

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОМПАНИЙ: ЕСТЬ ЛИ СВЯЗЬ?

А. Г. ЭФЕНДИЕВ, Е. С. БАЛАБАНОВА, А. В. РЕБРОВ

*Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики»*

Статья посвящена анализу взаимосвязи деятельности УЧР-служб с показателями «социальной» и «экономической» эффективности российских бизнес-организаций. В работе проводится обзор концептуальных подходов и результатов зарубежных исследований УЧР-практик в контексте эффективности организаций. Специальное внимание уделено критическому анализу методологии исследований в данной области. Основная часть статьи представляет результаты многоуровневого эмпирического исследования в 80 российских бизнес-организациях. Сделан вывод о наличии в период экономического спада после 2008 г. позитивного отложенного эффекта от реализации комплексных УЧР-практик в таких областях, как найм и подбор персонала, обучение, оценка и аттестация при условии их подкрепления «позитивными» трудовыми практиками работников.

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами, трудовые практики, удовлетворенность трудом, текучесть кадров, экономическая эффективность.

Выявление связи между практиками управления человеческими ресурсами и показателями эффективности организации — одна из наиболее актуальных исследовательских проблем в сфере управления человеческими ресурсами (УЧР). Эмпирические доказательства наличия такой связи оправдывают инвестиции в службы управления персоналом, определяют перспективы профессионализации этой функциональной области менеджмента. Многие авторы считают отправной точкой и катализатором изучения

взаимосвязи УЧР и эффективности организаций опубликованное в 1995 г., впечатляющее по своим масштабам исследование М. Хуселида [Huselid, 1995]. Сама же проблема поиска такой взаимосвязи была поставлена несколько ранее [Fisher, 1989; Arthur, 1994; Kalleberg, Moody, 1994].

Аргументы практического свойства о необходимости таких исследований заключались, с одной стороны, в стремлении топ-менеджмента компаний к сокращению издержек в условиях обостряющейся

глобальной конкуренции. Этим было продиктовано стремление к «квантификации» результатов деятельности HR-подразделений («Вы не можете управлять тем, что не в состоянии измерить» [Ulrich, 1997]), возможности их сопоставления с помощью внятных, универсальных индикаторов [Pfeffer, 1997]. С другой стороны, HR-профессионалы были заинтересованы не только в недопущении подобных сокращений, но и в расширении сферы своего влияния, выходе за пределы «обслуживающей» роли в компаниях.

Что касается академического сообщества, то интерес к изучению влияния деятельности УЧР на результаты компаний был продиктован противоречием между заявлениями о высокой роли УЧР в современном бизнесе, базирующимися на нормативно-теоретических выкладках, и отсутствием эмпирических подтверждений этому [Huselid, 1995].

В России УЧР как функциональная область менеджмента развивается в контексте различных подходов к трудовым отношениям, в том числе соответствующих «советской» традиции (патерналистская модель, предполагающая большой объем социальных обязательств работодателя при авторитарном руководстве); модели «дикого капитализма» (незащищенность работника, высокая степень эксплуатации, ориентированная на прибыль «здесь и сейчас»); «гуманистической» модели (ориентация на долгосрочную эффективность в сочетании с уважительным отношением к работнику, расширением зоны его автономии и ответственности). На *практике* выраженность каждого из этих подходов существенно варьируется, однако в *риторике* УЧР абсолютно преобладает «гуманистическая» модель. Нередко возникает «эффект симулякров», когда декларируются принципы и имитируются социальные технологии, предполагающие гуманистически ориентированное отношение к работнику, а реализуются далекие от этого практики.

Другой проблемой является то, что, судя по публикациям в специализированных

научно-практических журналах по кадровой тематике, в России сегодня безусловно доминирует *теоретико-нормативный* подход к системе управления человеческими ресурсами («как должно быть»). Такая же ситуация наблюдалась на начальном этапе развития УЧР как самостоятельного направления на Западе. Однако, как в свое время отметил Д. Ульрих, «чтобы HR получил статус „партнера“ в бизнесе, его „концепции“ должны быть заменены „доказательствами“» [Ulrich, 1997].

Замысел настоящей статьи заключается в оценке на основе количественного анализа реальных возможностей воздействия служб УЧР на экономическую и социальную эффективность российских бизнес-организаций. Думается, ответ на этот ключевой вопрос позволит понять в том числе статус и полномочия служб УЧР в российских компаниях, пределы их влияния на стратегию развития организаций, на процесс формирования и развития человеческих ресурсов российского бизнеса.

Управление человеческими ресурсами: где границы?

Ответ на вопрос о взаимосвязи УЧР и эффективности компаний требует прежде всего прояснения исходных понятий, а именно что понимается под эффективностью и ее предиктором — управлением человеческими ресурсами.

Управление человеческими ресурсами понимается нами как систематическая, целенаправленная деятельность по развитию человеческих ресурсов в нужном для субъекта этой деятельности направлении, формированию в работнике желательных качеств и свойств.

Традиционно управление человеческими ресурсами отождествляется с деятельностью специализированных УЧР-подразделений в организации. Однако важно понимать, что субъектом управленческих воздействий на работника гораздо чаще являются не HR-, а линейные и топ-менеджеры. К тому же эти управленческие воздействия могут но-

сильно как целенаправленный, так и нецеленаправленный характер, т. е. являться результатом общей стратегии управления компанией, организации производственного процесса, формальных и неформальных отношений между руководителями и подчиненными. Причем HR-менеджеры, руководители разных уровней и рядовые работники могут иметь различные, иногда диаметрально противоположные взгляды на управленческие практики и их оценки.

На практике действия в сфере управления персоналом могут в значительной мере отличаться от заявленного, изначально планировавшегося вида, и результаты этих действий зависят не столько от того, в каком виде они были *запланированы*, сколько от того, как их *восприняли работники* [Kooij et al., 2010]. Например, специалисты УЧР-подразделений могут быть активно задействованы в разработке планов, регламентов в сферах обучения, оценки или управления карьерой, однако далеко не всегда последние воплощаются в реальные практики, «доходящие» до работников. Директор по персоналу, являясь транслятором *декларируемых* воздействий на работников, может высоко оценивать деятельность своего подразделения, в то время как рядовой работник или линейный менеджер либо не подозревает о существовании «продвинутых» УЧР-практик в своей организации, либо воспринимает их негативно — как дополнительную бюрократическую нагрузку, отнимающую время от выполнения своих рабочих задач. В связи с этим представляется необходимым провести разграничение между понятиями «УЧР-практики» как целенаправленной деятельности по развитию персонала, субъектом которой являются специалисты УЧР-подразделений, и *реальные* практики трудовой деятельности как управленческие воздействия на персонал, которые работники наблюдают в своей повседневной трудовой жизни.

Важным вопросом для исследователя является исходное понимание степени автономности компании в области формиро-

вания и развития человеческих ресурсов. На сегодняшний день существует определенный консенсус о важности учета культурного контекста в сфере УЧР [Stavrou, Brewster, Charalambous, 2010]. Деятельность службы УЧР выступает как надстройка над базовыми процессами, характеризующими жизнедеятельность работника в организации и отражающими более широкий социетальный контекст.

Что касается степени автономии деятельности УЧР-служб на уровне организации, то по данному вопросу позиции исследователей расходятся. Это выражается в существовании «универсалистских» и «контекстуальных» (contingency) объяснений каузальных связей УЧР и эффективности [Delery, Doty, 1996; Rodriguez, Ventura, 2003; Stavrou, Brewster, Charalambous, 2010].

Сторонники универсалистских объяснений рассматривают УЧР-системы и практики как достаточно автономные и исходят из предположения о наличии универсальных «лучших» HR-практик. Чаще всего для их обозначения используется термин «практики/системы высокого уровня исполнения работы» (high performance work practices/systems — HPWP/S), включающий всесторонние процедуры отбора и найма, управление качеством, стимулирование вовлеченности, обучение работников [Huselid, 1995; Way, 2002].

Контекстуальный подход (используется также термин «школа соответствия» [Клемина, 2008]), напротив, исходит из понимания подчиненности УЧР-систем и практик общей бизнес-стратегии организации [Peña, Villasalero, 2010]. По этой логике в разных компаниях могут быть эффективными совершенно разные HR-практики — главное, чтобы они соответствовали общей стратегии фирмы. С нашей точки зрения, контекстуальный подход является более обоснованным не только вследствие понимания того, что общая бизнес-стратегия фирмы должна носить целостный характер. Еще важнее, на наш взгляд, то обстоятельство, что УЧР-практики являются не сферой исключительной компетенции

HR-специалистов, но и — в большей степени! — объектом влияния политики высшего руководства, деятельности линейных менеджеров.

Специфика УЧР-практик, как обусловленных, во-первых, ограничениями институционального характера, во-вторых, особенностями бизнес-стратегии и организации производственного процесса компании, обнаруживает одну из основных проблем эмпирических исследований в данной сфере — *измерение того, на что УЧР в действительности повлиять не может* [Pfeffer, 1997]. В этой связи важно понимать, что анализ УЧР-систем, мероприятий, выполняемых HR-подразделениями, практически никогда не может быть отделен от общей стратегии управления и развития персонала в компаниях. Попытки провести такое разделение выражаются, например, в разграничении «технического» и «стратегического» УЧР. К первому отнесены наем, отбор, оценка исполнения работы, обучение, администрирование компенсаций и льгот. Ко второму — система компенсаций, командообразование, создание гибких рабочих мест, практики улучшения качества, расширение полномочий работников (employee empowerment), проведение исследований с целью выявления стратегических потребностей фирмы, развитие талантов. Даже при таком — весьма условном — разделении результаты исследования показали, что «стратегическая» эффективность УЧР значимо связана с показателями экономической эффективности фирм, «техническая» — нет [Huselid, Jackson, Schuler, 1997].

Кроме того, весьма неоднозначен ответ на вопрос о том, может ли в принципе процесс формирования и развития персонала *напрямую* влиять на экономические показатели эффективности. В этой связи УЧР-практики и системы часто рассматриваются как *элемент* целостного механизма, цепочки влияния различных факторов на конечную экономическую эффективность организаций. В наиболее серьезных зарубежных исследованиях практически всегда

речь идет о косвенном, опосредованном влиянии УЧР на экономическую эффективность компаний.

Проблема эффективности: что есть результат УЧР?

Обратимся теперь к вопросу о том, что является зависимой переменной, объектом влияния УЧР-практик и систем. «Двойная подчиненность» управления человеческими ресурсами, о которой только что шла речь, обуславливает наличие двух ракурсов рассмотрения эффективности этой деятельности — экономического и социально-гуманитарного [Watson, 2004; Keegan, Vosselie, 2006; Paauwe, 2009].

УЧР-практики и системы являются частью общей бизнес-стратегии компании, поэтому критерием их эффективности должна быть как минимум индивидуальная эффективность работника — желательное для организации поведение и рабочие показатели (производительность и качество труда). Наиболее ярким свидетельством верности выбранного курса в сфере управления персоналом выступают эмпирические подтверждения наличия связи УЧР-практик и систем с экономическими показателями организации в целом — прибыльности, рентабельности, отдачи на активы.

Однако тот факт, что каждая конкретная бизнес-организация является ячейкой, в которой воплощается отношение к работнику в обществе, выдвигает проблему социально-гуманитарной эффективности УЧР-практик и систем. В этом случае бизнес выступает не как средство решения прагматических целей его хозяев, а как сфера, в которой реализуются способности, протекает трудовая жизнь значительной части членов этого общества — работников.

Как известно, экономическая и социальная значимость формирования и развития человеческих ресурсов могут сильно противоречить друг другу. На стороне экономической эффективности — прямая финансовая отдача от обучения, отбора и замены менее подготовленных кадров

более подготовленными, оптимизация численности сотрудников, повышение производительности труда. На стороне социально-гуманитарной — развитие способностей работников, их удовлетворенность работой и жизнью, вовлеченность в дела компании, разумное сочетание результативности и эмоционально-физической напряженности труда, баланс рабочей и семейной жизни. И это — одно из основных противоречий процесса развития человеческих ресурсов.

Данное противоречие вряд ли может быть разрешено в рамках одной конкретной организации. Баланс экономической и социально-гуманитарной эффективности — продукт институциональной среды данного общества, его ценностных приоритетов. В свое время Дж. Пфеффер [Pfeffer, 1997] иронически отмечал, что озабоченность измерением связи УЧР с коммерческими результатами — проблема типично американская; во многих других культурах об этом не задумываются. Приводя в пример компанию Singapore Airlines, автор вспоминает, что его вопрос о финансовой отдаче от обучения сотрудников был встречен руководством с недоумением. Включение пилотов в одни и те же обучающие программы с менеджерами имело своей целью продемонстрировать первым их значимость для компании, предотвратить возникновение у них чувства «периферийности». «Забота о персонале» и инвестирование в людей были *конечной целью*, а не результатом расчетов издержек-доходов.

Более остро проблема баланса экономических и социальных результатов ставится при рассмотрении различий европейского и североамериканского подходов к изучению эффективности УЧР [Peccei, 2004; Raaiuwe, 2009]. Так, утверждается, что эмпирические исследования в США, отталкивающиеся в основном от исследований М. Хуселида, четко нацелены на поиск доказательств влияния УЧР на финансовые результаты компаний, в то время как в Великобритании активно обсуждаются издержки «менеджералистского» подхода

к управлению людьми. Эти дебаты ставят вопрос о том, хороши ли HR-практики, выгодные менеджменту, также и для благополучия работников. Указывается на «разрыв между риторикой гуманистических ценностей и практиками, которые часто дезавуируют эти ценности и даже выглядят насмешкой над ними» [Storey, 2001], цит. по: [Watson, 2004, p. 451]).

Данное обстоятельство означает необходимость дифференцированного рассмотрения проблемы результативности УЧР-систем и практик. С одной стороны, это социально-гуманитарная эффективность, выражающаяся в социальном, психологическом и экономическом благополучии работников. Экономическая эффективность УЧР, в свою очередь, может быть рассмотрена на индивидуальном и организационном уровнях. Индивидуальный уровень эффективности предполагает успешность ролевого поведения работника, непосредственно связанного с исполнением рабочих задач, и выражается в производительности, качестве работы, дисциплинированности, а также в текучести кадров. Ответ же на способность УЧР-систем и практик повлиять на экономическую эффективность на уровне организации предполагает выявление их связи с уровнем удовлетворенности потребителей, показателями производительности, рентабельности, отдачи на активы, прибыльности.

Социальная эффективность УЧР: восприятия и установки работников

Результаты исследований показывают наличие связи между УЧР-практиками и такими показателями социальной эффективности организации [Wright et al., 2005] и удовлетворенность содержанием работы [White, Bryson, 2013]. В свою очередь, эти установки рассматриваются как посредник в механизме влияния УЧР на экономическую эффективность компании. Выявлена связь между HR-практиками в области обучения и развития, вовлеченности и обеспечения общего благополучия работников, которое,

в свою очередь, связано с качеством предоставляемых работниками услуг [Clarke, Hill, 2012]. Подтверждена позитивная связь «HR-систем высокой вовлеченности» с удовлетворенностью работой [Zatzick, Iverson, 2011]. Эмпирически доказаны факты, что УЧР-практики и их восприятие работниками способны снизить намерения последних покинуть организацию [Yamamoto, 2013].

Операционная экономическая эффективность УЧР

Необходимость провести разграничение между промежуточными и конечными результатами деятельности компаний в контексте влияния на них HR-систем и практик впервые четко была обоснована в исследовании М. Хуселида [Huselid, 1995]. К таким промежуточным (операционным) результатам им были отнесены показатели производительности труда и текучести кадров, которые, как было доказано, являются медиаторами между «практиками высокого уровня исполнения работы» (HRWP) и финансовыми показателями деятельности компаний.

Идея Хуселида об операционной эффективности как передаточном звене между УЧР и экономической эффективностью компаний нашла реализацию в целом ряде последующих работ. Помимо производительности авторы используют такие показатели, как рост продаж или внедрение инноваций [Ichniowski, Shaw, Prennushi, 1997; Guthrie, 2001; Paul, Anantharaman, 2003; Wright et al., 2005; Katou, Budhwar, 2006; Kintana, Alonso, Olaverri, 2006; Messersmith, Guthrie, 2010].

Вслед за Хуселидом многими исследователями была обнаружена негативная связь «продвинутых» HR-систем и практик с текучестью кадров, в то время как использование традиционных HR-практик, нацеленных на повышение отдачи от работника «здесь и сейчас», приводит к более высокому уровню уходов и увольнений [Guthrie, 2001; Way, 2002; Guest et al., 2003; Batt, Colvin, 2011].

Конечная экономическая эффективность УЧР

Выявление связи УЧР-систем и практик с конечными финансовыми показателями деятельности фирмы — наиболее амбициозная и сложная для исследователя задача. Как отмечалось, исследования подобного рода предпринимались начиная с середины 1980-х гг., однако до публикации результатов М. Хуселида они носили поисковый, локальный характер, результаты были весьма противоречивы и всецело зависели от выборок и индикаторов [Ulrich, 1997]. В своей статье 1995 г. Хуселид сделал большой шаг вперед в изучении данной проблемы, что обуславливает актуальность полученных им результатов и предложенной методологии даже почти 20 лет спустя (см.: [Huselid, 1995], а также [Клемина, 2008]):

- исследование было проведено на большой выборке американских компаний — в 968 фирмах, обязанных публиковать свои финансовые показатели;
- использовались объективные индикаторы эффективности — отношение рыночной стоимости акций к балансовой стоимости акций компании (*Tobin's q*) и показатель уровня возврата на капитал (*GRATE*);
- была учтена многофакторность феномена экономической эффективности, что воплотилось в анализе производительности труда и текучести кадров в качестве медиаторов влияния HR-практик на финансовые результаты, а также в использовании большого количества контрольных переменных;
- исследование носило «прогнозный» характер, т.е. сбор данных об HR-практиках *предшествовал* получению финансовых показателей, отражающих состояние компаний в последующие периоды;
- была учтена проблема обратной каузальности, заключающейся в предположении, что «продвинутые» HR-практики могут быть не *причиной*, а *результатом* экономического процветания компании.

В той или иной степени методология Хуселида использовалась в большом количестве последующих исследований. Было выявлено, например, что HR-практики связаны с бухгалтерской прибылью в американских банках [Delery, Doty, 1996], прибыльностью компаний [Guthrie, 2001] (данные по Новой Зеландии), издержками и прибылями последующих периодов среди перерабатывающих предприятий в США и Канаде [Wright et al., 2005]. Обзоры результатов нескольких десятков исследований, выявивших позитивную связь между УЧР и эффективностью, представлены в работах [Boselie, Dietz, Boon, 2005; Wall, Wood, 2005].

Проблема опосредованного влияния деятельности УЧР-служб на конечные экономические показатели фирмы проявляется, во-первых, в значительно меньшем количестве публикаций, обнаруживших такое влияние, по сравнению, например, с показателями операционной эффективности. Во-вторых, даже в случае получения статистически значимых взаимосвязей УЧР-практик и финансовых показателей качество моделей оказывается существенно ниже, чем в случае с операционной эффективностью. По мере продвижения «наверх» эффект УЧР все более вытесняется другими факторами — размером компании, капиталоемкостью отрасли, уровнем концентрации и т. д. В-третьих, в некоторых исследованиях выявленные связи HR-практик с финансовыми показателями исчезали после ввода контрольных переменных прибыльности предыдущего или текущего периодов [Huselid, Jackson, Schuler, 1997; Guest et al., 2003]. Это свидетельствует о том, что УЧР связано с эффективностью, но не предсказывает ее.

Эффективность УЧР в российских компаниях

Определенный задел для изучения взаимосвязи деятельности по управлению человеческими ресурсами и эффективностью сформирован на базе исследований в рос-

сийских компаниях. В ряде публикаций российских исследователей описаны характерные особенности управления персоналом на российских предприятиях, предложены качественные и квантифицированные типологии систем УЧР в российских компаниях (см., напр.: [Московская, 2003; Бизюков, 2005; Андреева, 2006; Гурков, Зеленова, Мутовин, 2007; Gurkov, Zelenova, 2011]).

Отдельные исследования в качестве критерия эффективности рассматривают вовлеченность персонала и успешность проведения инноваций. Так, на примере отдельной компании (крупного банка) была выявлена положительная связь стратегического управления человеческими ресурсами, «социально ответственного» управления и высокого денежного вознаграждения с указанными показателями [Линге, 2009].

Наиболее близко к интересующему аспекту взаимосвязи УЧР и эффективности находятся сравнительные исследования, включающие российские компании. В частности, была выявлена различная значимость конкретных HR-практик в разных странах: в российских филиалах многонациональных компаний, в отличие от Финляндии и США, незначимыми для эффективности оказались процессы внутриорганизационных коммуникаций и вовлечения работников в принятие решений, что объясняется большой распространенностью авторитарного лидерства и высокой дистанцией власти. При этом в России оказалась наиболее значимой практика обучения персонала. Отметим, что публикациям зарубежных авторов, пишущих о России, весьма свойственны упрощенные, шаблонно-стереотипные объяснения выявляемых взаимосвязей, например «переход от коммунистического режима к рыночной экономике» (см.: [Fey, Morgulis-Yakushev, Björkman, 2009, p. 708]).

Ряд появившихся в последние годы публикаций поднимает важный вопрос о вкладе УЧР-практик в успешность адаптации российских компаний к условиям экономического спада 2008–2009 гг. [Gurkov, Zelenova, 2011; Gurkov, Zelenova, Saidov,

2012]. Указывается на подчиненную роль УЧР-служб в российских компаниях, доминирование линейных менеджеров в практиках управления персоналом; отмечается противоречивая роль «гибкости», высокой степени деформализации УЧР-практик, особенно процессов оценки работы. С одной стороны, по мнению авторов, эти особенности практик управления персоналом помогли компаниям «удержаться на плаву» в условиях кризиса, с другой — способствовали росту уязвимости, незащищенности работников. Это иллюстрирует противоречие «экономического» и «социального»: не все то, что хорошо для компании, хорошо и для ее работников.

Наиболее существенные ограничения известных исследований на базе российских компаний касаются методологии их проведения — ограниченности выборок одной или малым числом компаний [Линге, 2009; Lawler et al., 2011], субъективности используемых индикаторов экономической эффективности и/или УЧР-практик [Fey, Morgulis-Yakushev, Björkman, 2009; Gurkov, Zelenova, 2011; Gurkov, Zelenova, Saidov, 2012]. Те же самые ограничения характерны и для многих зарубежных публикаций.

Методологические проблемы изучения влияния УЧР на результаты деятельности компании

Обилие работ, выявивших за последние два десятилетия позитивные связи УЧР с социально-гуманитарными и экономическими результатами деятельности компаний, казалось бы, должно снять вопрос о наличии такой связи и дальнейшей необходимости развивать «продвинутые» УЧР-практики. Однако пристальный взгляд на методологию проведения исследований заставляет усомниться в однозначности и обоснованности выводов многих из них. Рассмотрим наиболее серьезные методологические проблемы изучения взаимосвязи деятельности УЧР-служб и эффективности компаний.

Выборки и источники информации

Самым распространенным источником получения информации об УЧР-системах и практиках являются массовые формализованные опросы «первых лиц» — обычно HR-директоров компаний. Выборки в этом случае формируются по принципу «1 респондент — 1 организация» [Rodriguez, Ventura, 2003; Horgan, Mühlau, 2006; Kattou, Budhwar, 2006; Kintana, Alonso, Olaverri, 2006; Messersmith, Guthrie, 2010; Peña, Villasalero, 2010; Stavrou, Brewster, Charalambous, 2010]. Серьезным ограничением подобных исследований является допущение о наибольшей объективности ответов «первых лиц» в вопросах УЧР-практик в своих организациях, которое может быть неверным вследствие: (1) заинтересованности руководителей в позитивном характере подачи информации о своих организациях; (2) несоответствия декларируемых УЧР-стратегий и реально осуществляемых практик управления персоналом; (3) отсутствия у первого лица компании детализированной информации о реальной практической деятельности УЧР-служб; (4) фактической отстраненности HR-менеджеров от целого ряда трудовых практик.

Индикаторы УЧР-систем и эффективности компаний

Чрезвычайно популярны в исследованиях субъективные индикаторы оценочного типа (в отличие от фактуальных), ориентированные не столько на выявление *реальных* практик и объективных (финансовых) показателей деятельности, сколько на выяснение *мнений* респондентов. Примерами субъективных индикаторов УЧР-практик и систем являются утверждения вроде «HR-отдел выполняет свою работу так, как я хотел бы, чтобы она была выполнена», «HR-отдел вносит существенный вклад в конкурентное преимущество фирмы», «работники имеют ясные представления о своих карьерных траекториях», степень согласия с которыми предлагается выразить респондентам [Gerhart et al., 2000; Wright et al., 2001]. Типичным при-

мером субъективных показателей экономической эффективности являются оценки по шкалам «лучше/хуже», «высоко/низко» уровня выполнения работы, трудовой дисциплины, производительности, качества продукции, издержек, объема продаж, удовлетворенности потребителей, прибыльности, конкурентоспособности организаций, которые представляют респонденты [Way, 2002; Paul, Anantharaman, 2003; Rodriguez, Ventura, 2003; Horgan, Mührlau, 2006; Katou, Budhwar, 2006; Kintana, Alonso, Olaverri, 2006; Tsai, 2006; Stavrou, Brewster, Charalambous, 2010; Messersmith, Guthrie, 2010; Batt, Colvin, 2011].

Подобная постановка вопросов обеспечивает сильные корреляции УЧР-показателей с эффективностью организаций. Во-первых, налицо так называемый *эффект ореола*, когда в финансово успешных компаниях респонденты склонны позитивно воспринимать все происходящее. Во-вторых, в исследованиях, использующих выборки «1 респондент — 1 организация» и целиком полагающихся на субъективные индикаторы как УЧР-практик и систем, так и эффективности организаций, возникает проблема общего смещения ответов, выявления ложных взаимосвязей (*common method bias*). Низкой надежности измерений, полученных из одного источника, ошибкам опросов-«самоотчетов» посвящено достаточно большое количество работ по статистическим методам анализа данных в организационных исследованиях (см., напр.: [Wall, Wood, 2005; Chang, Witeloostuijn, Eden, 2010]).

Исследовательские модели:

статистические или функциональные связи между УЧР и эффективностью?

Основная интрига большинства рассмотренных исследований состоит в поиске доказательств наличия *каузальной связи* УЧР-практик и экономической эффективности компаний. Однако доказать, что именно УЧР-стратегии и практики, а не огромное число «третьих факторов» влияют на экономическую эффективность, — сложней-

шая задача. Обстоятельный анализ логических ошибок, связанных с дизайном подобных исследований, представлен в [Wright et al., 2005]. Практически все проанализированные ими исследования оказались принадлежащими к одному из трех типов: (1) постпредиктивных, (2) ретроспективных или (3) одновременных. Выводы о том, что HR является *причиной* эффективности, делались на основе прошлых или текущих показателей эффективности (первый и третий тип исследований соответственно), в случае ретроспективных исследований респондентов просили *вспомнить* HR-практики, предшествовавшие периоду оценки эффективности. И лишь единичные исследования попали в иную категорию — предиктивных: практики, выявленные в один момент времени, сопоставляются с показателями эффективности последующих периодов — год, два или три спустя.

Подытожим представленный обзор. Исследователи всегда связаны характером имеющихся в их распоряжении данных — доступ в организации, полнота данных, которые те готовы предоставить, наличие информации в открытом доступе, ограничения временного и финансового характера. Многоуровневый и лонгитюдный характер сбора данных, объективность индикаторов, большое количество контрольных переменных, использование предиктивных моделей являются скорее ориентирами в исследованиях, чем *sine qua non*. Поэтому модель любого подобного исследования всегда превращается в поиск приемлемых компромиссов, когда исследователю приходится жертвовать либо размером и качеством выборки, либо достоверностью индикаторов.

Общая логика проведенного нами эмпирического исследования была нацелена, во-первых, на проверку выявленных в зарубежных компаниях общих взаимосвязей УЧР-деятельности и различных показателей социально-гуманитарной и экономической эффективности компаний на примере российских организаций; во-вторых, на поиск ответа на вопрос о том, какие именно УЧР-практики наиболее сильно связаны

с показателями эффективности организации. Напомним, что при большом количестве опубликованных работ в международном научном сообществе по-прежнему нет согласия в вопросах о том, (1) являются ли УЧР-практики «универсальными» или «контекстуальными» с точки зрения их влияния на эффективность и (2) какие из них наиболее обоснованно можно включать в «высокорезультативную систему управления персоналом» (см., напр.: [Si, Li, 2012]).

Для проверки на российских данных были сформулированы следующие гипотезы.

Гипотеза 1. Наличие развитых УЧР-практик положительным образом связано с удовлетворенностью работников и их оценками собственной роли в организации и отрицательным образом — с их намерениями покинуть организацию.

Гипотеза 2. Наличие развитых УЧР-практик отрицательным образом связано с текучестью кадров.

Гипотеза 3. Наличие развитых УЧР-практик положительным образом связано с субъективными показателями экономической эффективности компаний.

Отдельно мы выделили задачу выявления того, какие УЧР-практики «предкризисного» 2008 г. могли повлиять на адаптивность, успешность компаний в ходе кризиса. Соответственно, была сформулирована следующая гипотеза.

Гипотеза 4. Наличие развитых УЧР-практик положительным образом связано с финансовыми показателями деятельности компаний в последующих периодах.

Отличие подхода, использованного в данном исследовании, от большинства ранее проведенных российских и зарубежных исследований заключается в попытке преодоления указанных выше методологических ограничений многих проанализированных работ. Так, в исследовании использовался принцип формирования выборки, не ограничивающейся опросом «первых лиц»,

а охватывающей разные категории работников в организации; использовались индикаторы управленческих практик и эффективности преимущественно фактуального, а не оценочного характера. Кроме того, была предпринята попытка следовать предиктивной логике анализа, в свое время реализованной М. Хуселидом и рекомендованной в ведущих международных журналах [Cascio, 2012]. Напомним, что эта логика предполагает сопоставление УЧР-практик, собранных в более ранний период времени, с показателями эффективности компаний последующих периодов, что и было реализовано в ходе исследования.

Методология исследования

Организация исследования и характеристика выборки

Проверка выдвинутых гипотез была осуществлена с использованием данных исследовательского проекта «Управление человеческими ресурсами в российских бизнес-организациях: реальное состояние, проблемы, тенденции развития»¹. В мае-июне 2008 г. был проведен стандартизованный опрос работников 80 российских бизнес-организаций по многоступенчатой выборке, рассчитанной на основе официальных данных Росстата (www.gks.ru) о численности занятых по видам экономической деятельности, об уровне номинальных начисленных зарплат по отраслям по состоянию на 2006 г. и численности населения по семи федеральным округам России по состоянию на 1 января 2007 г.

В каждой организации по установленной квоте опрашивались четыре группы респондентов: (1) рядовые работники (рабочие и офисные работники без специального образования) — 1210 человек; (2) специалисты с высшим и средним профессиональным образованием, не имеющие подчиненных, — 663 человека; (3) руководители нижнего и среднего звена — 509 человек;

¹ Исследование финансировалось грантом факультета менеджмента НИУ ВШЭ.

(4) работники служб управления персоналом — 169 человек.

Кроме опроса четырех групп работников по каждой из 80 организаций были заполнены «справки-объективки», содержащие как вопросы о количественных показателях экономической деятельности и состоянии трудовых ресурсов, так и качественные оценки успешности экономического развития, данные внутренними экспертами — топ-менеджерами, HR-директорами.

Основным источником информации о показателях экономической эффективности стала база «СПАРК-Интерфакс», содержащая данные бухгалтерской, налоговой и статистической отчетности российских, украинских и казахстанских компаний. Из 80 опрошенных в этой базе присутствовало 47 организаций.

Таким образом, был реализован принцип многоуровневого исследования, позволяющий свести и сопоставить ответы респондентов разного статуса, из различных подразделений организаций, а также независимого от опроса источника информации об объективных показателях экономической эффективности.

Индикаторы

*Практики УЧР-служб.*² Индикаторами УЧР-практик стали вопросы о реализации конкретных функций УЧР-подразделений, сгруппированных по семи основным направлениям: (1) наем и подбор персонала; (2) адаптация; (3) обучение и развитие; (4) оценка и аттестация; (5) управление карьерой; (6) мотивация и стимулирование; (7) социальное планирование.

На эти вопросы отвечали руководители и специалисты УЧР-подразделений. Все индикаторы носили фактуальный характер. Упоминание каждого вида деятельности кодировалось по бинарной шкале (присутствует/отсутствует) и интерпретировалось как наличие в организации той или иной

практики, субъектом которой является служба УЧР.

По тем направлениям, по которым респондентом был дан положительный ответ, выяснялись полнота реализации данной практики и степень самостоятельности УЧР-подразделения. Полнота реализации фиксировалась вопросом: «Чем конкретно Вы занимались в плане...?» Предлагались списки конкретных видов УЧР-деятельности (от 7 до 20 по каждому из направлений), ответы кодировались по бинарной шкале (да/нет). Индикатором самостоятельности по каждой из отмеченной практик был вопрос «В какой форме Вы преимущественно участвовали в данной работе?» с 4-балльной порядковой шкалой (1 — выполняли организационно-технические функции, 2 — консультировали, 3 — участвовали, имея возможность влиять на решения, 4 — руководили).

Далее переменные были подвергнуты кластерному анализу методом *k*-средних. Его результаты были интерпретированы как *основные модели* осуществления деятельности служб УЧР. Каждому из семи направлений соответствовали три взаимоисключающие бинарные модели-переменные: (1) *отсутствие* данной функции; (2) *организационно-технический характер функции*, т.е. ограниченность деятельности УЧР-подразделения по данному направлению функцией административного, инструментального сопровождения управленческих решений более высокого уровня; (3) *комплексный характер функции*, т.е. наличие ярко выраженного исполнения данного направления в деятельности УЧР-подразделения, самостоятельности в осуществлении.

Такое агрегирование большого количества УЧР-практик путем многомерного анализа — распространенный методологический прием в подобных исследованиях, позволяющий авторам оперировать понятиями УЧР-систем, моделей или стратегий. Одни авторы конструируют их путем факторного анализа [Huselid, 1995; Rodriguez, Ventura, 2003; Katou, Budhwar, 2006; Tsai

² Авторы выражают благодарность к.э.н. О.И. Зеленовой за участие в разработке данной части инструментария исследования.

2006; Peña, Villasalero, 2010], другие — методами кластеризации [Horgan, Mühlau, 2006].

В отличие от большинства известных нам зарубежных публикаций в проведенном анализе учитывались не только «позитивные» кластеры УЧР-практик, но и «негативные», т. е. отсутствие того или иного вида деятельности как функции УЧР-подразделения.

Трудовые практики. Информация о трудовых практиках в организациях была получена от рядовых работников, специалистов и линейных руководителей. Их индикаторами стали факторы приема на работу, продолжительность рабочей недели, оценка уровня оплаты труда, наличие наставников, участие в повышении квалификации, прохождение процедур аттестации, получение немонетарных вознаграждений. Для всех организаций внутри каждой из трех категорий респондентов были рассчитаны средние значения индикаторов (для количественных и порядковых переменных) либо доли выбравших каждый вариант ответа (для бинарных).

Контрольные переменные

В исследовании использовались переменные размера компаний (численность занятых на момент проведения опроса), давности их создания (1 — до 1990 г. включительно, 2 — после 1990 г.), а также принадлежности основной части собственности: первому лицу компании; нескольким топ-менеджерам; внешнему собственнику (три бинарные переменные). С целью проверки влияния отрасли 80 организаций были сгруппированы по их принадлежности к одной из семи отраслей: банки и страхование; промышленность; автотранспорт; торговля; услуги; телекоммуникации; строительство. Каждая из этих отраслей была закодирована в виде бинарной переменной (1 — принадлежность к отрасли).

Кроме того, в анализе для *ROA* и *ROS* 2009–2011 гг. в качестве контрольных использовались соответствующие показатели предшествующего периода (2006–2008 гг.).

Логично предположить, что взаимосвязь результатов деятельности в предыдущем и последующем периодах может быть достаточно сильной.

Зависимые переменные: социальная и экономическая эффективность

Индикаторами социальной эффективности в исследовании стали степень удовлетворенности работой, оценка собственной роли в организации и намерения остаться в ней. Респондентами были рядовые работники, специалисты и линейные руководители.

Вопрос об удовлетворенности работой формулировался так: «Что из перечисленного устраивает Вас на этой работе, что — не устраивает?» (список из 13 позиций) и кодировался по 3-балльной порядковой шкале (1 — не устраивает; 3 — устраивает). Сначала путем сложения количества ответов «устраивает» рассчитывался аддитивный индекс удовлетворенности по каждому из работников с возможными значениями от 0 до 13, затем для каждой организации определялось среднее значение этого индекса.

Намерения работника относительно продолжения работы в компании выявлялись вопросом: «Рассматриваете ли Вы в настоящее время для себя возможность ухода с этой работы по собственной инициативе?» Для анализа по каждой из организаций была рассчитана доля выбравших вариант ответа «Работой в целом доволен, не думаю ее менять».

Вопрос об оценке работниками собственной роли в организации был сформулирован так: «Кем Вы ощущаете себя в организации?» По каждой организации была рассчитана доля выбравших вариант ответа «Партнером, от труда и отношения к делу которого во многом зависит успех организации».

Субъективным индикатором экономической эффективности стала данная внутренними экспертами общая характеристика экономического развития своих компаний по 5-балльной шкале (1 — выраженная

отрицательная динамика; 5 — бурное по-
ступательное развитие).

Текущее состояние кадров была рассчитана на основе ответов внутренних экспертов о движении рабочей силы в их компаниях за 2007 г.

Объективными индикаторами финансовой эффективности компаний выступили показатели рентабельности активов (*ROA*) и рентабельности продаж (*ROS*), полученные из базы «СПАРК-Интерфакс» за 2009–2011 гг. По каждому из них были рассчитаны среднеарифметические значения за 3 года. Усреднение показателей хотя и снизило количество валидных случаев (для анализа было отобрано только 47 предприятий, данные по которым имелись за все годы) было продиктовано стремлением более точно отразить экономическое положение компании в целом. Таким образом, возникла возможность реализовать предиктивный вид анализа, о котором говорилось выше. Использование показателей за 2009–2011 гг. представляется особенно важным в контексте ответа на вопрос о том, какие трудовые или УЧР-практики могли обеспечить лучшую адаптируемость предприятий в условиях экономической рецессии после 2008 г.

В табл. 1 представлены средние значения, стандартные отклонения и результаты корреляционного анализа всех 11 переменных, использовавшихся в исследовании в качестве зависимых в моделях по блокам социальной и экономической эффективности.

Результаты

Анализ данных был выполнен с использованием пакета программ IBM SPSS Statistics 20.0. Для проверки гипотез последовательно использовались три вида анализа. Сначала были выявлены парные корреляции показателей УЧР- и трудовых практик и контрольных переменных с показателями социальной и экономической эффективности (в табл. 2 и 4 представлены только статистически значимые связи), по-

зволяющие сделать предварительные выводы о наличии изучаемых взаимосвязей.

Затем был проведен регрессионный анализ методом принудительного включения предикторов (*Enter*). Учитывая небольшое количество предприятий-наблюдений (80), не позволяющее использовать в итоговых моделях более 8 предикторов одновременно, на этом этапе в качестве предикторов для всех переменных отклика было использовано только 7 бинарных переменных — «комплексных» кластеров по каждому из направлений УЧР-деятельности (модели I в табл. 3 и 5). Эта процедура позволила проверить «чистое» влияние деятельности УЧР-подразделений в тех направлениях, где наблюдалась наиболее высокая степень их самостоятельности, выраженность данной функции.

В завершение для каждой зависимой переменной были построены модели методом пошагового регрессионного анализа *Stepwise*, автоматически отбирающего только значимые предикторы для максимально возможного значения R^2 (модели II в табл. 3 и 5 представляют предикторы, оказавшиеся статистически значимыми для каждой зависимой переменной). Соответственно, предикторами, включенными в анализ, был 21 кластер УЧР-практик (по три модели в 7 направлениях), практики трудовой деятельности и контрольные переменные размера, давности создания, структуры собственности и отраслевой принадлежности организаций, а также — в анализе для *ROA* и *ROS* — соответствующие показатели предыдущего периода.

По нашему мнению, использование на этом этапе «механического» включения переменных в модель оправдано опять же небольшим размером выборки в условиях значительного числа потенциальных регрессоров. Сформулированные гипотезы не включают, помимо показателей «развитых» УЧР-практик, прочих предикторов социальной и экономической эффективности. Поэтому наш анализ набора переменных, способных дополнить влияние развитых УЧР-практик либо вытеснить их,

Таблица 1

Описательная статистика и коэффициенты корреляции для переменных отклика по блокам социальной и экономической эффективности

Переменная	Среднее	Стандартное отклонение	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Индекс удовлетворенности работой; рядовые работники	9,11	1,72	1										
2. Индекс удовлетворенности работой: специалисты	9,65	1,69	0,610**	1									
3. Доля желающих остаться: рядовые работники	0,41	0,28	0,407**	0,247*	1								
4. Доля желающих остаться: специалисты	0,49	0,32	0,259*	0,412**	0,569**	1							
5. Доля желающих остаться: руководители	0,53	0,29	-0,009	0,106	0,379**	0,585**	1						
6. Доля «партнеров»: рядовые работники	0,19	0,21	0,019	0,060	-0,009	0,098	0,091	1					
7. Доля «партнеров»: специалисты	0,32	0,27	-0,191	-0,054	-0,122	0,066	0,089	0,457**	1				
8. Текучесть кадров	0,18	0,22	0,035	-0,249	-0,068	-0,191	-0,126	0,122	0,030	1			
9. Общая характеристика экономического развития	3,09	0,56	0,302**	0,142	0,174	0,086	-0,127	-0,009	0,007	0,151	1		
10. ROA	9,18	15,91	0,256	0,001	0,020	-0,078	-0,072	0,100	-0,149	0,123	0,108	1	
11. ROS	3,07	12,69	0,085	-0,060	-0,147	-0,271	-0,171	-0,030	-0,172	-0,038	0,055	0,481**	1

Примечания:

* — значимо на уровне $p < 0,05$;

** — значимо на уровне $p < 0,01$.

носит скорее поисковый характер. Как будет показано в табл. 3 и 5, объясняющая способность почти всех регрессионных моделей, включающих только лишь кластеры «развитых» УЧР-практик, весьма низка, в то время как наличие значимых парных корреляций с переменными отклика кластеров УЧР-практик более низкого уровня развития и практик трудовой деятельности, т. е. информации, полученной непосредственно от работников, позволяет рассчитывать на улучшение качества моделей. Следует также отметить, что одновременное включение в регрессии всех трех моделей УЧР-деятельности, закодированных в виде бинарных переменных, оправдано тем, что они представляют собой не столько *уровень развития* того или иного направления деятельности УЧР-служб (низкий — средний — высокий), сколько *качественно разные* модели (отсутствие данной деятельности — административно-техническая функция УЧР — комплексный характер деятельности по данному направлению).

Последовательное использование трех указанных методов анализа, на наш взгляд, позволяет проверить устойчивость полученных результатов.

УЧР-модели и социальная эффективность организаций

Результаты корреляционного анализа, представленные в табл. 2, обращают внимание прежде всего на то, что выделенные путем многомерного анализа модели деятельности УЧР-подразделений по основным направлениям деятельности действительно представляют собой качественно разные характеристики деятельности. Переход, например, от *отсутствия* оценки персонала как УЧР-функции к ограниченной, организационно-технической модели меняет знак связи данной УЧР-функции с удовлетворенностью работой специалистов с положительного на отрицательный. Аналогичная картина наблюдается для сфер «обучение», «социальное планирование», «мотивация и стимулирование».

Как видно из данных табл. 3, качество моделей для показателей социальной эффективности, включающих только лишь комплексные модели УЧР-деятельности, весьма низко, из семи моделей значимыми оказываются лишь три. Наиболее высокая объясняющая способность достигается за счет *сочетания* практик УЧР-служб с реальными практиками трудовой деятельности работников, что подтверждает исходную идею о необходимости подобного комбинированного анализа. Кроме того, для восприятия себя как партнеров в организации гораздо более значимыми оказываются не сферы деятельности УЧР, а реальные практики трудоустройства: партнерами себя чувствуют работники, обладающие определенными ресурсами — образовательно-квалификационными или социально-сетевыми, т. е. не случайно попавшие в данную организацию.

Предположения, выдвинутые в гипотезе 1, подтвердились для направления деятельности «наем и подбор персонала»: в результатах всех трех видов анализа комплексный подход к исполнению этой функции, наличие развитых формализованных процедур найма позитивно связаны с удовлетворенностью и оценкой своей роли в организации рядовых работников, намерениями руководителей остаться в организациях. О частичном подтверждении гипотезы 1 можно вести речь для направления «социальное планирование», позитивно связанного с намерением специалистов оставаться в организации, но только в том случае, если деятельность УЧР-подразделения ограничена организационно-техническими функциями.

Однако обратим внимание, что в ряде случаев направленность влияния практик УЧР-служб на показатели социальной эффективности оказалась *прямо противоположной* сформулированным в гипотезе 1. Так, *отсутствие* УЧР-функции оценки и аттестации позитивно связано с удовлетворенностью работой и намерениями остаться в организации. *Отсутствие* обучения как функции УЧР-подразделений позитивно,

Таблица 2

Результаты корреляционного анализа показателей деятельности УЧР-служб и трудовых практик и показателей социальной эффективности организаций по различным категориям сотрудников; значимые *p*-коэффициенты

Группы переменных	Переменная	Индекс удовлетворенности работой		Намерение остаться в организации			Ощущение себя «партнерами» в организации	
		Рядовые работники	Специалисты	Рядовые работники	Специалисты	Руководители	Рядовые работники	Специалисты
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Функции УЧР-подразделений; модели, характеризующие уровень развития	Оценка и аттестация: комплексная				-0,392**	-0,253*		
	Оценка и аттестация: организационно-техническая		-0,325**		-0,290*			
	Оценка и аттестация: отсутствие	0,243*	0,338**		0,542**	0,343**		
	Обучение: комплексная				-0,359**	-0,390**	0,250*	
	Обучение: отсутствие				0,403**	0,428**		
	Социальное планирование: комплексная				-0,337**	-0,309**	0,270*	
	Социальное планирование: организационно-техническая				0,255*	0,260*		
	Мотивация и стимулирование: комплексная					0,269*	-0,441**	
	Мотивация и стимулирование: организационно-техническая						0,346**	
	Мотивация и стимулирование: отсутствие				-0,332**	-0,363**	0,231*	
	Подбор персонала: комплексная						0,264*	
	Подбор персонала: организационно-техническая						-0,281*	
	Адаптация новых сотрудников: комплексная					-0,249*		
	Адаптация новых сотрудников: организационно-техническая			-0,276*				
Адаптация новых сотрудников: отсутствие			0,307**					
Практики трудовой деятельности	Повышение зарплаты в течение года перед проведением опроса			-0,284*			0,303**	0,312**
	Зарплаты выше, чем в среднем по городу за аналогичную работу	-0,248*						
	Продолжительность рабочей недели		0,329**	0,225*				

Окончание табл. 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Практики трудовой деятельности	Количество льгот от работодателя					-0,272*		
	Трудоустройство на основании наличия специального образования, квалификации						0,536**	0,474**
	Трудоустройство на основании наличия опыта работы по специальности						0,267*	0,269*
	Трудоустройство по блату							0,230*
	Случайно трудоустроенные						-0,230*	-0,336**
	Прохождение аттестации						0,253*	
Контрольные	Используются индивидуальные надбавки						0,253*	
	Организации нового частного сектора		0,314**	0,229*				
	Главный собственник: первое лицо компании						0,252*	
	Собственность разделена между топ-менеджерами						-0,259*	
	Отрасль: автотранспорт	0,221*	0,235*					
Отрасль: торговля					0,232*			

Примечания:

* — значимо на уровне $p < 0,05$;** — значимо на уровне $p < 0,01$.

Таблица 3

Результаты регрессионного анализа воздействия деятельности УЧР-служб и трудовых практик на показатели социальной эффективности организаций по различным категориям сотрудников; стандартизованные β -коэффициенты

Переменная	Индекс удовлетворенности работой		Намерение остаться в организации			Ощущение себя «партнерами» в организации	
	Рядовые работники	Специалисты	Рядовые работники	Специалисты	Руководители	Рядовые работники	Специалисты
1	2	3	4	5	6	7	8
<i>Модель I: Функции УЧР-подразделений, комплексные модели</i>							
Обучение	-0,071	-0,081	-0,033	-0,150	-0,435**	0,283*	0,193
Адаптация новых сотрудников	-0,100	-0,026	-0,266	0,039	-0,155	0,159	0,042
Оценка и аттестация	-0,177	-0,104	0,111	-0,317	0,092	-0,438*	-0,228
Управление карьерой	0,109	-0,068	0,106	-0,083	0,143	-0,101	-0,065
Подбор персонала	0,204	0,112	0,206	0,116	0,305*	0,154	0,119
Мотивация и стимулирование	0,086	-0,119	0,092	-0,098	0,177	-0,506***	-0,092
Социальное планирование	0,151	-0,124	-0,064	-0,275*	-0,167	0,065	-0,221
Скорректированный R^2	-0,008	-0,044	-0,042	0,177**	0,217**	0,245***	-0,019

Продолжение табл. 3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
<i>Модель II: Функции УЧР-подразделений различного уровня развития, трудовые практики и контрольные переменные</i>								
Функции УЧР-подразделений; модели, характеризирующие уровень развития	Оценка и аттестация: организационно-техническая					-0,224*		
	Оценка и аттестация: отсутствие	0,366**	0,247*		0,592***			
	Обучение: организационно-техническая			-0,214*				
	Обучение: отсутствие					0,415***		
	Социальное планирование: комплексная							-0,226*
	Социальное планирование: организационно-техническая				0,208*			
	Мотивация и стимулирование: комплексная						-0,266**	
	Мотивация и стимулирование: отсутствие					-0,352**		
	Подбор персонала: комплексная	0,287*					0,293**	
Адаптация новых сотрудников: организационно-техническая		-0,225*						
Практики трудовой деятельности	Повышение зарплаты в течение года перед проведением опроса		0,261*	-0,328**				
	Количество льгот от работодателя					-0,322**		
	Трудоустройство на основании наличия специального образования, квалификации						0,534***	0,420***
	Трудоустройство на основании наличия опыта работы по специальности						0,213**	0,215*
	Трудоустройство по блату						0,20*	0,365***
	Прохождение аттестации						0,232**	
	Карьерное продвижение за два года перед проведением опроса							0,191*
	Прохождение повышения квалификации менее года назад						0,289**	
	Доля премий более 25%							0,199*

Окончание табл. 3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Контрольные	Организации нового частного сектора			0,239*				
	Численность персонала						-0,244**	
	Главный собственник: первое лицо компании	-0,240*						
	Собственность разделена между топ-менеджерами						-0,185*	
	Отрасль: автотранспорт	0,234*						
	Отрасль: торговля		0,220*		0,245*		0,197*	
Скорректированный R^2	0,164**	0,189**	0,159**	0,366***	0,427***	0,551***	0,410***	
Количество наблюдений	80	80	80	80	80	80	80	

Примечания:

* — значимо на уровне $p < 0,05$;** — значимо на уровне $p < 0,01$;*** — значимо на уровне $p < 0,001$.

а его наличие *негативно* связано с желанием работников остаться в организациях. Наличие адаптации как УЧР-функции *негативно* связано с удовлетворенностью работой специалистов.

Противоречивыми оказались результаты для направления деятельности «мотивация и стимулирование»: его *отсутствие* повышает желание руководителей покинуть компанию, в то время как высокий уровень его развития связан с самооценкой рядовых работников как «винтиков» в организации. Можно предположить, что результаты УЧР-деятельности носят дифференцированный характер для разных групп занятых и разработанные УЧР-подразделениями положения и системы мотивации воспринимаются рядовыми работниками скорее негативно.

Подобного рода противоречия можно также увидеть и в воздействии реальных трудовых практик на установки и самочувствие работников в зависимости от их сочетания с различными практиками УЧР-подразделений — например, денежных вознаграждений. Факт недавнего повышения зарплаты позитивно связан с удовлетворенностью работой специалистов, однако он стимулирует рядовых работников к уходу из компании, и этот эффект усиливается в компаниях нового частного сектора.

Если говорить о характеристиках организаций, которые усиливают выявленные нами взаимосвязи, то в торговых организациях и на автотранспортных предприятиях работники наиболее удовлетворены работой и стремятся остаться с работодателем при *отсутствии* УЧР-практик оценки и аттестации. В организациях нового частного сектора сильнее выражено стремление рядовых работников сменить место работы в условиях наличия УЧР-практик обучения.

Таким образом, гипотеза 1 — *наличие развитых УЧР-практик положительным образом связано с удовлетворенностью работников и их оценками собственной роли в организации и отрицательным образом — с их намерениями покинуть организацию* — подтверждена для направлений деятельности «наем и подбор персонала» и частично — для «социального планирования». Гипотеза отвергнута для направлений «обучение и развитие», «оценка и аттестация» и «адаптация».

УЧР-практики и показатели экономической эффективности компаний

Как видно на примере регрессионной модели I в табл. 5, значимость «чистого» влияния комплексных УЧР-практик угасает

по мере продвижения от анализа индивидуальных установок и восприятий работников к показателям экономической эффективности организации. Это согласуется с результатами зарубежных исследований, показавших, что на уровне организаций значимость УЧР-деятельности все более вытесняется другими факторами.

Вместе с тем регрессионные модели для показателей экономической эффективности становятся значимыми при вводе в уравнения переменных «трудовых практик», т. е. управленческих воздействий, которые «доходят» до работников и субъектами которых в большей степени является линейный и топ-менеджмент, а не специалисты УЧР-подразделений (модель II, напомним, представляет только переменные, оказавшиеся значимыми).

Результаты корреляционного (табл. 4) и регрессионного (табл. 5) анализа показывают, что наличие «комплексных» УЧР-функций в области обучения, адаптации персонала и управления карьерой, вопреки гипотезе 2, *положительным образом* связано с текучестью кадров. Положительная связь адаптации и наставничества с текучестью кадров усиливается отраслевой принадлежностью организаций к торговле. В свою очередь, *отсутствие* функциональных направлений деятельности в области обучения и адаптации и ограниченная, технически-административная роль УЧР в области управления карьерой и социального планирования связаны с текучестью кадров *отрицательным образом*.

Следует отметить, что данные о текучести кадров на предприятиях были получены от внутренних экспертов — топ-менеджеров или директоров по персоналу. Благодаря наличию многоуровневой выборки внутри предприятий имеется возможность сопоставить данные о позитивной связи «хороших» УЧР-практик и текучести персонала, полученные от разных категорий респондентов независимо друг от друга. Как свидетельствуют результаты анализа (см. табл. 3), наличие комплексной и организационно-технической УЧР-функции

обучения отрицательно связано с намерением, соответственно, руководителей и рядовых работников продолжить работу в организации. Упомянутая рядовыми работниками практика наставничества (также связанная с адаптацией персонала) является значимым позитивным предиктором текучести кадров. Все это дает основания полагать, что выявленные позитивные взаимосвязи УЧР-функций обучения и адаптации, с одной стороны, и текучести кадров, намерений работников уйти — с другой носят устойчивый, неслучайный характер. Получается, что инвестирование организации в своих работников, т. е. повышение их конкурентоспособности, связано не только с их намерениями уйти, отмеченными выше, но и с реальной статистикой уходов. Отсюда можно сделать вывод о том, что гипотеза 2 — *наличие развитых УЧР-практик отрицательным образом связано с текучестью кадров* — частично подтверждена для направления «социальное планирование» и отвергнута для направления «адаптация персонала».

Тот факт, что развитые, комплексные модели УЧР-деятельности в сферах обучения и адаптации, похоже, не удерживают работников на предприятиях, а, напротив, позитивно связаны с текучестью кадров, казалось бы, бросает вызов хрестоматийным положениям [Армстронг, 2004] о том, что адаптация снижает текучесть персонала, и противоречит большому количеству публикаций в ориентированных на практиков изданиях по управлению персоналом. Ниже представлены возможные объяснения подобных результатов исследования.

1. «*Менеджериалистский заказ*». В отличие от академических изданий публикации в научно-практических журналах ориентированы на репликацию «лучших практик», продажу интеллектуального продукта бизнес-консультантами — авторами статей. Тексты, представляющие *отсутствие* позитивных эффектов УЧР-деятельности, практически не имеют шансов пройти редакционный отбор в подобных изданиях,

Таблица 4

Результаты корреляционного анализа показателей деятельности УЧР-служб и трудовых практик и показателей экономической эффективности организаций по различным категориям сотрудников; значимые p -коэффициенты

Группа переменных	Переменная	Оценки внутренних экспертов		Данные СПАРК, 2009–2011 гг.		
		Текучесть кадров	Общая характеристика экономического развития	ROA	ROS	
Функции НРМ-подразделений; модели, характеризующие уровень развития	Оценка и аттестация: отсутствие				-0,390**	
	Обучение: комплексная	0,337*				
	Обучение: организационно-техническая				0,358*	
	Обучение: отсутствие	-0,442**			-0,337*	
	Адаптация персонала: комплексная	0,482**				
	Адаптация персонала: отсутствие	-0,513**				
	Управление карьерой: комплексная	0,311*				
	Управление карьерой: организационно-техническая	-0,333*				
Практики трудовой деятельности по категориям работников	Зарплата выше рыночной: руководители		0,299**			
	Имеют индивидуальные надбавки: рядовые работники			0,394**		
	Продолжительность рабочей недели: руководители		0,244*		-0,387**	
	Трудоустройство на основании наличия специального образования, квалификации	руководители		-0,261*		
		специалисты	-0,348**			
	Трудоустройство по блату: рядовые работники		0,244*			
	Случайно трудоустроенные: специалисты			0,306*		
	Прохождение аттестации: рядовые работники	0,369**		0,345*		
	Имели наставника в этой организации	рядовые работники	0,412**			
		специалисты	0,353**			-0,300*
		руководители			0,597**	
	Прохождение повышения квалификации в течение последнего года: рядовые работники	0,384**				
Карьерные повышения в течение двух лет перед проведением опроса: специалисты	0,416**					
Доля премий более 25%: руководители		0,268*				
Контрольные	Численность персонала				-0,391**	
	Отрасль: торговля	0,305*				
	ROA, 2006–2008 гг.			0,611**		

Примечания:

- * — значимо на уровне $p < 0,05$;
- ** — значимо на уровне $p < 0,01$;
- *** — значимо на уровне $p < 0,001$.

Таблица 5

Результаты регрессионного анализа воздействия деятельности УЧР-служб и трудовых практик на показатели экономической эффективности организаций; стандартизованные β -коэффициенты

Группа переменных	Переменная	Оценки внутренних экспертов		Данные СПАРК, 2009–2011 гг.	
		Текущность кадров	Общая характеристика экономического развития	ROA	ROS
1	2	3	4	5	6
<i>Модель I: Функции УЧР-подразделений, комплексные модели</i>					
Обучение		0,218	0,238	0,094	-0,021
Адаптация новых сотрудников		0,531*	0,042	-0,108	-0,107
Оценка и аттестация		-0,246	-0,246	-0,067	0,428
Управление карьерой		-0,015	-0,179	0,104	-0,147
Подбор персонала		0,007	0,058	0,026	0,210
Мотивация и стимулирование		-0,034	-0,232	-0,101	0,174
Социальное планирование		-0,122	-0,127	0,143	0,093
Скорректированный R^2		0,176*	-0,018	-0,115	-0,011
<i>Модель II: Функции УЧР-подразделений различного уровня развития, трудовые практики и контрольные переменные</i>					
Функции HRM-подразделений; модели, характеризующие уровень развития	Оценка и аттестация: отсутствие				-0,258**
	Обучение: организационно-техническая				0,293**
	Социальное планирование: организационно-техническая		-0,254*		
	Подбор персонала: отсутствие				-0,160*
	Адаптация персонала: комплексная		0,421***		
Практики трудовой деятельности по категориям работников	Зарплата выше рыночной: руководители			0,301**	
	Продолжительность рабочей недели: руководители			0,285**	-0,211*
	Трудоустройство на основании наличия специального образования, квалификации	руководители		-0,212*	
		специалисты	-0,223*		
	Прохождение аттестации: рядовые работники				0,252**
	Имели наставника в этой организации	рядовые работники	0,312**		
		руководители			0,334***
Доля премий более 25%: рядовые работники				-0,303**	
Контрольные	Численность персонала				-0,284**
	ROA, 2006–2008 гг.				0,537***
	Отрасль: торговля		0,228*		

Окончание табл. 5

1	2	3	4	5	6
Скорректированный R^2		0,387***	0,184***	0,516***	0,300***
Количество наблюдений		56	80	47	47

Примечания:

* — значимо на уровне $p < 0,05$;

** — значимо на уровне $p < 0,01$;

*** — значимо на уровне $p < 0,001$.

а методика опубликованных исследований часто «заточена» на получение «правильных» результатов (о соответствующих методологических упрощениях речь шла выше).

2. *Обратная каузальность*: данные о текучести кадров были собраны одновременно с проведением опроса, соответственно, в рамках исследования не имелось возможности проверить отложенный эффект практик адаптации персонала. Поэтому вполне возможно, что позитивная связь практик адаптации и текучести кадров объясняется вовсе не тем, что «хорошие» УЧР-практики способствуют уходу сотрудников, а, наоборот, тем, что предприятия, столкнувшиеся с проблемой текучести кадров, как раз пытались в момент проведения исследования целенаправленно адаптировать, обучать и развивать персонал в надежде «привязать» работников к их рабочим местам.
3. *Административно-бюрократическая нагрузка* на работников и линейных менеджеров, которую создает развитая УЧР-надстройка. Возможно, отчасти этим объясняются связи УЧР-практик обучения, адаптации и оценки с неудовлетворенностью работников, их намерениями уйти. Тот факт, что разрабатываемые УЧР-подразделениями формализованные процедуры вызывают сопротивление со стороны руководителей структурных подразделений, признается авторами практико-ориентированных статей (см., напр.: [Рогожина, 2011]). Не исключено, что это тот случай, когда УЧР-подразделения становятся «классом для себя», продуцируя

большое количество формально-регламентирующих документов, требуя от подразделений большого объема формализованной отчетности, навязывая им мероприятия, которые фактически оказываются помехой выполнению текущих и перспективных производственных задач.

4. *Востребованность работников вне организации* как следствие целенаправленного развития человеческого потенциала. Хорошо известно, что, вкладываясь в обучение работника, компания повышает его цену на рынке труда и тем самым облегчает его переход на лучшие рабочие места. Удержать хорошо подготовленного работника, предоставить ему возможности внутриорганизационного карьерного роста — отдельная задача для компаний, реализующих обучающие программы. Эта проблема была четко озвучена в одном из углубленных интервью на пилотном этапе исследования:

[У нас] организована хорошая система обучения. Здесь есть и негативные моменты — мы периодически выступаем в роли кузницы кадров для других компаний. Мы серьезно вкладываемся в обучение сотрудников; бывает так, что отлично подготовленного специалиста потом перекупают другие. Они предлагают большие деньги, при этом им не надо тратить на обучение новичка. Наша компания не может платить сразу такие же деньги, поскольку уже серьезно вложилась в обучение специалиста (директор управления мотивации страховой компании).

Из результатов в табл. 5 видно, что ни одно из направлений деятельности УЧР-служб не оказалось значимым предиктором

для «качественных» оценок экономической эффективности. Последние оказались объяснены только лишь практиками трудовой деятельности руководителей — высокой зарплатой в сочетании с высокими трудовыми нагрузками, а также *отсутствием* практик трудоустройства по формально-квалификационным показателям. Таким образом, гипотеза 3 — *наличие развитых УЧР-практик положительным образом связано с субъективными показателями экономической эффективности компаний* — не получила подтверждения.

Что касается моделей для объективных показателей финансовой эффективности компаний, то модель для *ROA* в последующем периоде имеет самую высокую объясняющую способность ($R^2 > 0,5$) из всех протестированных. Как и ожидалось, наибольший вклад в объяснение этой переменной вносит показатель *ROA* в предыдущем периоде — «отличники» докризисного периода имеют тенденцию оставаться таковыми и после 2008 г. Негативная связь *отсутствия* практики УЧР-подразделений по найму и подбору персонала косвенно говорит о значимости именно этого направления деятельности для экономической устойчивости компании в период кризиса.

Факторами трудовых практик, значимыми для объяснения *ROA* в последующем периоде, оказались наличие наставника в данной организации у руководителей и прохождение рядовыми работниками оценки и аттестации в течение «предкризисного» года. Принимая во внимание значимую корреляцию прохождения аттестации как практики с наличием развитого соответствующего направления УЧР, можно утверждать, что именно комплексная деятельность УЧР-подразделения в сфере оценки и аттестации рядовых работников часто играет значимую роль в экономической эффективности компаний последующих периодов. Отрицательным образом связанной с будущей экономической эффективностью компаний оказалась значительная переменная составляющая в структуре вознаграждений рядовых работников («доля премий»).

Значимыми предикторами посткризисных значений *ROS* оказались два показателя практик УЧР-служб. Один из них показывает, что *отсутствие* системы оценки персонала как УЧР-функции негативно связано с показателями рентабельности продаж в последующих периодах, что подтверждает выдвинутые предположения о значимости функции оценки для будущей экономической эффективности компании или, во всяком случае, ее способности оставаться «на плаву» в кризисный период. Позитивный отложенный эффект дала также УЧР-функция обучения и развития персонала, правда, не комплексная, а подчиненная, организационно-техническая модель. Иными словами, более адаптивными в условиях кризиса оказались предприятия, ранее — в 2008 г. — инвестировавшие в своих работников, чьи УЧР-подразделения активно участвовали в организации этого процесса. Ввод контрольных переменных уточнил характер этой связи, показав, что наиболее сильно она выражена в небольших компаниях. Интересно, что для показателя *ROS* за 2009–2011 гг., в отличие от *ROA*, величина аналогичного показателя предыдущего периода оказалась незначимой.

Таким образом, гипотеза 4 — *наличие развитых УЧР-практик положительным образом связано с финансовыми показателями деятельности компаний в последующем периоде* — подтверждена для направлений «обучение персонала», «оценка и аттестация» и «наем и подбор персонала».

Обсуждение результатов

В целом полученные результаты согласуются с ключевыми положениями теории человеческого капитала организации [Collins, Clark, 2003] и ресурсной теории конкурентных преимуществ фирмы [Grant, 1991]. УЧР-практики, способствующие развитию способностей, умений и мотивации сотрудников, человеческого и социального капитала организации, потенциально способны влиять на экономические результаты

компаний, однако это влияние носит не прямой, опосредованный характер. На основании полученных данных можно утверждать, что УЧР-функции могут положительно влиять на будущие экономические результаты компаний лишь при условии их подкрепления, гармонизации с реальными трудовыми практиками. В тех случаях, где «активные» направления УЧР-деятельности не дополняются позитивными трудовыми практиками, УЧР-стратегии превращаются в пустые декларации, симулякры, PR-проекты. Поэтому деятельность УЧР-подразделений — важное, но не самостоятельное условие социальной и экономической эффективности компаний. В этом плане можно согласиться с выводами других авторов о том, что для достижения конкурентных преимуществ важно не столько инвестировать в HR-отделы, сколько развивать «HR-компетенции» функциональных и топ-менеджеров [Messersmith, Guthrie, 2010].

Результаты исследования также вносят определенный вклад в дискуссию относительно «универсалистских» и «контекстуальных» объяснений взаимосвязи УЧР и эффективности компаний. Было выявлено неоднозначное влияние практик УЧР-служб, степени их развитости и комплексности на различные организационные показатели. Следует отметить, что ни одна из четырех выдвинутых гипотез не получила полного, однозначного подтверждения: 1) объясняющая способность самих по себе комплексных, развитых УЧР-практик по семи направлениям деятельности для 11 протестированных переменных отклика была либо незначимой, либо низкой; 2) не было выявлено ни одного направления УЧР-деятельности, высокая значимость которого для социальной и экономической эффективности компании проходила бы «сквозной линией» для всех 11 зависимых переменных. Это подтверждает исходную идею нашего исследования о необоснованности упрощенных представлений о наличии универсальных, «однозначно лучших» практик управления персоналом и о по-

зитивном эффекте синергии УЧР-практик [Horgan, Mühlau, 2006].

С развитием контекстуального подхода к анализу взаимосвязи УЧР и эффективности фирмы связана и практическая значимость результатов исследования. Как показано, сила влияния УЧР-практик на результаты существенно варьирует не только в зависимости от отраслевой принадлежности, размера, структуры собственности или исторических корней организации. Для различных показателей эффективности оказались значимыми разные УЧР-практики и разная степень их выраженности.

Наиболее ярко дифференцированный характер такого влияния проявляется в том, что два направления УЧР-деятельности — «обучение и развитие персонала» и «оценка и аттестация» — оказались отрицательным образом связанными с социальной эффективностью организаций — удовлетворенностью трудом и намерениями остаться в организации. Но при этом оба эти направления фигурируют как значимые предикторы *финансовой* успешности, адаптивности компаний в последующие — кризисный и посткризисный — периоды. На наш взгляд, это позволяет говорить об отложенном эффекте этих видов УЧР-деятельности, которая может восприниматься работниками как излишняя формализация, дополнительная нагрузка, некомфортность конкурентной среды и высокие требования, которые эти практики могут создавать внутри организации. Однако в итоге компания получает более квалифицированную, подготовленную рабочую силу. Можно сделать общий вывод, что лучшую «выживаемость» в период экономического кризиса показали те компании, которые в докризисное время уделяли внимание целенаправленному развитию человеческого фактора.

Полученные нами результаты свидетельствуют о необходимости точечного, а не комплексного развития УЧР-подразделений и их функций. Так, единственным направлением УЧР-деятельности, показавшим стабильную значимость как для социальных, так и для экономических результатов

компаний, оказался наем и подбор персонала. Высокая степень его развития оказалась значимым предиктором социальных результатов (удовлетворенности трудом и намерений остаться), а отсутствие его как функции УЧР-подразделения оказалось отрицательно связанным с показателем *ROA* в последующем периоде. Кроме того, в ряде случаев более значимыми оказывались не комплексные, а организационно-технические модели УЧР-практик, т. е. по ряду направлений деятельности (например, обучение, социальное планирование) ограниченная, подчиненная роль УЧР-подразделения вполне оправдывает.

В целом наиболее ярко значимость УЧР-практик проявляется в сферах, где роль служб управления персоналом является общепризнанной — наем и подбор, оценка и аттестация. Когда же УЧР-подразделения активно вмешиваются в области, традиционно являющиеся «вотчиной» линейного и топ-менеджмента — мотивации и стимулирования, развития карьеры, адаптации новых сотрудников, — эффект оказывается либо нулевым, либо отрицательным.

Ограничения и направления дальнейших исследований

Основным ограничением проведенного исследования является относительно небольшое количество предприятий-наблюдений (всего 80 и из них 47, по которым была информация в базе данных СПАРК). Оно обусловлено многоуровневым дизайном исследования, целью которого было не просто снять «верхушечную» информацию методом опроса первых лиц компаний, но и проникнуть вглубь компании, обеспечить возможность получения данных от различных категорий работников, представляющих свое видение происходящих в ней процессов. Ввиду относительно небольшого количества опрошенных организаций наша выборка не претендует на национальную или отраслевую репрезентативность. Возможность реплицировать исследование на более крупной выборке или на таком же количестве организаций внутри одной от-

расли, безусловно, повысила бы достоверность результатов. Те же самые ограничения указываются в зарубежных исследованиях, имеющих аналогичный или меньший размер выборок [Ichniowski, Shaw, Prennushi, 1997; Gerhart, Wright, McMahan, 2000; Wright, Gardner, Moynihan, 2003; Paul, Anantharaman, 2003].

Другим ограничением была недоступность объективных индикаторов индивидуальной операционной эффективности работников ввиду отсутствия таких единых шаблонов оценок в разных организациях и отраслях. Перспективным направлением развития будущих исследований в данном случае могут стать процедуры оценки респондентов-работников их непосредственными руководителями, однако реализовать их на практике сложно из-за фактического отказа от анонимности опроса.

Выявленная разнонаправленность воздействия показателей реальных трудовых практик, отражающих сферу денежного вознаграждения работников, показывает, что в данном случае не работает грубая формула «платить больше/меньше». Эти результаты требуют дополнительного анализа и уточнений в плане сочетания разных видов вознаграждений в рамках одной организации и по разным категориям работников, их (не)соответствия деятельности УЧР-служб в сфере мотивации и стимулирования.

Заключение

Новизна представленных в статье результатов обусловлена реализацией многоуровневого исследования, сочетающего несколько источников данных. Существенным преимуществом использованной методологии является доминирование в инструментарии исследования индикаторов УЧР и реальных трудовых практик, которые носят фактический, а не оценочный характер. Это позволяет избежать в анализе «искажений на стороне оценщика» и построить типологии практик УЧР-служб на основе конкретных мероприятий, реализуемых в компаниях.

Проведенный анализ выявил наличие как наиболее значимых для социальных и экономических результатов компаний направлений деятельности УЧР — «наем и подбор персонала», «социальное планирование», — так и незначимых, таких как «управление карьерой» или «адаптация». Кроме того, были выявлены функциональные направления, негативно воспринимаемые работниками, но значимые с точки зрения экономической эффективности компаний в последующих периодах, — «обучение и развитие персонала» и «оценка и аттестация».

В отличие от большинства как отечественных, так и зарубежных исследований было проанализировано не только влияние «лучших практик» в сфере УЧР, но и эффекты отсутствия тех или иных направлений деятельности, их негативная связь с

показателями социальной и экономической эффективности. На наш взгляд, это важно в контексте ухода от «менеджералистской», нормативно-прескриптивной традиции анализа УЧР. Такое потенциально негативное влияние было обнаружено в случае с направлением УЧР «адаптация новых работников».

По итогам проведенного исследования можно утверждать, что условием положительного влияния практик УЧР-служб на различные показатели эффективности деятельности организации является наличие восприимчивой организационной среды, подкрепление практик УЧР-служб соответствующей деятельностью функциональных и топ-менеджеров. Только так УЧР-мероприятия смогут превратиться в реальные трудовые практики, которые ощутят на себе работники.

ЛИТЕРАТУРА

- Андреева Т. Е. 2006. Управление персоналом в период изменений в российских компаниях: методики распространенные и результативные. *Российский журнал менеджмента* 4 (2): 25–48.
- Армстронг М. 2004. *Практика управления человеческими ресурсами: учебник*. 8-е изд. СПб.: Питер.
- Бизюков П. 2005. Службы персонала — управленческая периферия. В сб.: *Практики управления персоналом на современных российских предприятиях*. М.: ИСИТО.
- Гурков И. Б., Зеленова О. И., Мутовин А. А. 2007. Социально-кадровая политика российских предприятий. *Мир России* (4): 3–18.
- Клемина Т. Н. 2008. Управление человеческими ресурсами и результаты деятельности организации: теоретические дебаты и эмпирические исследования. *Российский журнал менеджмента* 6 (3): 51–58.
- Линге Д. И. 2009. *Оценка эффективности управления человеческими ресурсами при проведении инноваций в компаниях финансового-банковского сектора: Дисс. ... канд. экон. наук*. М.: МГУ.
- Московская А. А. 2003. Кадровые стратегии промышленных предприятий (по результатам выборочных обследований). *Проблемы теории и практики управления* (3): 111–117.
- Рогожина А. 2011. Снижение текучести кадров за счет внедрения системы адаптации и обучения производственного персонала. *Кадровик.Ру* (7).
- Arthur J. B. 1994. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal* 37 (3): 670–687.
- Batt R., Colvin A. 2011. An employment systems approach to turnover: Human resources practices, quits, dismissals, and performance. *Academy of Management Journal* 54 (4): 695–717.
- Boselie P., Dietz G., Boon C. 2005. Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal* 15 (3): 67–94.

- Cascio W.F. 2012. Methodological issues in international HR management research. *International Journal of Human Resource Management* **23** (12): 2532–2545.
- Chang S.J., Witteloostuijn A.V., Eden L. 2010. From the editors: Common method variance in international business research. *Journal of International Business Studies* **41** (2): 178–184.
- Clarke M.A., Hill S.R. 2012. Promoting employee wellbeing and quality service outcomes: The role of HRM practices. *Journal of Management & Organization* **18** (5): 702–713.
- Collins C.J., Clark K.D. 2003. Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal* **46** (6): 740–751.
- Delery J.E., Doty D.H. 1996. Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal* **39** (4): 802–835.
- Fey C.F., Morgulis-Yakushev S., Björkman I. 2009. Opening the black box of the relationship between HRM practices and firm performance: A comparison of MNE subsidiaries in the USA, Finland, and Russia. *Journal of International Business Studies* **40** (4): 690–712.
- Fisher C.D. 1989. Current and recurrent challenges in HRM. *Journal of Management* **15** (2): 157–180.
- Gerhart B., Wright P.M., McMahan G.C. 2000. Measurement error in research on human resources and firm performance: Further evidence and analysis. *Personnel Psychology* **53** (4): 855–872.
- Gerhart B., Wright P.M., McMahan G.C., Snell S.A. 2000. Measurement error in research on human resources and firm performance: How much error is there and how does it influence effect size estimates? *Personnel Psychology* **53** (4): 803–834.
- Grant R.M. 1991. The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review* **33** (3): 114–135. (Русск. пер.: Грант Р.М. 2003. Ресурсная теория конкурентных преимуществ: практические выводы для формулирования стратегии. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Серия «Менеджмент»* (3): 47–75.)
- Guest D.E., Michie J., Conway N., Sheenan M. 2003. Human resource management and corporate performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations* **41** (2): 291–314.
- Gurkov I., Zelenova O. 2011. Human resource management in Russian companies. *International Studies of Management & Organization* **41** (4): 65–78.
- Gurkov I., Zelenova O., Saidov Z. 2012. Mutation of HRM practices in Russia: An application of CRANET methodology. *International Journal of Human Resource Management* **23** (7): 1289–1302.
- Guthrie J.P. 2001. High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal* **44** (1): 180–190.
- Horgan J., Mühlau P. 2006. Human resource systems and employee performance in Ireland and the Netherlands: A test of the complementarity hypothesis. *International Journal of Human Resource Management* **17** (3): 414–439.
- Huselid M.A. 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal* **38** (3): 635–672. (Русск. пер.: Хьюзелид М. 2008. Влияние практик управления человеческими ресурсами на текучесть кадров, производительность труда и финансовые результаты компании. *Российский журнал менеджмента* **6** (3): 87–128.)
- Huselid M.A., Jackson S.E., Schuler R.S. 1997. Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal* **40** (1): 171–188.
- Ichniowski C., Shaw K., Prennushi G. 1997. The effects of human resources management practices on productivity: A study of

- steel finishing lines. *American Economic Review* **87** (3): 291–314.
- Katou A.A., Budhwar P.S. 2006. Human resource management systems and organizational performance: A test of a mediating model in the Greek manufacturing context. *International Journal of Human Resource Management* **17** (7): 1223–1253.
- Kalleberg A.L., Moody J.W. 1994. Human resource management and organizational performance. *American Behavioral Scientist* **37** (7): 948–62.
- Keegan A., Boselie P. 2006. The lack of impact of dissensus inspired analysis on developments in the field of human resource management. *Journal of Management Studies* **43** (7): 1491–1511.
- Kintana M.L., Alonso A.U., Olaverri C.G. 2006. High-performance work systems and firms' operational performance: The moderating role of technology. *International Journal of Human Resource Management* **17** (1): 70–85.
- Kooij D.T.A.M., Jansen P.G.W., Dijkers J.S.E., De Lange A.H. 2010. The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior* **31** (8): 1111–1136.
- Lawler J.J., Chen S.S., Wu P., Bae J., Bai B. 2011. High-performance work systems in foreign subsidiaries of American multinationals: An institutional model. *Journal of International Business Studies* **42** (2): 202–220.
- Messersmith J.G., Guthrie J.P. 2010. High performance work systems in emergent organizations: Implications for firm performance. *Human Resource Management* **49** (2): 241–264.
- Paauwe J. 2009. HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies* **46** (1): 129–142.
- Paul A.K., Anantharaman R.N. 2003. Impact of people management practices on organizational performance: Analysis of a causal model. *International Journal of Human Resource Management* **14** (7): 1246–1266.
- Peccei R. 2004. *Human Resource Management and the Search for the Happy Workplace*. Inaugural Address, 15 January 2004. Erasmus Research Institute of Management, Rotterdam. <http://repub.eur.nl/res/pub/1108/EIA-2004-021-ORG.pdf> (дата обращения: 17.06.2013).
- Peña I., Villasalero M. 2010. Business strategy, human resource systems, and organizational performance in the Spanish banking industry. *International Journal of Human Resource Management* **21** (15): 2864–2888.
- Pfeffer J. 1997. Pitfalls on the road to measurement: The dangerous liaison of human resources with the ideas of accounting and finance. *Human Resource Management* **36** (3): 357–365.
- Rodriguez J.M., Ventura J. 2003. Human resource management systems and organizational performance: An analysis of the Spanish manufacturing industry. *International Journal of Human Resource Management* **14** (7): 1206–1226.
- Si S., Li Y. 2012. Human resource management practices on exit, voice, loyalty, and neglect: Organizational commitment as a mediator. *International Journal of Human Resource Management* **23** (8): 1705–1716.
- Stavrou E.T., Brewster C., Charalambous C. 2010. Human resource management and firm performance in Europe through the lens of business systems: Best fit, best practice or both? *International Journal of Human Resource Management* **21** (7): 933–962.
- Storey J. (ed.). 2001. *Human Resource Management: A Critical Text*. 2nd ed. Thomson Learning: London.
- Tsai C.-J. 2006. High performance work systems and organizational performance: An empirical study of Taiwan's semiconductor design firms. *International Journal of Human Resource Management* **17** (9): 1512–1530.
- Ulrich D. 1997. Measuring human resources: An overview of practice and prescription for results. *Human Resource Management* **36** (3): 303–320.
- Wall T.D., Wood S.J. 2005. The romance of human resource management and business

- performance, and the case for big science. *Human Relations* 58 (4): 429–462.
- Watson T.J. 2004. HRM and critical social science analysis. *Journal of Management Studies* 41 (3): 447–467.
- Way S.A. 2002. High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector. *Journal of Management* 28 (6): 765–785.
- White M., Bryson A. 2013. Positive employee attitudes: How much human resource management do you need? *Human Relations* 66 (3): 385–406.
- Wright P.W., Gardner T.M., Moynihan L.M., Allen M.R. 2005. The Relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology* 58 (2): 409–446.
- Wright P.W., Gardner T.M., Moynihan L.M., Park H.J., Gerhart B., Delery J.E. 2001. Measurement error in research on human resources and firm performance: Additional data and suggestions for future research. *Personnel Psychology* 54 (4): 875–901.
- Wright P.W., Gardner T.M., Moynihan L.M. 2003. The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal* 13 (3): 21–36.
- Yamamoto H. 2013. The relationship between employees' perceptions of human resource management and their retention: From the viewpoint of attitudes toward job-specialties. *International Journal of Human Resource Management* 24 (4): 747–767.
- Zatzick C.D., Iverson R.D. 2011. Putting employee involvement in context: A cross-level model examining job satisfaction and absenteeism in high-involvement work systems. *International Journal of Human Resource Management* 22 (17): 3462–3476.

Латинская транслитерация литературы, набранной на кириллице
The List of References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet

- Andreeva T.E. 2006. Upravlenie personalom v period izmenenij v rossijskikh kompaniyakh: metodiki rasprostranennye i rezul'tativnye. *Rossijskij zhurnal menedzhmenta* 4 (2): 25–48.
- Armstrong M. 2004. *Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami: uchebnik*. 8-e izd. Per. s angl. SPb.: Piter.
- Bizyukov P. 2005. Sluzhby personala — upravlencheskaya periferiya. V sb.: *Praktiki upravleniya personalom na sovremennykh rossijskikh predpriyatiyakh*. M.: ISITO.
- Gurkov I.B., Zelenova O.I., Mutovin A.A. 2007. Sotsial'no-kadrovaya politika rossijskikh predpriyatij. *Mir Rossii* (4): 3–18.
- Klemina T.N. 2008. Upravlenie chelovecheskimi resursami i rezul'taty deyatel'nosti organizatsii: teoreticheskie debaty i empiricheskie issledovaniya. *Rossijskij zhurnal menedzhmenta* 6 (3): 51–58.
- Linge D.I. 2009. *Otsenka effektivnosti upravleniya chelovecheskimi resursami pri provedenii innovatsij v kompaniyakh finansovo-bankovskogo sektora*. Diss. ... kand. ekon. nauk. M.: MGU.
- Moskovskaya A.A. 2003. Kadrovye strategii promyshlennykh predpriyatij (po rezul'tatam vyborochnykh obsledovanij). *Problemy teorii i praktiki upravleniya* (3): 111–117.
- Rogozhina A. 2011. Snizhenie tekuchesti kadrov za schet vnedreniya sistemy adaptatsii i obucheniya proizvodstvennogo personala. *Kadrovik.Ru* (7).

Статья поступила в редакцию
6 ноября 2013 г.