в компании, а также личностного роста сотрудников. Рассматривая управление человеческим ка-

питалом как концепцию управления ресурсным потенциалом и состоянием организации, можно сказать, что человеческий капитал – это определяющий фактор для успеха компании и ее стратегического развития.

Можно выделить проблемы, с которыми встречаются собственники бизнеса:

- недостаточное понимание идентичности бизнеса сотрудниками;
- отсутствие общих целей компании и сотрудников;
- решения по совершенствованию человеческого капитала ограничиваются стандартными инструментами, которые уже не действуют;
- преобладание стимулирующих мотиваторов к работе и при этом отсутствие самомотиваторов сотрудников к самообучению.

На решение данных проблем будут направлены инновационные инструменты для развития концепции человеческого капитала организации.

Говоря о человеческом капитале, стоит уточнить, что данное понятие делится на три вида с точки зрения субъектов: национальный, корпоративный и индивидуальный. В данной работе мы рассматриваем понятия индивидуального и корпоративного человеческого капитала. Различия в данных понятиях следующие: личный человеческий капитал является совокупностью накопленных знаний, навыков, интеллектуальных способностей и опыта каждого сотрудника в отдельности, а корпоративный человеческий капитал – это интеллектуальный капитал всех сотрудников вместе, направленный на стратегическое развитие организации [5].

Таким образом, конкурентное развитие компании зависит не только от решений руководства, принимаемых на высшем уровне, но и от ресурсного состояния сотрудников, которые в свою очередь создают инновационные технологии, новые продукты, административные новшества. С другой стороны, отмечается, что у сотрудников не всегда есть на это мотивация и желание, поэтому нужны новые инструменты для развития и управления человеческим капиталом организации, которые помогали бы

воздействовать как на отдельного сотрудника, так и на коллектив в целом.

Опираясь на результаты опросов представителей маркетинга и менеджмента, а также руководства бизнеса, можем выделить следующие внутриорганизационные факторы, влияющие на развитие человеческого капитала:

- этап развития бизнеса: в переходных точках развития организации наступает кризисный момент, который снижает стоимость человеческого капитала;
- обучение профессиональным навыкам: развитие сильных сторон сотрудника и его профессиональных знаний обеспечивает организации высокий уровень создания новых разработок, технологий и продуктов;
- обучение «мягким» навыкам: развитие гибких навыков у сотрудников приводит к изменению поведения сотрудников в решении совместных задач в командах;
- формирование корпоративной культуры: осознание важности развития определенного вектора компании помогает нанимать «подходящих» сотрудников по характеру, мировоззрению и поведенческим факторам; обучение корпоративным ценностям приводит к пониманию среди сотрудников целей бизнеса, соответствия ценностей ценностям организации, а также способствует изменению поведения и участию в развитии организации.

Далее будут подробнее рассмотрены компании и сферы деятельности, на которые направлено данное исследование и развитие инструментов управления концепцией человеческого капитала, а также изучен инновационный подход к формированию инструментария управления человеческим капиталом организации.

Обзор объекта исследования. Объектом исследования выступают исключительно российские компании, чей бизнес создавался, формировался и развивался в российских реалиях бизнес-среды. Также для конкретизации объекта исследования стоит сказать, что это организации, деятельность которых можно назвать интеллектуальной и инновационно-активной. К ним относятся такие отрасли экономики как IT, Fintech, Edtech, биотехнологии, телекоммуникации, образование. Данные отрасли интересны в

контексте исследования из-за их перспективности: рассматриваемые отрасли не являются «локомотивами» развития национальной экономики сейчас, но имеют растущий потенциал для развития в контексте создания и масштабирования инноваций, создавая стоимость и формируя платформу для дальнейшего развития [6].

Внутренний брендинг как обобщающий инструмент для развития человеческого капитала организации. Человеческий капитал организации тесно связан с внутренней структурой организации и решениями, принимаемыми на разных уровнях, будь то стратегические решения руководства, оперативные решения штатных сотрудников, отношения между ними или же изменениями в бизнес-процессах организации.

Компании из инновационно-активных и интеллектоемких отраслей ориентированы в своей деятельности на создание и внедрение инноваций. Инновации могут быть разными по видам: на уровне технологий, процессов, бизнес-моделей, маркетинга, продукта. И также по масштабу изменений: постепенное совершенствование, прорывные инновации, радикальное совершенствование. Инновации являются одним из ключевых факторов развития, который при системной работе оказывает значительный социально-экономический эффект и влияет как на частный бизнес и государственные институты, так и на общество [6]. Инициаторами и носителями инноваций в любом из типов для компании выступают сотрудники [3], поэтому важно развивать человеческий капитал организации для повышения конкурентоспособности компании в отрасли.

Опросы сотрудников различных сфер деятельности выявил, что для них важна атмосфера и ценностные ориентиры в компании, в частности, их сочетание и соответствие жизненным установкам сотрудника. Также было отмечено, что обучение для сотрудников, которое предоставляет компания, в основном выглядит скупо на инструменты и решения. Однако для сотрудников обучение как профессиональным, так и «гибким» навыкам является интересным. В то же время руководители опрошенных компаний указывают важные

критерии, которыми они пользуются при выборе специалиста: стратегическое мышление и новаторские взгляды в профессиональном плане. В связи с этим обучающие механики развития сотрудников являются перспективным направлением для развития как компании, так и человеческого капитала в нем.

Также стоит отметить, что восприятие компании как единого целого организма со своими ценностями, культурой, мироощущением, а также формирование привязанности важны для качественного развития лояльности к бренду компании среди сотрудников. Это подтвердил опрос сотрудников, который выявил, что на сегодняшний день развитие внутреннего уклада организации носит поверхностный характер. Однако нельзя не отметить, что богатая внутренняя культура организации развивает привязанность к бренду, мотивацию сотрудников на новые свершения внутри компании.

Согласно исследованию CB Insights [4], у компаний-новаторов культура новаторства заложена во всех единицах бизнеса, будь то отдел персонала, финансы, продажи, маркетинг и другие. На основании исследования можно отметить, что успешные компании создают культуру инноваций внутри организации, уделяют ей первостепенное внимание, вовлекают в этот процесс всех сотрудников, стимулируют поиск и разработку новых идей.

Данное положение формирует новаторский подход к развитию организации и наращиванию человеческого капитала в компании, обращая внимание непосредственно на участников процесса. Обобщая полученные результаты, можно отметить, что концепция внутреннего брендинга тесно связана с формированием, развитием и управлением человеческого капитала в организациях. Эта тенденция проявляется в потребностях как на уровне руководства организаций, так и на уровне непосредственных участников процесса – сотрудников. В дальнейшем мы будем рассматривать внутренний брендинг как обобщающую концепцию для развития инструментария для наращивания человеческого капитала в организациях инно-

вационно-активного и интеллектоемкого типа.

Инструменты развития человеческого капитала компании. Человеческий капитал является источником устойчивого конкурентного преимущества организации, поскольку призван решать стратегические задачи бизнеса и наращивать интеллектуальный ресурсный потенциал организации. Вовлечение людей во внутреннее развитие компании, а также развитие сотрудников и формирование среди них лидеров новых решений необходимы для успеха организации в отрасли. Данные задачи можно решить через грамотно выстроенные коммуникации между брендом и сотрудниками изнутри.

Так как в предыдущей части мы выявили важность внутреннего состояния организации для развития человеческого капитала компании, необходимо определить понятие «внутренний брендинг», что оно в себя включает и как раскрывается на уровне инструментов. Как было сказано ранее, одним из понятий, объединяющих инструментарий и концепцию управления и развития человеческого капитала, на наш взгляд, является внутренний брендинг. В данной работе мы рассматриваем внутренний брендинг, поскольку в него входит вся работа по формированию внутренней атмосферы компании за счет навыков сотрудников, уровня эмоционального развития, уровня интеллектуального развития сотрудников, корпоративной культуры, ценностей, эмоциональных ассоциаций с брендом. Внутренний брендинг предполагает выстраивание системы формирования и развития отношений между брендом и целевыми группами компании, генерацию внутреннего кода бренда. Все это основывается на разделении единых ценностей, установок, действий, а также определяется в установленном периоде времени.

Для того, чтобы понять, чем именно внутренний брендинг отличается от внешнего на уровне аудитории и структуры брендинга внутри организации, нами была разработана модель отличия внутреннего бренда от внешнего (Рисунок 1). Стоит

отметить, что в работе понятие «бренд» рассматривается как производное от понятия «брендинг», то есть результат действий брендинговых решений. «Брендинг» в свою очередь понимается как процесс развития стратегии компании с определенным набором инструментов. Данная модель (Рисунок 1) опирается на знания типовых структур брендинга в организациях, сегментов целевой аудитории, а также результаты интервью с руководителями бизнеса и экспертами маркетинга и менеджмента. Таким образом, во внутренний бренд компании входит HR-бренд с функциями внутреннего удержания сотрудников, стимулирования и управления контингентом организации, а также корпоративный бренд с управлением существующими инвесторами, партнёрами и поставщиками на уровне смыслов бренда, напоминания и поддержания связей, а также трансляции внутренней системы компании.

Внешний бренд организации включает в себя:

- потребительский бренд, с которым взаимодействуют непосредственно клиенты;
- корпоративный бренд, направленный на привлечение новых партнеров и формирование нужного знания о компании среди общества и государственных структур;
- HR-бренд, включающий работу с привлечением потенциальных сотрудников, возвращением аудитории. Также отличие внешнего бренда заключается в его высокой визуальной и вербальной идентификации бренда в обществе, что развивает знание о бренде в целом, в то время как внутренний брендинг формирует и развивает первичную идентификацию изнутри, задавая стимул формированию идентификационных смыслов организации, позже переходящие в изменение внешнего бренда.

Таким образом, внутренний брендинг предполагает выстраивание внутренних отношений между сотрудниками, партнерами, поставщиками, инвесторами и брендом, а также развивает слаженность между бизнес-процессами в компании, формирует атмосферу, побуждающей на инновации, включая общее понимание целей бизнеса, подходов к работе и обучению.



Рисунок 1. Модель системы брендов в компании

Управление человеческим капиталом организации посредством внутреннего брендинга формирует и развивает внутренний интеллектуальный потенциал компании, побуждающий к созданию инноваций и инновационных прорывов. Важно понимать следующий аспект нововведений и инноваций, а именно готовность команды к инновациям: резкое нарушение устоев компании нарушает привычный баланс работы, что может привести к сопротивлению со стороны персонала внедрять новшества [7]. Поэтому главной чертой инновационно-развитой компании является готовность и принятие инноваций и новшеств внутри компании, непосредственно командой. В этом случае внутренним состоянием компании можно и нужно управлять посредством развития сотрудников не только в профессиональном плане, но и в ценностном. Таким образом, управление человеческим капиталом организации приводит к:

- созданию инновационных продуктов;
- совершенствованию процесса создания инноваций;
- внутриорганизационным инновациям внутри компании.

На основании результатов опроса сотрудников, руководителей бизнеса и экспертов маркетинга и менеджмента были выявлены существующие в компаниях

инструменты развития внутреннего брендинга:

- развитие корпоративной культуры путем проведения корпоративов, ивентов и внутренних активностей;
- обучение в рамках онбординга сотрудников: гайды, велком-буки, чат-боты, инструкции для погружения новых сотрудников в работу;
- обучение текущих сотрудников: внешнее и внутреннее обучение профессиональным навыкам.

В рамках внутренней деятельности компании на сегодняшний день компании используют следующие инструменты для развития внутреннего брендинга: внешний и внутренний HR-брендинг, концепцию управления талантами, внутренний маркетинг и развитие корпоративной культуры. Немалую роль играет обучение. У данного инструмента имеется большой потенциал, который можно использовать для разных задач бизнеса. Однако форматы получения и представления информации достаточно стандартные.

Вышеперечисленные факторы мы объединяем в общий блок в рамках инструментария внутреннего брендинга. На Рисунке 2 можно видеть уровни проявления внутреннего брендинга в организации. В каждый из уровней включены различные инструменты внутреннего брендинга, по-

могающие в управлении человеческим капиталом организации. Данные инструменты можно считать инновационными, поскольку организации на сегодняшний день мало ими пользуются. Мы предполагаем,

что у рассматриваемых инструментов есть стратегический потенциал, способный положительно влиять на управление человеческим капиталом, а также на уровень инновационного развития организации.

Инструментарий внутреннего брендинга



Рисунок 2. Модель уровней инструментария внутреннего брендинга

Стоит отметить, что разные уровни внутреннего брендинга влияют друг на друга, создавая единую систему инструментов формирования, развития и управления внутренним брендингом в организации. Эта система инструментов рассматривается как инновационный подход к развитию и управлению человеческим капиталом, поскольку он ориентируется на ценностную составляющую бизнеса и сотрудника, их соответствие, готовность сотрудничать и развиваться вместе. Каждый из инструментов рассмотрен в Таблице 1 и обозначен его функционал.

Также стоит отметить, что в рамках рассмотренных инструментов внутреннего брендинга можно смешивать форматы, площадки и идеи. Представленный инструментарий позволяет инновационно-активным и интеллектоёмким компаниям развивать внутренний брендинг, а посредством этого наращивать человеческий капитал организации. Что в свою очередь позволяет создавать инновационные решения для организации.

Выводы, направления дальнейших исследований. В работе была рассмотрена

и проанализирована концепция управления человеческим капиталом, выявлены инструменты управления человеческим капиталом организации, выделены, описаны инновационные инструменты концепции. Рассмотрена эволюция подходов концепции человеческого капитала на разных вехах ее развития, а также выявлены основные положения концепции и ее особенности.

На основании проведенных исследований было получено понимание роли и места концепции человеческого капитала как важного источника формирования ресурсного потенциала и достижения успеха в инновационном развитии организации. Были проанализированы текущие инструменты управления человеческим капиталом организации на примере инновационно-активных и интеллектоёмких компаний. Среди существующих были выявлены современные и инновационные инструменты управления человеческим капиталом.

По итогу исследования представлен инструментарий управления человеческим капиталом в рамках инновационного развития организаций на основании объединяю-

щей концепции внутреннего брендинга организации. В дальнейшем планируется продолжить изучать и развивать теорию концепции человеческого капитала, внутреннего брендинга и связи человеческого капитала с инновационным развитием организации.

Исследование было проведено в рамках НИР № 618279 «Методы и инструменты инновационной и предпринимательской деятельности в условиях цифровой экономики» на базе Университета ИТМО.

Таблица 1

Инструменты внутреннего брендинга

Уровень	Название инструмента	Описание	Составляющие
Стратегический уровень	Разработка политики внутреннего брендинга	Создание генеральной линии внутреннего брендинга в компании, сравнение состояния «сегодня» и путь к состоянию «завтра»	Сбор статистики по текущему состоянию внутреннего бренда, определение желаемого состояния бренда, целей компании относительно инноваций, бренда и сотрудников, реформирование платформы и стратегии бренда
Корпоративный уровень	Создание внутреннего бренда компании	Развитие эмоциональной связи с брендом компании	Работа с сотрудниками, прививание ценностей, обучение ценностям, работа с амбассадорами бренда
	Дизайн корпоративной культуры	Коммуникационное взаимодействие с участниками внутреннего процесса в компании	Трансляция и подтверждение ценностей, норм и правил поведения, использование механизмов принуждения к их исполнению
	Формирование и трансляция ценностного кода организации	Трансляция ценностей организации и проверка приживаемости ценностей	Работа с символами, ассоциациями бренда, слоганами и девизами организации, сбор обратной связи, статистики приживаемости
Личный уровень	Обучение soft skills	Интеллектуальное и эмоциональное развитие участника внутреннего процесса	Развитие гибких навыков группы посредством мастер-классов, нетворкинга, тренингов
	Обучение hard skills		Развитие индивидуальных сильных сторон сотрудника: саморазвитие, внутренняя передача знаний, внешнее стороннее обучение
	Обучение текущим навыкам		Развитие компетенций сотрудника на рабочем месте: гайды, велком-буки, инструкции, тренинги, менторство и наставничество

Список литературы:

1. K. Alkhalidi, M. Austin, B. Cura, D. Dantzler, L. Holland, D. Maples, J. Quarrelles, R. Weinkle Jr, L. Marcus. Are you ready? Crisis leadership in a hyper-VUCA environment // *Am J Disaster Med.* 2017 Spring; 12(2):107-134. doi: 10.5055/ajdm.2017.0265. PMID: 29136272 (in Eng)
2. R. Boarini, M. Mira d'Ercole, G. Liu. Approaches to Measuring the Stock of Human Capital: A Review of Country Practices // *OECD Statistics Working Papers*, No. 2012/04, OECD Publishing, Paris, doi: 10.1787/5k8zlm5bc3ns-en (in Eng)
3. A. Budrin, D. Soloveva, A. Bylugina, D. Shatkhina, A. Vorobeva. Integrated educational projects as a methods of human capital development in the knowledge economy // *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*. 2020. Vol. 940. № 1. pp. 012102 (in Eng)
4. State of Innovation, CB Insights University, 2018 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.cbinsights.com/research-state-of-innovation-report> (in Eng)
5. E. Zhilenkova, M. Budanova, N. Bulkhov, D. Rodionov. Reproduction of intellectual capital in innovative-digital economy environment // *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*. 2019. doi: 10.1088/1757-899X/497/1/012065 (in Eng)
6. Алябьев С., Голощапов Д., Клинов В. Исследование McKinsey «Инновации в России – неисчерпаемый источник роста» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Russia/Our%20Insights/Innovations%20in%20Russia/Innovations-in-Russia_web_lq-1.ashx
7. Варламова Д.В., Скородумова А.А. Организационная культура и социальная среда как основа инновационных процессов // *Экономика. Право. Инновации*. 2020. № 2. С. 39–45.
8. Ожиганов Э.Н., Никитина А.Г. Основные направления исследований человеческого капитала в современной зарубежной и российской науке // *Проблемы экономики и юридической практики*. 2013. № 6. С. 307–309.

References:

1. K. Alkhalidi, M. Austin, B. Cura, D. Dantzler, L. Holland, D. Maples, J. Quarrelles, R. Weinkle Jr, L. Marcus. Are you ready? Crisis leadership in a hyper-VUCA environment. *Am J Disaster Med.* 2017 Spring; 12(2):107-134. doi:10.5055/ajdm.2017.0265. PMID: 29136272
2. R. Boarini, M. Mira d'Ercole, G. Liu. Approaches to Measuring the Stock of Human Capital: A Review of Country Practices. *OECD Statistics Working Papers*, No. 2012/04, OECD Publishing, Paris, doi: 10.1787/5k8zlm5bc3ns-en
3. A. Budrin, D. Soloveva, A. Bylugina, D. Shatkhina, A. Vorobeva. Integrated educational projects as a methods of human capital development in the knowledge economy. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*. 2020. Vol. 940. No. 1. pp. 012102
4. State of Innovation, CB Insights University, 2018. Available at: <https://www.cbinsights.com/research-state-of-innovation-report>
5. E. Zhilenkova, M. Budanova, N. Bulkhov, D. Rodionov. Reproduction of intellectual capital in innovative-digital economy environment. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*. 2019. doi: 10.1088/1757-899X/497/1/012065
6. S. Alyabyev, D. Goloshchapov, V. Klintsov. McKinsey research «Innovation in Russia – an inexhaustible source of growth». Available at: https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Russia/Our%20Insights/Innovations%20in%20Russia/Innovations-in-Russia_web_lq-1.ashx (in Rus)
7. D. Varlamova, A. Skorodumova. Organizational culture and social environment as the basis of innovative processes. *Ekonomika. Pravo. Innovacii*. 2020. No. 2. pp. 39–45. (in Rus)
8. E. Ozhiganov, A. Nikitina. Main directions of human capital research in modern foreign and Russian science. *Problemy ekonomiki i yuridicheskoy praktiki*. 2013. No. 6. pp. 307–309. (in Rus)