

## **ВЛИЯНИЕ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ НА ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКОВ В РОССИИ**

**О. И. ЗЕЛЕНОВА, Е. Ю. ПРОСВИРКИНА**

*Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики», Россия*

В статье представлены результаты оценки влияния систем управления человеческими ресурсами (далее УЧР) на финансовые результаты деятельности банков, работающих на российском рынке. Исследование, в выборку которого вошли 67 банков с различными организационными характеристиками (включая страновую принадлежность капитала, форму собственности, расположение головного офиса и количество лет функционирования на российском рынке), базируется как на качественных (анкетирование руководителей служб УЧР банков), так и количественных (анализ финансовой отчетности банков) данных, собранных в период с 2011 по 2015 г. Первоначально рассчитывались основные показатели, характеризующие результативность системы УЧР (производительность труда и рентабельность инвестиций в человеческий капитал), а также показатели финансовой результативности банков (рентабельность активов и рентабельность капитала). Далее, с помощью системы эконометрических уравнений, определялось влияние показателей результативности систем УЧР на финансовые результаты банков. Установлено, что сама по себе реализация функций системы УЧР не оказывает положительного воздействия на финансовые результаты деятельности банка, вместе с тем было обнаружено влияние частных эффектов переменных, характеризующих систему УЧР (ориентация на стратегические цели банка, состав реализуемых функций, автоматизация функций, гибкость и инновационность системы УЧР, размер расходов на персонал), на результаты деятельности банков. Так, положительный эффект от системы УЧР возникает при ее ориентации на стратегические цели банка, а также при применении электронных систем, автоматизирующих функции УЧР и улучшающих сроки и качество их реализации. Совместно эти переменные, характеризующие систему УЧР, увеличивают рентабельность инвестиций в человеческий капитал. Если также банку

---

Адрес организации: НИУ «Высшая школа экономики», Мясницкая ул., д. 20, Москва, 101000, Россия. Исследование выполнено на кафедре управления человеческими ресурсами факультета бизнеса и менеджмента НИУ «Высшая школа экономики».

© О. И. Зеленова, Е. Ю. Просвиркина, 2017

<https://doi.org/10.21638/11701/spbu18.2017.404>

удается достичь гибкости и инновационности системы УЧР, то увеличивается и производительность труда, что, в свою очередь, оказывает положительное воздействие на финансовые результаты банков.

*Ключевые слова:* система управления человеческими ресурсами, финансовые результаты деятельности, производительность труда, рентабельность инвестиций в человеческий капитал, банковский сектор России.

*JEL:* G21, J24, M21, M50, M59.

Вопрос взаимосвязи управления человеческими ресурсами (УЧР) с результатами деятельности бизнес-организаций начал изучаться в 80-е гг. XX в. Наиболее логично связать этот факт с произошедшими в 1980-х гг. изменениями в практике менеджмента и управления человеческими ресурсами, одним из основных направлений которых стало развитие стратегического подхода в управлении организацией и, соответственно, стратегического управления человеческими ресурсами. Впоследствии появилось большое количество зарубежных эмпирических исследований, направленных на оценку влияния управления человеческими ресурсами на результаты деятельности организации. Тем не менее данная проблематика до сих пор привлекает внимание исследователей из-за отсутствия единого подхода к этому вопросу.

В России эмпирические исследования по данному вопросу пока немногочисленны (см., напр.: [Линге, 2009; Эфендиев, Балабанова, Ребров, 2014]). При этом выборка исследований ограничивается либо одной компанией, либо небольшим числом организаций, представляющих разные секторы экономики. Крупномасштабные исследования, посвященные оценке влияния УЧР на результаты деятельности организаций в рамках конкретных отраслей, на российских данных пока не проводились.

Одним из ключевых секторов современной российской экономики является финансово-банковский сектор. Финансовые организации традиционно уделяют большое внимание вопросам управления своим персоналом. Несмотря на это, акту-

альными продолжают оставаться такие проблемы, как несоответствие статуса службы УЧР в организационной структуре банка и возложенных на нее функций и задач, финансирование мероприятий по управлению человеческими ресурсами по остаточному принципу и др. (см.: [Петренко, 2011]). Все это может быть связано, в частности, с отсутствием эмпирических свидетельств наличия связи деятельности по управлению человеческими ресурсами (в рамках выстроенной в организации соответствующей системы) и результатов банков.

Целью данной статьи является выявление и оценка влияния систем УЧР на финансовые результаты деятельности банков, работающих на российском рынке. Статья состоит из пяти разделов. В первом представлены теоретические основы исследования, второй содержит описание его методологии, в третьем описываются эмпирические результаты исследования, в четвертом приводится их обсуждение, в пятом предложено заключение.

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

### Система управления человеческими ресурсами

Понятие «управление человеческими ресурсами» можно охарактеризовать как комплексное, включающее целый ряд элементов: стратегию УЧР, кадровую политику, систему УЧР, функции УЧР, службу УЧР, показатели результативности УЧР

и т. д. Вместе с тем, благодаря активному развитию и применению в менеджменте системного подхода, управление человеческими ресурсами в организациях все чаще рассматривается именно как система, которая представляет собой совокупность:

- внутренне взаимосвязанных и формирующих некую целостность частей организации [Richmond, 1993; Yorks, Nicolaides, 2006];
- совместных действий по управлению человеческими ресурсами [Ferguson, Reio, 2010; Yawson, 2013];
- различных подсистем, включающих широкий спектр функций по управлению человеческими ресурсами [Герчиков, 2008].

Центральным элементом данной системы являются функции УЧР, к которым относятся: планирование персонала, подбор и отбор сотрудников, адаптация персонала, организация труда, стимулирование персонала, развитие и обучение персонала, оценка персонала, кадровый учет и делопроизводство [Герчиков, 2008; Wright et al., 2001; Armstrong, Taylor, 2014]. Эти функции принято считать традиционными для системы УЧР, однако в наиболее успешных бизнес-организациях, предъявляющих высокие требования к системе УЧР, этот перечень дополняют также управление талантами, управление знаниями, управление трудовыми отношениями, управление корпоративной культурой, разработка и реализация стратегии УЧР, а также другие виды деятельности по УЧР, способствующие увеличению организационной эффективности [Lawler, 2005; Armstrong, Taylor, 2014].

Характеризуя понятие «система УЧР», нельзя ограничиться только ее функциями — необходимо обратить внимание на субъекты и объекты системы. В качестве субъектов рассматриваются основные участники процесса реализации функций и достижения стратегических целей по УЧР организации: руководитель компании, директор (менеджер) по персоналу, служба УЧР, руководители подразделений, реали-

зующие функции УЧР на оперативном уровне по отношению к своим непосредственным подчиненным. Соответственно, объектами системы УЧР являются работники организации: группа (сотрудники подразделений) или конкретный работник [Одегов, Никонова, 2010; Эфендиев, Балабанова, Ребров, 2014].

С развитием стратегического подхода к менеджменту система УЧР стала рассматриваться как совокупность совместных действий или функций по управлению человеческими ресурсами, направленных на достижение организационных целей [Wright et al., 2001; Jiang et al., 2012]. Особо отмечается, что эти совместные действия или функции должны быть взаимодополняющими и усиливающими друг друга, направленными на реализацию стратегии УЧР и, следовательно, общей стратегии организации [Boselie, Dietz, Boon, 2005]. При таком подходе одной из ключевых характеристик системы УЧР становится ее ориентация на стратегические цели организации. Данное определение системы УЧР было взято за основу в настоящем исследовании.

### **Подходы к оценке и показатели результативности системы УЧР**

Ориентация системы УЧР на достижение целей организационной стратегии логично привела к необходимости оценки ее результативности. В 1980-х гг. вышли первые работы, в которых результативность системы УЧР оценивалась по показателю *производительности труда* [Schuler, MacMillan, 1984; Sink, Tuttle, 1989]. И до сих пор производительность труда является наиболее часто используемым объективным показателем в количественных исследованиях по оценке результативности управления человеческими ресурсами в бизнес-организациях [Antony, Bhattacharya, 2010; Voohene, Asuinura, 2011]. Для расчета производительности труда (в том числе в организациях банковского сектора) применяются различные подходы,

определяющие отношение: операционных расходов к средним активам; операционных расходов к чистому доходу; операционных доходов к расходам на персонал; чистого дохода к средним активам и др. [Oster, Antioch, 1995].

По мере роста уровня конкуренции и признания руководством бизнес-организаций человеческих ресурсов (персонала) их основным активом, система УЧР стала рассматриваться не только как объект затрат, но и как объект инвестиций. Ввиду этого появилась потребность в оценке деятельности по УЧР с точки зрения выгоды для организации, которые она создает в сравнении с расходами на нее. Так, результативность системы УЧР стала оцениваться на основании расчета показателя *рентабельности инвестиций в человеческий капитал*<sup>1</sup> [Phillips, 1997; Phillips, Phillips, 2005; Azmi, 2010]. Он используется многими зарубежными компаниями, что подтверждают результаты ежегодных исследований международных консалтинговых компаний [Key Trends..., 2013; A New Vision..., 2014; Global Human Capital..., 2016]. Такой способ оценки деятельности по УЧР позволяет легко сравнивать ее с результатами деятельности организации по другим направлениям или подразделениям и предоставлять данные руководству в единой и понятной форме.

Расширение функций систем УЧР, дифференциация и персонификация подходов к управлению человеческими ресурсами сделали необходимым более активное взаимодействие сотрудников служб УЧР с персоналом и руководителями подразде-

лений в организациях. Возникла потребность в оценке системы УЧР с точки зрения уровня удовлетворенности заинтересованных сторон.

Подход к оценке результативности системы УЧР на основе анализа мнений заинтересованных сторон (stakeholder concept) получил широкое распространение во многих зарубежных работах (см., напр.: [Collins, 1992]). В его рамках результативность системы УЧР оценивается с помощью *субъективных показателей — оценочных суждений о конкретных аспектах деятельности по УЧР, базирующихся на мнении субъектов системы УЧР*, например руководителей организации или руководителя службы УЧР [Horgan, Muhlau, 2005; Pena Garcia-Pardo, Villasarelo, 2010]. Для комплексной оценки системы УЧР используются и результаты опросов сотрудников организации (например, оценивается удовлетворенность персонала по количественной шкале) [Bartel, 2004].

Активное применение в управлении бизнес-организациями концепции управления по целям [Druker, 1954] обусловило ее применение и в сфере УЧР. Так, возник подход к оценке результативности системы УЧР на основе достижения поставленных перед ней целей. Суть подхода заключается в том, что система УЧР результативна настолько, насколько она достигает своих целей (индивидуальных, групповых и организационных). На практике его реализация чаще всего осуществляется совместно или на базе другого известного подхода — *сбалансированной системы показателей* [Каплан, Нортон, 2003], предполагающей разработку разных уровней ключевых показателей эффективности (КПЭ) организации, в том числе и для системы УЧР. Такой подход позволяет связать цели организации с целями системы УЧР, выделить наиболее приоритетные из них и сделать оценку результативности системы УЧР на основании набора объективных показателей, взаимосвязанных с показателями стратегического уровня всей организации.

<sup>1</sup> Оригинальное название показателя рентабельности инвестиций в человеческий капитал — human capital return on investment, *HC ROI* [Phillips, 1997], где под человеческим капиталом содержательно понимается совокупность знаний, навыков, способностей персонала, имеющих экономическую ценность и способствующих развитию организации [Фитц-енд, 2006]. Иными словами, фактически под человеческим капиталом понимаются именно человеческие ресурсы — персонал организации.

С развитием глобализационных процессов и ростом международной конкуренции появилась необходимость сравнивать показатели деятельности разных бизнес-организаций, в том числе и их систем УЧР. Такой подход получил название *HR-бенчмаркинг* (human resources benchmarking). За рубежом, а в последние годы и в России подобная практика достаточно популярна внутри различных профессиональных ассоциаций, а также в рамках глобальных или локальных исследований, проводимых консалтинговыми компаниями (например, PwC Saratoga<sup>2</sup>, Human Capital Index<sup>3</sup>). Для проведения оценки и последующего сравнения, как правило, используются наборы показателей, разрабатываемые организаторами исследования. Но в большинстве из них за основу берется перечень показателей, разработанных Институтом Саратоги (Saratoga Institute, США) и получивших в 1999 г. название *эталонных показателей эффективности программ УЧР* [Фитц-енц, 2006; Фитц-енц, Дэвисон, 2009]. Данные показатели подразделены на несколько блоков: организационная эффективность; структура человеческих ресурсов; компенсации; льготы; обучение и развитие; увольнение; кадровое обеспечение. При расчете показателей основной упор делается не на оценку результатов выполнения службой УЧР своих функций (функций системы УЧР), а на отдачу от инвестиций в человеческий капитал (т.е. ROI). Таким образом, эталонные показатели Saratoga Institute позволяют оценивать результативность системы УЧР комплексно и всесторонне, на основании большого числа объективных количественных показателей.

<sup>2</sup> PwC Saratoga — ежегодное исследование, проводимое компанией PwC по методологии Saratoga Institute (в том числе в России с 2006 г.), <http://www.pwc.ru/ru/hr-consulting/saratoga-2016.html>.

<sup>3</sup> Human Capital Index — проект в области HR-бенчмаркинга, реализуемый в России с 2007 г. компанией TalentCode, <http://hr-benchmarking.ru/hci>.

## **Влияние систем УЧР на деятельность бизнес-организаций: результаты эмпирических исследований**

Изначально исследования фокусировались на анализе влияния именно функций системы УЧР на результаты деятельности организаций. Одной из первых таких работ стало масштабное исследование (740 компаний) [Huselid, 1995], в котором определялся *индекс систем УЧР*, отражающий степень внедрения в организации системы высокоэффективной работы — комплекса функций системы УЧР. Было выявлено, что организации с более высоким индексом при прочих равных условиях демонстрируют более высокий экономически и статистически значимый уровень эффективности деятельности, а системы УЧР только тогда оказывают постоянное влияние на практический результат, когда они включены в структуру управления и помогают организации достигать важные стратегические цели и задачи. К похожим выводам пришли и авторы [Park, Davis, 2011], вычислившие индексы практик УЧР (фактически, мероприятий по реализации функций системы УЧР) для компаний розничной торговли продуктами питания в США и обнаружившие, что функции УЧР оказывают положительное влияние на добавленную стоимость этих компаний.

Значительный вклад в изучение влияния функций УЧР на результаты деятельности организаций внесла работа [Wright, Boswell, 2002], авторы которой обобщили более 60 эмпирических исследований, проведенных в период с 1995 по 2002 г. по данной проблематике. Результаты как этих работ, так и более поздних исследований [Chompukum, 2011; Arni Ariyani, Rosmah, 2012] подтвердили наличие положительной связи между функциями УЧР и результатами деятельности бизнес-организаций.

С развитием стратегического подхода появился целый ряд исследований, изучающих влияние на результаты деятельности

организаций стратегического УЧР (т.е. реализации функций системы УЧР в соответствии со стратегическими целями организации). Исследования подтвердили наличие положительной корреляции между ориентацией системы УЧР на стратегические цели и результатами деятельности организаций (см., напр.: [Gurbuz, Mert, 2011; Buller, McEvoy, 2012]). Анализ организаций банковского сектора также свидетельствует о наличии этой корреляции [Richard, Johnson, 2001; Pena Garcia-Pardo, Fernández Moreno, 2009].

В последнее десятилетие произошли масштабные изменения в сфере информационных технологий, которые затронули и реализацию функций системы УЧР в организациях. Появились информационные системы, упрощающие процедуры кадрового учета и делопроизводства, отбора, расчета заработной платы, обучения, развития, планирования карьеры персонала и т.д. Предметом интереса исследователей стало изучение влияния на результаты деятельности организаций степени автоматизации функций УЧР. Предположение о том, что использование электронных систем позволяет повысить результативность функций и в целом системы УЧР за счет улучшения операционной деятельности, подтвердилось [Stone, Lukaszewski, 2009; Khatri et al., 2010], как и наличие положительной корреляции между уровнем автоматизации функций УЧР и результатами деятельности бизнес-организаций [Awazu, Desouza, 2003; Spaulding, 2012], в том числе и в банках [Al-Tarawneh, Tarawneh, 2012].

Наконец, наличие взаимосвязи с результатами деятельности организаций подтверждается в работах, оценивающих гибкость и инновационность систем УЧР. Под гибкостью понимается способность системы УЧР адаптироваться к изменениям внешней и внутренней среды [Ketkar, Sett, 2009], а инновационность системы УЧР связывается с реализацией новых инновационных решений или инициатив (мероприятий, проектов) в управ-

лении человеческими ресурсами. При этом под инициативами понимаются именно принципиально новые инновационные решения в управлении человеческими ресурсами [Wright et al., 2001]. Исследователи исходят из предположения о том, что гибкая система УЧР способствует развитию инновационности организации и позволяет быстро реагировать на изменения внешней среды. Было обнаружено положительное влияние гибкости системы УЧР на результаты деятельности бизнес-организаций [Ketkar, Sett, 2009; Chang et al., 2013] и, особо отметим, влияние инновационных подходов при реализации функций УЧР [Knight-Turvey et al., 2004]. Вместе с тем в [Way, Wright, Tracey, 2013] было зафиксировано двойственное влияние гибкости системы УЧР. При анализе 153 компаний США авторы обратили внимание на то, что гибкость системы УЧР положительно влияла на результаты деятельности организаций только в динамичных отраслях, а для индустрий, в которых динамика изменений внешней среды низка, гибкость системы УЧР, наоборот, негативно влияла на результаты деятельности организаций.

Таким образом, анализ результатов эмпирических исследований позволяет вести речь о наличии статистически значимой связи между элементами, характеризующими систему УЧР (функциями системы УЧР, уровнем их автоматизации, ориентацией на стратегические цели организации, гибкостью и инновационностью системы УЧР), и результатами деятельности бизнес-организаций.

### **Показатели, характеризующие финансовые результаты деятельности банков**

Показатели финансовых результатов деятельности бизнес-организаций, в том числе в банковской сфере, характеризуются большим разнообразием (см., напр.: [Fethi, Pasiouras, 2010]). Чаще всего при исследовании влияния систем УЧР рассматри-

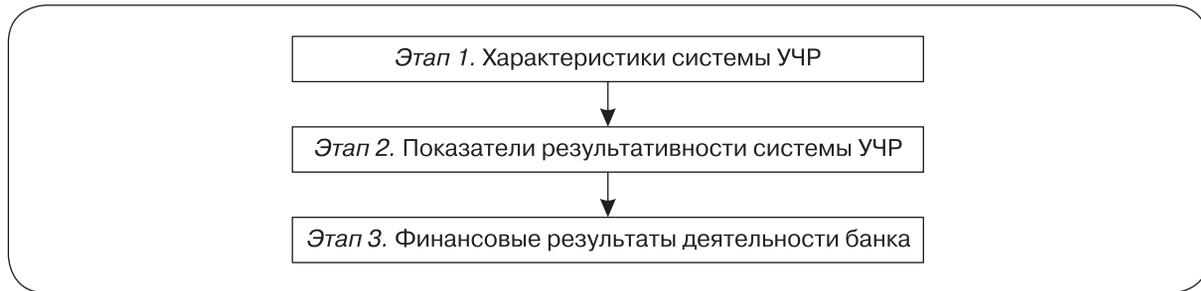


Рис. 1. Теоретическая модель исследования

ваются чистая прибыль [Delery, Doty, 1996; Azmi, 2010], рентабельность активов [Pena Garcia-Pardo, Villasarelo, 2010], рентабельность собственного капитала [Law, Tse, Zhou, 2003; Pena Garcia-Pardo, Villasarelo, 2010], рост продаж [Guthrie, 2001; Batt, 2002].

Для банков показателями финансовых результатов деятельности, как правило, являются чистая прибыль, доходность, рыночная стоимость, цена акций и их доходность [Luo, 2003], рентабельность активов и рентабельность капитала [Chen, Liao, 2010; Pena Garcia-Pardo, Villasarelo, 2010]. Результаты деятельности розничных банков оценивают, принимая во внимание данные по депозитам, кредитам и доходности [Asmild et al., 2004].

Учитывая, что в исследованиях влияния системы УЧР на результаты деятельности бизнес-организаций, как правило, изучается комплекс показателей (см., напр.: [Lambooi et al., 2006; Chang, Huang, 2010]), такой подход был использован и в данном исследовании.

Анализ теоретической литературы и результатов эмпирических исследований влияния системы УЧР на результаты деятельности организаций (в том числе банков) позволил сформулировать следующие гипотезы исследования.

*Гипотеза 1. На результативность системы УЧР в банках оказывают положительное воздействие качество реализации функций УЧР, автоматизация функций УЧР, степень ориентации системы УЧР на стратегию банка,*

*а также гибкость и инновационность системы УЧР.*

*Гипотеза 2. Существует положительная взаимосвязь между показателями результативности системы УЧР и результатами деятельности банков на российском рынке.*

## МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

### Теоретическая модель и структура показателей

Теоретическая модель исследования предполагает, что влияние системы УЧР на финансовые результаты деятельности банков оказывается (и, соответственно, может быть оценено) поэтапно следующим образом. На первом этапе должны быть изучены количественные и качественные показатели, характеризующие саму систему УЧР. Данные показатели определяют показатели ее (системы УЧР) результативности, которые рассчитываются на втором этапе. Наконец, именно показатели результативности системы УЧР влияют на финансовые результаты деятельности банка, что анализируется на третьем этапе исследования. Теоретическая модель исследования представлена на рис. 1.

В качестве показателей, характеризующих систему УЧР, были выбраны:

- ориентация на стратегические цели банка;
- реализуемые функции УЧР;
- автоматизация функций УЧР;



Рис. 2. Предполагаемая связь переменных исследования

- гибкость и инновационность системы УЧР;
- расходы на персонал.

Исследование проходило в период с 2011 по 2015 г. Длительный период его проведения связан с соблюдением предиктивного характера анализа, когда данные о системе УЧР за более ранний период времени сопоставлялись с текущими результатами деятельности организации. В работе эмпирические данные, характеризующие систему УЧР, были собраны в 2011–2012 гг., данные о финансовых результатах деятельности банков — в 2013–2015 гг.

При проведении пилотного этапа исследования обнаружилось, что банки не готовы раскрывать информацию качественного характера, в частности, об уровне удовлетворенности персонала. В ре-

зультате подход к оценке результативности системы УЧР, базирующийся на экспертной оценке заинтересованных сторон, в рамках данного исследования оказался невозможным. Было принято решение выбрать доступные объективные показатели, информация для расчета которых имеется в документах финансовой отчетности банков, размещенных в открытом доступе на официальном сайте Банка России (<http://www.cbr.ru>): производительность труда и рентабельность инвестиций в человеческий капитал.

В качестве финансовых показателей деятельности банков анализировались чистая прибыль, рентабельность активов и рентабельность капитала.

Логика связи переменных исследования представлена на рис. 2.

## Сбор данных

Сбор данных о расходах на персонал, чистой прибыли, операционных доходах и расходах, а также расчет показателей рентабельности активов и рентабельности капитала банков осуществлялись на основе анализа их официальных отчетов о прибылях и убытках. Данные по общим активам и собственному капиталу были взяты из бухгалтерских балансов банков, размещенных в открытом доступе на сайте Банка России в разделе «Информация по кредитным организациям» [Справочник по кредитным организациям, 2014].

Источниками данных о системах УЧР стали сведения о кадровой политике банков, размещенные на их официальных сайтах, а также результаты полуструктурированных интервью и анкетирования руководителей служб УЧР банков.

В ходе предварительных полуструктурированных интервью с руководителями служб УЧР пяти банков было выяснено, что интенсивность работы в банках очень высокая, поэтому получить информацию о системе УЧР с помощью объемных и сложных анкет, а также длительных интервью весьма сложно. В итоге было принято решение использовать для сбора эмпирических данных о системе УЧР метод анкетирования с применением оценочной шкалы Лайкерта. Была разработана специальная анкета (см. Приложение), которая включала пять блоков вопросов, характеризующих ориентацию системы УЧР на стратегические цели банка; функции УЧР; наличие электронных систем, автоматизирующих функции УЧР; гибкость системы УЧР и ее инновационность.

Перечень функций системы УЧР, оцениваемых в анкете, был сформирован по результатам интервью с руководителями служб УЧР банков, которые выделили наиболее важные из них: подбор и отбор, адаптация, обучение и развитие, стимулирование, оценка персонала, управление внутренними коммуникациями, оценка результативности системы УЧР. Причем как

наиболее важная была отмечена функция управления внутренними коммуникациями, поскольку, по мнению руководителей служб УЧР, именно эффективное управление внутренними коммуникациями обеспечивает постоянное взаимодействие между всеми подразделениями банка как на горизонтальном, так и на вертикальном уровне, что позволяет высшему руководству иметь оперативную информацию о ситуации в структурных подразделениях банка и понимать последствия принимаемых ими решений.

Важно отметить, что разработанная анкета предполагала сбор данных не о деятельности и функциях службы УЧР, а именно о системе УЧР, субъектами которой выступают не только сотрудники служб УЧР, но и топ-менеджмент и линейные руководители банка. В ходе анкетирования руководители служб УЧР оценивали не свою непосредственную деятельность, а характеристики системы УЧР банков. Тем самым снижалась вероятность предоставления ложных ответов на вопросы анкеты.

В ходе исследования была проведена проверка внутренней согласованности анкетного опросника посредством расчета коэффициента альфа Кронбаха (см. табл. 1).

Рассчитанный для каждой шкалы коэффициент надежности альфа Кронбаха показал высокий уровень внутренней согласованности.<sup>4</sup>

## Описание выборки исследования

По данным ЦБ РФ на 1 января 2015 г., в России было зарегистрировано 783 банка [Справочник по кредитным организациям, 2015]. В настоящем исследовании был использован традиционный подход к формированию выборки, при котором ее объем устанавливается на уровне 5–10% от генеральной совокупности. Иными словами, выборка исследования должна была включать

<sup>4</sup> Строгим требованиям, предъявляемым к эффективно работающему анкетному опроснику, соответствует значение коэффициентов альфа Кронбаха выше 0,8.

Таблица 1

## Надежность шкал опросника

Шкала	Количество пунктов	Коэффициент альфа Кронбаха
Ориентация системы УЧР на стратегические цели банка	4	0,895
Реализуемые функции УЧР	12	0,932
Автоматизация функций УЧР	7	0,908
Гибкость системы УЧР	5	0,889
Инновационность системы УЧР	4	0,937

43–86 банков. По результатам анкетирования руководителей служб УЧР удалось собрать данные о системах УЧР в 67 банках (8,6% от генеральной совокупности).

При этом выборка формировалась случайным образом с применением метода стратификации<sup>5</sup>. В нее вошли различные типы банков: российские и международные, государственные и частные, московские и региональные, работающие в различных продуктовых и клиентских нишах. Таким образом, собранная выборка отражает черты генеральной совокупности. Подробная характеристика выборки исследования представлена в табл. 2.

Анализ структуры российского банковского сектора показал, что основную долю составляют универсальные банки, предлагающие широкий спектр услуг. Среди обследованных банков доля универсальных составила 85,4%; корпоративных — 5,9%; розничных — 4,4% и 4,3% — инвестиционных. Большая часть банков (61,5%) располагается в Центральном федеральном округе, 55,5% имеют головной офис в Москве. Остальные находятся в других городах России: в Санкт-Петербурге (7,5%), Самаре (3%), Казани (2,5%), Новосибирске (2%), Екатеринбурге (2%), Челябинске (1,5%), Саратове (1,5%), Калининграде (1%), Краснодаре (1%), Тольятти (1%).

По состоянию на 2014 г. в общей структуре российского банковского сектора на банки с иностранным капиталом прихо-

дилось 14%, 3% банков контролировались государством.<sup>6</sup> Основную долю выборки нашего исследования (92%) составили частные банки с отечественным капиталом; 18% выборки составили банки с иностранным капиталом. Доля государственных банков в выборке составила 8%. В структуре выборки преобладают банки, имеющие период работы на российском рынке более 18 лет: 59,5% — от 18 до 22 лет; 25,5% — более 22 лет. Самые молодые банки, вошедшие в выборку (4%), существуют от 3 до 6 лет. Численность персонала в исследованных банках варьируется от 37 до 231 304 человек: 43% — менее 500 человек; 39% — более 5000 человек. Банки характеризуются разным размером филиальной сети: 22% представлены только в одном регионе (т. е. не имеют сети); 57,5% имеют от 1 до 10 филиалов; 10% — более 20 филиалов.

При проверке выборки на наличие «выбросов» обнаружилось, что для одного банка значение усредненного показателя чистой прибыли за три года равнялось 321,9 млрд руб. при моде переменной в 3,2 млрд руб. В результате данный банк был исключен из последующего анализа.

### Этапы анализа данных

На первом этапе анализа данных были рассчитаны *показатели результативности системы УЧР — производитель-*

<sup>5</sup> Генеральная совокупность разделяется на страты по какой-либо существенной для анализа характеристике.

<sup>6</sup> Расчеты осуществлены авторами на базе данных Отчета о развитии банковского сектора и банковского надзора в 2014 г.

Таблица 2

## Характеристика выборки исследования

№	Характеристики банков	Доля выборки, %
1	<i>Возраст (количество лет работы на российском рынке)</i>	
	Менее 6 лет	4,0
	6–12 лет	7,5
	13–17 лет	3,5
	18–22 года	59,5
	Более 22 лет	25,5
2	<i>Форма собственности</i>	
	Государственный	8
	Частный	92
3	<i>Страновая принадлежность капитала</i>	
	Российский	82
	Иностранный	18
4	<i>Тип бизнеса</i>	
	Универсальный	85,4
	Корпоративный	5,9
	Инвестиционный	4,3
	Розничный	4,4
5	<i>Расположение головного офиса</i>	
	Москва	61,5
	Региональный город	38,5
6	<i>Численность сотрудников, человек</i>	
	Менее 500	43,0
	501–1000	18,0
	1001–5000	28,5
	5001–10 000	5,0
	Более 10 000	5,5
7	<i>Географическое присутствие, количество филиалов</i>	
	Отсутствие филиальной сети	22,0
	1–10	57,5
	11–20	10,5
	21–35	5,0
	Более 35	5,0

ность труда ( $P$ ) и рентабельность инвестиций в человеческий капитал ( $HC ROI$ ). Как отмечалось, показатель производительности труда может быть рассчитан разными способами. В текущем исследовании был выбран подход, в соответствии с которым производительность труда в банках рассчитывается по следующей формуле:

$$P = \frac{\text{Чистый операционный доход}}{\text{Численность персонала}}$$

В банковском секторе чистый операционный доход представляет собой разницу между операционными доходами и операционными расходами.

Рентабельность инвестиций в человеческий капитал рассчитывалась, как и показатель

Таблица 3

**Матрица парных коэффициентов ранговой корреляции  
Кендалла между показателями системы УЧР**

	<i>I</i>	<i>H</i>	<i>S</i>	<i>A<sub>h</sub></i>	<i>F</i>
<i>I</i>	1,00	0,634** (0,00)	0,698** (0,00)	0,553** (0,00)	0,716** (0,00)
<i>H</i>	0,634** (0,00)	1,00	0,732** (0,00)	0,639** (0,00)	0,651** (0,00)
<i>S</i>	0,698** (0,00)	0,732** (0,00)	1,00	0,672** (0,00)	0,757** (0,00)
<i>A<sub>h</sub></i>	0,553** (0,00)	0,639** (0,00)	0,672** (0,00)	1,00	0,619** (0,00)
<i>F</i>	0,716** (0,00)	0,65** (0,00)	0,757** (0,00)	0,619** (0,00)	1,00

Примечания: *H* — состав функций УЧР, *A<sub>h</sub>* — автоматизация функций УЧР, *S* — ориентация системы УЧР на стратегические цели банка, *F* — гибкость системы УЧР, *I* — инновационность системы УЧР; в ячейках представлены значения коэффициента  $\chi^2$ , в скобках — уровень значимости (2-сторонний); \*\* — корреляция значима на уровне 0,01.

рентабельности инвестиций (*ROI*), но в контексте человеческих ресурсов [Фитценц, 2006]:

$$HC\ ROI = \frac{\text{Выручка} - (\text{Общие расходы} - \text{Зарплаты} - \text{Льготы})}{\text{Зарплаты} + \text{Льготы}} \cdot 100\%.$$

На втором этапе определялись *финансовые результаты деятельности банков*, включая *рентабельность активов* и *рентабельность капитала*. Рентабельность активов (return on assets — *ROA*), характеризующая отдачу от использования всех активов организации (банка), рассчитывалась как отношение чистой прибыли к общим активам [Gomez-Mejia, Palich, 1997]. Рентабельность капитала (return on equity — *ROE*), отражающая эффективность использования капитала, рассчитывалась как отношение чистой прибыли к собственному капиталу [Rodsutti, Swierczek, 2002]. Данные для расчета этих показателей были взяты из бухгалтерских отчетностей банков на 1 января 2014 и 2015 гг. Для более точного отражения финансовых результатов банков были использованы усредненные показатели — среднее арифметическое показателей за два года.

На третьем, заключительном этапе анализа данных для определения влияния системы УЧР на финансовые результаты деятельности банков (чистую прибыль, рентабельность активов и рентабельность капитала) была построена система рекурсивных эконометрических уравнений (метод оценки — трехшаговый МНК), которая позволила выявить влияние частных эффектов переменных, характеризующих систему УЧР, на финансовые результаты деятельности банков.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

При проведении корреляционного анализа было выявлено, что все показатели, характеризующие систему УЧР, коррелируют между собой (табл. 3).

Для анализа данных использовался метод главных компонент (МГК), основная идея которого замена факторов  $X_i$  некоторыми  $Z_i$ , которые, с одной стороны, не коррелируют между собой, а с другой стороны, содержат в себе всю изменчивость  $X_i$ . Обычно  $Z_i$  — линейная комбинация  $X_i$ . Вычислительная процедура заключается в нахождении ортонормированных собственных векторов центрированной

Таблица 4

## Результаты анализа показателей системы УЧР с использованием метода главных компонент

Главные компоненты	<i>Eigenvalue</i>	<i>Difference</i>	<i>Proportion</i>	<i>Cumulative</i>
<i>Comp1</i>	4,37572	4,12003	0,8751	0,8751
<i>Comp2</i>	0,255699	0,0840269	0,0511	0,9263
<i>Comp3</i>	0,171672	0,05744	0,0343	0,9606
<i>Comp4</i>	0,114232	0,0315584	0,0228	0,9835
<i>Comp5</i>	0,0826733	0,00000	0,0165	1,0000

## Анализ главных компонент

Показатели системы УЧР	<i>Comp1</i>	<i>Comp2</i>	<i>Comp3</i>	<i>Comp4</i>	<i>Comp5</i>	<i>Unexplained</i>
<i>H</i>	0,4420	0,3527	0,8004	—	0,1932	0
<i>A<sub>h</sub></i>	0,4312	0,8292	0,0440	0,0265	0,3519	0
<i>S</i>	0,4610	0,0998	0,0072	0,3129	—	0
<i>F</i>	0,4532	—	—	—	—	0
<i>I</i>	0,4481	—	—	0,5092	0,3924	0

Примечания: *H* — состав функций УЧР, *A<sub>h</sub>* — автоматизация функций УЧР, *S* — ориентация системы УЧР на стратегические цели банка, *F* — гибкость системы УЧР, *I* — инновационность системы УЧР; цифровые значения — факторные нагрузки.

матрицы  $X'X$ . Причем первая главная компонента соответствует наибольшему собственному числу, вторая — второму по величине собственному числу и т. д. [Wooldridge, 2013].

Результаты применения метода главных компонент<sup>7</sup> показаны в табл. 4, где цифровые значения представляют собой факторные нагрузки.

В результате анализа было получено пять главных компонент. В состав первой главной компоненты (*Comp1*) вошли все пять исходных показателей системы УЧР (функции УЧР, ориентация системы УЧР на стратегические цели банка, автоматизация функций УЧР, гибкость системы УЧР, инновационность системы УЧР), причем с примерно равными весами.

Во вторую главную компоненту (*Comp2*) вошли показатели уровня автоматизации функций УЧР с весом 0,8292, гибкости и инновационности системы УЧР с отрицательными весами. Таким образом, можно считать, что вторая главная компонента является индикатором подхода к УЧР, ко-

торый можно назвать технологичным, но при этом не принимаются инновационные решения и отсутствует ориентация системы УЧР на стратегические цели банка.

В составе третьей главной компоненты (*Comp3*) — показатели функций УЧР с весом 0,8004, а также показатели гибкости и инновационности системы УЧР с отрицательными весами. Ориентация системы УЧР на стратегические цели банка и автоматизация функций УЧР включаются в состав третьей главной компоненты с весами, близкими к нулю (0,0072 и 0,0440 соответственно). Подобная ситуация соответствует реализации устоявшихся традиционных функций УЧР (кадровый учет и делопроизводство, подбор и отбор, обучение персонала), которые принципиально не изменяются с течением времени и под воздействием различных факторов.

Четвертую (*Comp4*) и пятую (*Comp5*) главные компоненты было решено исключить из дальнейшего анализа ввиду того, что на их долю приходится всего 3,94% всей информации, содержащейся в исходных факторах.

Для определения влияния системы УЧР на финансовые результаты деятельности

<sup>7</sup> Анализ проводился с помощью программы STATA.

банков (чистую прибыль, рентабельность активов и рентабельность капитала) также была построена система эконометрических уравнений. В итоге удалось отобрать факторы, которые оказывают одновременное влияние на показатели, характеризующие результаты деятельности банков.

Система рекурсивных эконометрических уравнений после отбора факторов включает следующие показатели: форма собственности банка, расходы на персонал в расчете на одного сотрудника, рентабельность инвестиций в человеческий капитал, производительность труда, страновая принадлежность капитала, инвестиции в обучение и развитие персонала в расчете на одного сотрудника, тип бизнеса, чистая прибыль, рентабельность активов и рентабельность капитала, а также главные компоненты *Comp1* и *Comp2*, которые описывают влияние показателей, характеризующих систему УЧР. Третья главная компонента (*Comp3*) была исключена из итоговой модели, так как ее включение ухудшало качество модели. Оцененная система уравнений выглядит следующим образом:

$$\left\{ \begin{array}{l} P = 1,12 + 0,406Comp1 + \varepsilon_1, \\ HC\ ROI = 1,76 + 0,31Comp2 + \varepsilon_2, \\ NP = -0,46 + 0,36HC\ ROI - \\ \quad - 0,294PE + \varepsilon_3, \\ ROA = 0,01 + 0,13P + 0,008N + \\ \quad + 0,022In + 0,07TB + \varepsilon_4, \\ ROE = 0,08 + 0,154P + 0,014PE + \varepsilon_5, \end{array} \right.$$

где  $P$  — производительность труда;  $HC\ ROI$  — рентабельность инвестиций в человеческий капитал;  $Comp1$  — главная компонента 1;  $Comp2$  — главная компонента 2;  $NP$  — чистая прибыль;  $PE$  — расходы на персонал в расчете на одного сотрудника;  $ROA$  — рентабельность активов;  $ROE$  — рентабельность капитала;  $N$  — страновая принадлежность капитала;  $In$  — инвестиции в обучение и развитие персонала в расчете на одного сотрудника;  $TB$  — тип бизнеса.

В представленных уравнениях  $\varepsilon_1, \varepsilon_2, \varepsilon_3, \varepsilon_4$  и  $\varepsilon_5$  — случайные ошибки. В последние могут входить невыявленные факторы, которые не были включены в исследование, но которые предположительно могут оказывать влияние на рентабельность инвестиций в человеческий капитал, производительность труда, чистую прибыль, рентабельность активов и рентабельность капитала банков.

В табл. 5 показаны результаты оценивания эконометрических уравнений, определяющих влияние целевых переменных на результаты деятельности банков. Следует отметить, что для всех показателей модели уровень значимости не превышает 5%. Статистический анализ и тестирование модели на адекватность подтвердили, что построенная регрессионная модель статистически значима и может быть использована в практических целях (расчетный  $F$ -критерий для всех уравнений превышает критическое значение  $F$ -критерия Фишера).

Построенная система эконометрических уравнений показывает, что показатели, характеризующие систему УЧР, оказывают воздействие на рентабельность инвестиций в человеческий капитал и производительность труда, которые, в свою очередь, влияют на чистую прибыль, рентабельность активов и рентабельность капитала банков. Схема выявленной взаимосвязи представлена на рис. 3.

Результаты статистического анализа показывают, что в полученной системе эконометрических уравнений присутствуют как показатели, характеризующие систему УЧР, так и контрольные переменные — организационные характеристики банков. Выяснилось, что на рентабельность активов банков оказывают влияние тип бизнеса и страновая принадлежность капитала. Тем не менее в рамках текущего исследования особый интерес представляет интерпретация показателей, характеризующих систему УЧР.

Расходы на персонал в расчете на одного сотрудника сокращают чистую прибыль

Таблица 5

## Влияние переменных исследования на результаты деятельности банков

Переменные модели	Коэффициент	Стандартная ошибка	<i>t</i>	<i>P</i> > <i>t</i>	[95%-й доверительный интервал]	
<i>NP</i>						
<i>HC ROI</i>	0,3611895	0,081727	4,42	0,000	0,2010077	0,5213714
<i>PE</i>	-0,2942505	0,155429	-1,89	0,048	-0,598885	0,0103847
Const	-0,4555539	0,1281134	-3,56	0,000	-0,70665	-0,20445
<i>ROA</i>						
<i>P</i>	0,1270253	0,0920291	1,38	0,032	-0,053348	0,307399
<i>N</i>	0,0084151	0,0049678	1,69	0,053	-0,001321	0,0181518
<i>I</i>	0,0223962	0,150547	0,15	0,042	-0,272671	0,3174629
<i>TB</i>	0,0073195	0,0027922	2,62	0,009	0,0018469	0,012792
Const	0,0071337	0,0069977	1,02	0,038	-0,006581	0,020849
<i>ROE</i>						
<i>P</i>	0,1539548	0,0576384	2,67	0,008	0,0409856	0,266924
<i>PE</i>	0,0144606	0,00634	2,30	0,022	0,0021129	0,0268083
Const	0,080899	0,0168049	4,81	0,000	0,0479619	0,113836
<i>HC ROI</i>						
<i>Comp2</i>	0,3102281	0,1321295	2,35	0,019	0,0512589	0,5691972
Const	1,762873	0,4657165	3,79	0,000	0,8500853	2,675661
<i>P</i>						
<i>Comp1</i>	0,4056519	0,305647	1,33	0,051	-0,193405	1,004709
Const	1,122879	0,5273051	2,13	0,033	0,0893798	2,156378

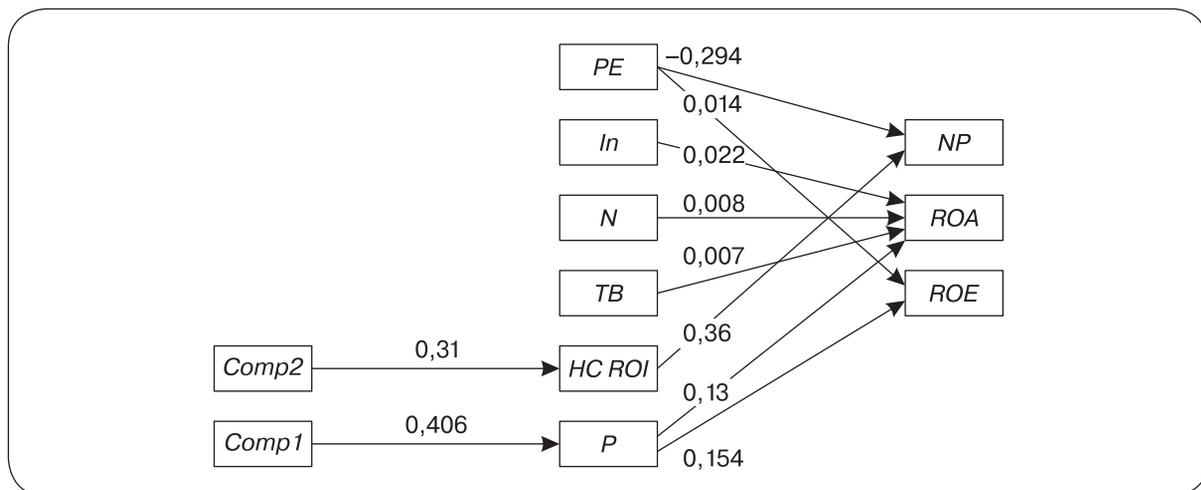


Рис. 3. Частные эффекты влияния характеризующих систему УЧР переменных на финансовые результаты деятельности банков

Примечание: *Comp1* — главная компонента 1 (включает *S*, *H*, *A<sub>h</sub>*, *F*, *I*); *Comp2* — главная компонента 2 (включает *H*, *A<sub>h</sub>*, *S*).

банка, однако положительно влияют на рентабельность капитала. Инвестиции в обучение и развитие персонала в расчете на одного сотрудника увеличивают рентабельность активов. При этом наблюдается положительное влияние показателей результативности системы УЧР: рентабельности инвестиций в человеческий капитал — на чистую прибыль, а производительности труда — на рентабельность активов и рентабельность капитала банков. Таким образом, гипотеза 2 о существовании положительной взаимосвязи между показателями результативности системы УЧР и результатами деятельности банков на российском рынке принимается.

Проведенный статистический анализ подтвердил, что показатели, характеризующие систему УЧР, влияют на показатели ее результативности. Было выявлено, что только при реализации функций УЧР не наблюдается положительного воздействия на финансовые результаты деятельности банка. Положительный эффект от системы УЧР начинается с применением электронных систем, автоматизирующих функции УЧР и ориентации системы УЧР на стратегические цели банка. Совместно эти показатели, характеризующие систему УЧР, увеличивают рентабельность инвестиций в человеческий капитал. Если, помимо перечисленных показателей системы УЧР, банку также удастся достичь гибкости и инновационности системы УЧР, то увеличивается и производительность труда. Таким образом, гипотеза 1 о влиянии показателей, характеризующих систему УЧР, может быть принята частично.

## ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

Полученные в ходе исследования результаты позволили сделать выводы и сформулировать основные подходы к реализации функций системы УЧР в банках, работающих на российском рынке, и на их основе предложить схему влияния систем

УЧР на финансовые результаты деятельности банков (рис. 4).

Подход, наиболее часто встречающийся в исследованных банках и предполагающий, что управление человеческими ресурсами в большей степени заключается в реализации основных, традиционных функций (подбор и отбор, адаптация, стимулирование, оценка персонала), был назван «*традиционный УЧР*». При таком подходе служба УЧР выполняет только операционную поддержку деятельности банка и играет, согласно матрице ролей служб УЧР Д. Ульриха [Ulrich, 1997], роль «административного эксперта». Исследование подтвердило, что в тех банках, где используется такой подход к УЧР, отсутствует положительное влияние системы УЧР на результаты их деятельности.

Ориентация системы УЧР на стратегические цели банка и автоматизация функций УЧР позволяют добиться роста рентабельности инвестиций в человеческий капитал, в результате которого растет чистая прибыль. Такой подход к УЧР был назван «*технологичный УЧР*». При этом система УЧР ориентируется на стратегические цели банка, все функции УЧР планируются и реализуются в соответствии с организационной стратегией, а операционная деятельность в сфере УЧР автоматизируется, благодаря внедрению электронных систем. В большинстве банков (особенно крупных), демонстрирующих данный подход к УЧР, чаще всего автоматизируются кадровый учет и делопроизводство, как правило, с использованием пакета программ «1С». Однако для тех же крупных банков актуальной задачей является и автоматизация функций подбора, оценки, обучения и развития, стимулирования персонала (в том числе администрирования социальных льгот). Для этого банками используются такие системные платформы, как Oracle Fusion HCM, IBM Power Systems на базе SAP, NICE Workforce Management, Thompson Benefits Online. Наличие электронных систем позволяет повышать операционную эффективность



Рис. 4. Влияние систем УЧР на финансовые результаты деятельности банков, работающих на российском рынке

сотрудников служб УЧР и оптимизировать время для взаимодействия с линейными менеджерами по оказанию им поддержки в достижении целей и решении проблем подразделения и банка в целом.

Результаты исследования также показывают, что если система УЧР гибко реагирует на изменения внешней и внутренней среды и в банке реализуются различные инициативы в сфере УЧР, то наблюдается рост производительности труда, который оказывает положительное воздействие на рост рентабельности активов и рентабельности капитала банка. В такой ситуации служба УЧР становится инициатором и проводником изменений в банке в сфере управления человеческими ресурсами, играет роль «агента изменений» [Ulrich, 1997], способствуя достижению высоких организационных результатов. Такой подход к УЧР был назван «гармоничный УЧР». При нем наблюдается максимальное сочетание и развитие всех ключевых показателей, характеризующих систему УЧР: ориентация на стратегические цели банка, построение операционной деятельности УЧР на основе стратегии УЧР, максимальная автоматизация реализации функций УЧР, гибкость и инновационность как характеристики системы УЧР.

На рис. 4 демонстрируется, что с ростом значимости системы УЧР для банка и смещением роли службы УЧР от операционной поддержки бизнеса (выполнение традиционных, рутинных функций) к созданию ценности для бизнеса (реализация функций УЧР, максимально ориентированных на стратегические цели банка) растет и ее влияние на результаты деятельности банка в целом.

Сформулированные по итогам исследования выводы соотносятся с результатами зарубежных эмпирических исследований, в которых обнаружена значимая положительная связь между УЧР и финансовыми результатами деятельности бизнес-организаций в различных секторах экономики (см: [Huselid, 1995; Horgan, Muhlau, 2005; Gurbuz, Mert, 2011; Buller, McEvoy, 2012]

и др.). Такая же закономерность была выявлена и в банковском секторе (см.: [Al-Tarawneh, Tarawneh, 2012; Bartel, 2004; Pena Garcia-Pardo, Villasarelo, 2010]).

### Значимость и ограничения исследования

Использованный при проведении исследования подход к оценке влияния систем УЧР на финансовые результаты деятельности банков на российском рынке в ранее проведенных исследованиях (в том числе в России) не применялся. Он базируется на комплексном изучении и оценке системы УЧР, включении большого числа контрольных переменных (размер банка, возраст, форма собственности, страновая принадлежность капитала, тип бизнеса) и предиктивном характере сбора и анализа данных. Разработанный подход позволяет оценить влияние показателей системы УЧР как на результативность самой системы УЧР, так и на результаты деятельности банков. Таким образом, результаты исследования могут использоваться в качестве определенной методологической основы при проведении исследований по оценке влияния системы УЧР на результаты деятельности бизнес-организаций.

Предложенный подход позволил выявить функции и показатели системы УЧР, оказывающие наибольшее влияние на результаты деятельности банков на российском рынке. Выводы исследования могут быть использованы для принятия решений в сфере управления человеческими ресурсами руководителями служб УЧР, а также их обоснования перед руководством банков.

К ограничениям исследования следует отнести небольшую выборку банков. Ее увеличение позволило бы повысить репрезентативность полученных результатов. Наконец, проведенное исследование базируется преимущественно на данных, доступных только в открытых источниках. Это ограничение связано с существенной

степенью закрытости отрасли и высокими требованиями к безопасности внутренних данных банков.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование влияния систем УЧР на результаты деятельности банков на российском рынке позволяет сделать ряд выводов.

Во-первых, определены функции системы УЧР, оказывающие влияние на результаты деятельности банков, работающих на российском рынке. В ходе полуструктурированных интервью с руководителями служб УЧР банков и анализа эмпирических исследований, посвященных УЧР в российском банковском секторе, выделены наиболее значимые функции УЧР в банках, работающих на российском рынке: подбор и отбор персонала, адаптация, обучение и развитие, стимулирование, оценка персонала и управление внутренними коммуникациями. Данные функции использовались в авторском подходе к оценке влияния системы УЧР на результаты деятельности банков.

Во-вторых, разработан подход к оценке влияния системы УЧР на результаты деятельности банков. К его преимуществам относятся: комплексность изучения и оценки системы УЧР, включение контрольных переменных (размер банка, возраст, форма собственности, страновая принадлежность

капитала, тип бизнеса) и предиктивность анализа влияния системы УЧР на результаты деятельности банков на российском рынке. Подобный подход в других исследованиях ранее не применялся.

В-третьих, выявлен механизм, описывающий влияние системы УЧР на результаты деятельности банков на российском рынке, в рамках которого выделены и описаны три подхода к УЧР: «традиционное УЧР», «технологичное УЧР» и «гармоничное УЧР».

Было установлено, что при традиционном подходе к УЧР отсутствует какое-либо положительное влияние на финансовые результаты деятельности банков. При технологичном подходе к УЧР увеличивается чистая прибыль, при гармоничном УЧР наблюдается рост рентабельности активов и рентабельности капитала банка. Таким образом, влияние системы УЧР на финансовые результаты деятельности банка растет по мере того, как сама эта система становится более гибкой к изменениям внешней и внутренней среды и инновационной (реализуются инициативы в сфере УЧР, обеспечивающие достижение текущих и стратегических целей банка).

Среди направлений дальнейших исследований можно выделить изучение влияния деятельности по реализации функций систем УЧР в организациях других секторов российской экономики, а также проведение сравнительных международных исследований по данной проблематике.

## ПРИЛОЖЕНИЕ

### АНКЕТА ИССЛЕДОВАНИЯ

*Уважаемые коллеги!*

В последние годы, сложные для финансового сектора, многие банки стали уделять внимание эффективности управления человеческими ресурсами. Просим Вас принять участие в исследовании по оценке влияния системы управления человеческими ресурсами (УЧР) на результаты деятельности банков на российском рынке. Вся полученная в ходе исследования информация будет использована только в обобщенном виде.

Просим оценить важность содержания представленных ниже суждений по следующей балльной шкале: 3 — абсолютно согласен; 2 — согласен; 1 — скорее согласен; 0 — не могу оценить; (-1) — скорее не согласен; (-2) — не согласен; (-3) — категорически не согласен.

**А. Ориентация системы УЧР на стратегические цели банка**

1. Руководитель службы управления человеческими ресурсами принимает активное участие в разработке стратегии банка.

Абсолютно согласен 3	2	1	0	-1	-2	Абсолютно не согласен -3
-------------------------	---	---	---	----	----	-----------------------------

2. Стратегия по управлению человеческими ресурсами разработана, и вся операционная деятельность в сфере УЧР строится на ее основе.

Абсолютно согласен 3	2	1	0	-1	-2	Абсолютно не согласен -3
-------------------------	---	---	---	----	----	-----------------------------

3. В банке поддерживаются стимулы для мотивирования персонала на фокусирование и достижение стратегических целей банка.

Абсолютно согласен 3	2	1	0	-1	-2	Абсолютно не согласен -3
-------------------------	---	---	---	----	----	-----------------------------

4. Служба УЧР принимает активное участие в разработке и принятии организационных решений, касающихся развития организации, оказывает стратегическую поддержку линейным менеджерам.

Абсолютно согласен 3	2	1	0	-1	-2	Абсолютно не согласен -3
-------------------------	---	---	---	----	----	-----------------------------

**В. Функции управления человеческими ресурсами**

1. В нашем банке разработаны требования к вакантным должностям.

Абсолютно согласен 3	2	1	0	-1	-2	Абсолютно не согласен -3
-------------------------	---	---	---	----	----	-----------------------------

2. В нашем банке успешно функционирует формализованная процедура отбора.

Абсолютно согласен 3	2	1	0	-1	-2	Абсолютно не согласен -3
-------------------------	---	---	---	----	----	-----------------------------

3. В нашем банке реализуются программы адаптации персонала, в большинстве случаев новые сотрудники успешно проходят испытательный срок.

Абсолютно согласен 3	2	1	0	-1	-2	Абсолютно не согласен -3
-------------------------	---	---	---	----	----	-----------------------------

4. Система вознаграждения справедлива, она дает возможность контролировать издержки и удерживать лучших работников.

Абсолютно согласен 3	2	1	0	-1	-2	Абсолютно не согласен -3
-------------------------	---	---	---	----	----	-----------------------------

5. В нашем банке успешно реализуются программы по нематериальному стимулированию персонала.

Абсолютно согласен 3	2	1	0	-1	-2	Абсолютно не согласен -3
-------------------------	---	---	---	----	----	-----------------------------

6. В нашем банке реализуются успешные программы развития и профессионального обучения персонала.

Абсолютно согласен 3	2	1	0	-1	-2	Абсолютно не согласен -3
-------------------------	---	---	---	----	----	-----------------------------

7. В нашем банке реализуются успешные программы по работе с кадровым резервом, в том числе стажировки для студентов и выпускников вузов.

Абсолютно согласен 3	2	1	0	-1	-2	Абсолютно не согласен -3
-------------------------	---	---	---	----	----	-----------------------------

8. В нашем банке успешно реализуется формализованная система оценки персонала.

Абсолютно согласен 3	2	1	0	-1	-2	Абсолютно не согласен -3
-------------------------	---	---	---	----	----	-----------------------------

9. В нашем банке результаты формальной оценки персонала связаны с вознаграждением и развитием сотрудников.

Абсолютно согласен 3	2	1	0	-1	-2	Абсолютно не согласен -3
-------------------------	---	---	---	----	----	-----------------------------

10. Управление внутренними коммуникациями позволяет обеспечивать регулярное и эффективное взаимодействие между всеми подразделениями банка как на горизонтальном, так и на вертикальном уровне.

Абсолютно согласен 3	2	1	0	-1	-2	Абсолютно не согласен -3
-------------------------	---	---	---	----	----	-----------------------------

11. В нашем банке используются различные каналы и методы коммуникаций: создание внутреннего сайта, доски объявлений, рассылка внутренних сообщений, корпоративные СМИ, проведение собраний и совещаний

Абсолютно согласен 3	2	1	0	-1	-2	Абсолютно не согласен -3
-------------------------	---	---	---	----	----	-----------------------------

12. Мы осуществляем непрерывный анализ важных индикаторов и трендов в сфере УЧР (продуктивность, текучесть, отсутствие на рабочем месте по болезни и т. д.) для выявления потенциальных проблем и принятия превентивных мер.

Абсолютно согласен 3	2	1	0	-1	-2	Абсолютно не согласен -3
-------------------------	---	---	---	----	----	-----------------------------

### С. Наличие электронных систем, автоматизирующих функции УЧР

В нашем банке имеются следующие электронные системы:

1. Система по администрированию систем льгот. Она проста в применении и позволяет осуществлять администрирование льгот более эффективно.

Абсолютно согласен 3	2	1	0	-1	-2	Абсолютно не согласен -3
-------------------------	---	---	---	----	----	-----------------------------

2. Система по кадровому делопроизводству. Она проста в применении и позволяет осуществлять кадровое делопроизводство более эффективно.

Абсолютно согласен 3	2	1	0	-1	-2	Абсолютно не согласен -3
-------------------------	---	---	---	----	----	-----------------------------

3. Система по администрированию заработной платы. Она проста в применении и позволяет осуществлять администрирование заработных плат более эффективно.

Абсолютно согласен 3	2	1	0	-1	-2	Абсолютно не согласен -3
-------------------------	---	---	---	----	----	-----------------------------

4. Система по подбору персонала. Она проста в применении и позволяет осуществлять подбор персонала более эффективно.

Абсолютно согласен 3	2	1	0	-1	-2	Абсолютно не согласен -3
-------------------------	---	---	---	----	----	-----------------------------

5. Система по обучению и развитию персонала. Она проста в применении и позволяет осуществлять процесс обучения и развития персонала более эффективно.

Абсолютно согласен 3	2	1	0	-1	-2	Абсолютно не согласен -3
-------------------------	---	---	---	----	----	-----------------------------

6. Система по оценке персонала. Она проста в применении и позволяет осуществлять оценку персонала более эффективно.

Абсолютно согласен 3	2	1	0	-1	-2	Абсолютно не согласен -3
-------------------------	---	---	---	----	----	-----------------------------

7. Система по планированию и бюджетированию. Она проста в применении и позволяет осуществлять бюджетирование быстро и эффективно.

Абсолютно согласен 3	2	1	0	-1	-2	Абсолютно не согласен -3
-------------------------	---	---	---	----	----	-----------------------------

#### **Д. Гибкость системы управления человеческими ресурсами**

1. Функции УЧР в нашем банке спроектированы и реализуются таким образом, что могут быть быстро изменены, если этого потребуют изменения внутренней или внешней среды.

Абсолютно согласен 3	2	1	0	-1	-2	Абсолютно не согласен -3
-------------------------	---	---	---	----	----	-----------------------------

2. Изменения, вносимые в функции УЧР, позволяют банку оставаться конкурентоспособным.

Абсолютно согласен 3	2	1	0	-1	-2	Абсолютно не согласен -3
-------------------------	---	---	---	----	----	-----------------------------

3. При отборе персонала большое внимание уделяется адаптивности кандидатов.

Абсолютно согласен 3	2	1	0	-1	-2	Абсолютно не согласен -3
-------------------------	---	---	---	----	----	-----------------------------

4. Обучение и развитие персонала позволяет получать сотрудникам новые знания и навыки, необходимые для быстро меняющейся банковской среды.

Абсолютно согласен 3	2	1	0	-1	-2	Абсолютно не согласен -3
-------------------------	---	---	---	----	----	-----------------------------

5. Все элементы системы УЧР оцениваются на постоянной основе, и в нее вносятся изменения, если обнаружена возможность повышения эффективности.

Абсолютно согласен 3	2	1	0	-1	-2	Абсолютно не согласен -3
-------------------------	---	---	---	----	----	-----------------------------

#### **Е. Инновационность системы управления человеческими ресурсами**

1. В нашем банке реализуются инициативы в сфере УЧР, вносящие вклад в текущие и будущие бизнес-цели банка.

Абсолютно согласен 3	2	1	0	-1	-2	Абсолютно не согласен -3
-------------------------	---	---	---	----	----	-----------------------------

2. У нас реализуются инициативы в сфере УЧР, способные предотвратить потенциальные проблемы в будущем.

Абсолютно согласен 3	2	1	0	-1	-2	Абсолютно не согласен -3
-------------------------	---	---	---	----	----	-----------------------------

3. В нашем банке реализуются инициативы в сфере УЧР, способствующие повышению вовлеченности сотрудников.

Абсолютно согласен 3	2	1	0	-1	-2	Абсолютно не согласен -3
-------------------------	---	---	---	----	----	-----------------------------

4. У нас реализуются инициативы, направленные на поддержание разнородной рабочей силы.

Абсолютно согласен 3	2	1	0	-1	-2	Абсолютно не согласен -3
-------------------------	---	---	---	----	----	-----------------------------

Спасибо за участие в опросе!

## ЛИТЕРАТУРА НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

- Герчиков В. И. 2008. *Управление персоналом: работник — самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие*. М.: ИНФРА-М.
- Каплан Р., Нортон Д. 2003. *Сбалансированная система показателей*. Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес.
- Линге Д. И. 2009. *Оценка эффективности управления человеческими ресурсами при проведении инноваций в компаниях финансово-банковского сектора*. Автореферат диссертации кандидата экономических наук: 08.00.05. М.
- Одегов Ю. Г., Никонова Т. В. 2010. *Аудит и контроллинг персонала*. М.: Экзамен.
- Петренко Е. А. 2011. Система управления персоналом в коммерческих банках. *Управление развитием персонала* (2): 102–110.
- Справочник по кредитным организациям*. 2014. Официальный сайт Центрального Банка Российской Федерации [Электронный ресурс]. <http://cbr.ru/credit/main.asp>
- Справочник по кредитным организациям*. 2015. Официальный сайт Центрального Банка Российской Федерации [Электронный ресурс]. <http://cbr.ru/credit/main.asp>
- Фитц-енц Я. 2006. *Рентабельность инвестиций в персонал. Измерение экономической ценности персонала*. Пер. с англ. М.: Вершина.
- Фитц-енц Я., Дэвисон Б. 2009. *Как измерить HR-менеджмент*. Пер. с англ. М.: НИРО.
- Эфендиев А. Г., Балабанова Е. С., Ребров А. В. 2014. Управление человеческими ресурсами и эффективность компаний: есть ли связь? *Российский журнал менеджмента* 12 (1): 39–68.

## REFERENCES IN LATIN ALPHABET

- A *New Vision for Growth. Key Trends in Human Capital 2014*. PricewaterhouseCoopers Survey. 2014. [Electronic resource]. <http://www.pwc.com/gx/en/hr-management-services/pdf/pwc-key-trends-in-human-capital-2014.pdf> (accessed: 05.12.2016).
- Al-Tarawneh M., Tarawneh H. 2012. The effect of applying human resources information system in corporate performance in the banking sector in Jordanian firms. *Intelligent Information Management* 4 (2): 32–38.

- Antony J.P., Bhattacharyya S. 2010. Measuring organizational performance and organizational excellence of SMEs — Part 1: A conceptual framework. *Measuring Business Excellence* 14 (2): 3–11.
- Armstrong M., Taylor S. 2014. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13th ed. Kogan Page: London.
- Arni Ariyani S.A., Rosmah M. 2012. Evaluating the effectiveness of a training program using the four level Kirkpatrick model in the banking sector in Malaysia. In: *3rd International Conference on Business and Economic Research (3rd ICBER 2012) Proceedings*. Indonesia.
- Asmild M., Paradi J.C., Aggarwall V., Schaffnit C. 2004. Combining DEA window analysis with the Malmquist index approach in a study of the Canadian banking industry. *Journal of Productivity Analysis* 21 (1): 67–89.
- Awazu Y., Desouza K.C. 2003. Knowledge management. *HR Magazine* 48 (11): 107.
- Azmi I.A.G. 2010. Islamic human resources practices and organizational performance: A preliminary finding of Islamic organizations in Malaysia. *Journal of Global Business and Economics* 1 (1): 27–42.
- Bartel A.P. 2004. Human resources management and organizational performance: Evidence from retail banking. *Industrial and Labor Relations Review* 57 (2): 181–203.
- Batt R. 2002. Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal* 45 (3): 587–597.
- Boohene R., Asuinura E.L. 2011. The effect of human resource management practices on corporate performance: A study of graphic communications group limited. *International Business Research* 4 (1): 266–272.
- Boselie P., Dietz G., Boon C. 2005. Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal* 15 (3): 67–94.
- Buller P.F., McEvoy G.M. 2012. Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human Resources Management Review* 22 (1): 43–56.
- Chang S., Gong Y., Way S.A., Jia L. 2013. Flexibility-oriented HRM systems, absorptive capacity, and market responsiveness and firm innovativeness. *Journal of Management* 39 (7): 1924–1951.
- Chang W.-J.A., Huang T.C. 2010. The impact of human resource capabilities on internal customer satisfaction and organizational effectiveness. *Total Quality Management & Business Excellence* 21 (6): 633–648.
- Chen S.-H., Liao C.-C. 2010. Are foreign banks more profitable than domestic banks? Home- and host-country effects of banking market structure, governance, and supervision. *Journal of Banking and Finance* 35 (4): 819–839.
- Chompukum P. 2011. Performance management effectiveness in Thai banking industry: A look from performers and a role of interactional justice. *Journal of International Business and Cultural Studies* 6: 1–22.
- Collins M. 1992. Evaluating the personnel department. *Health Manpower Management* 18 (2): 8–10.
- Delery J.E., Doty D.H. 1996. Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictors. *Academy of Management Journal* 39 (4): 802–835.
- Druker P.F. 1954. *The Practice of Management*. Harper & Row: N.Y.
- Ferguson K.L., Reio Jr.T.G. 2010. Human resource management systems and firm performance. *Journal of Management Development* 29 (5): 471–494.
- Fethi M.D., Pasiouras F. 2010. Assessing bank efficiency and performance with operational research and artificial intelligence techniques: A survey. *European Journal of Operational Research* 204 (2): 189–198.
- Global Human Capital Trends 2016. The New Organization: Different by Design*. 2016. Deloitte University Press. [Electronic re-

- source]. <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-dup-global-human-capital-trends-2016.pdf> (accessed: 05.03.2017).
- Gomez-Mejia L. R., Palich L. E. 1997. Cultural diversity and the performance of international firms. *Journal of International Business Studies* 28 (2): 309–335.
- Gurbuz S., Mert I. S. 2011. Impact of the strategic human resource management on organizational performance: Evidence from Turkey. *International Journal of Human Resource Management* 22 (8): 1803–1822.
- 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., Muhlau P. 2005. Human resource management and performance: A comparative study of Ireland and Netherland. *Management Revue* 16 (2): 242–258.
- Huselid M. A. 1995. The impact of human resources management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal* 38 (3): 635–672.
- Jiang K., Lepak D. P., Han K., Hong Y., Kim A., Winkler A.-L. 2012. Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human Resource Management Review* 22 (2): 73–85.
- Ketkar S., Sett P. K. 2009. HR flexibility and firm performance: Analysis of a multi-level causal model. *International Journal of Human Resources Management* 20 (5): 1009–1038.
- Key Trends in Human Capital 2012. A Global Perspective*. PricewaterhouseCoopers Survey. 2013. [Electronic resource]. <http://www.pwc.co.uk/assets/pdf/key-trends-in-human-capital-2012.pdf> (accessed: 09.11.2016).
- Khatri N., Baveja A., Agrawal N. M., Brown G. D. 2010. HR and IT capabilities and complementarities in knowledge-intensive services. *International Journal of Human Resource Management* 21 (15): 2889–2909.
- Knight-Turvey N., Neal A., West M. A., Dawson J. 2004. *The Impact of an Innovative Human Resource Function on Firm Performance: The Moderating Role of Financing Strategy*. Centre for Economic Growth. CEP Discussion Paper № 630. [Electronic resource]. <http://cep.lse.ac.uk/pubs/download/dp0630.pdf> (accessed: 05.11.2015).
- Lambooi M., Sanders K., Koster F., Zwieters M. 2006. Human resource practices and organizational performance: Can HRM-performance linkage be explained by the cooperative behaviours of employees. *Management Revue* 17 (3): 223–240.
- Law K. S., Tse D. K., Zhou N. 2003. Does human resource management matter in a transitional economy? China as an example. *Journal of International Business Studies* 34 (3): 255–265.
- Lawler III E. E. 2005. From human resources management to organizational effectiveness. *Human Resource Management* 44 (2): 165–169.
- Luo X. 2003. Evaluating the profitability and marketability efficiency of large banks: An application of data envelopment analysis. *Journal of Business Research* 56 (8): 627–635.
- Oster A., Antioch L. 1995. *Measuring Productivity in the Australian Banking Sector*. [Electronic resource]. <https://www.rba.gov.au/publications/confs/1995/oster-antioch.html> (accessed: 08.12.2015).
- Park T. A., Davis E. E. 2011. Productivity and efficiency impacts of human resources practices in food retailing. *Applied Economics* 43 (30): 4689–4697.
- Pena Garcia-Pardo I., Fernández Moreno M. V. 2009. Looking into the black-box: Analysis of the effectiveness of human resources strategy. *Proceedings of Rijeka Faculty of Economics* 27 (1): 31–56.
- Pena Garcia-Pardo I., Villasarelo 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.

- Phillips J. J. 1997. *Return on Investment*. Gulf Publishing: Houston.
- Phillips P. P., Phillips J. J. 2005. *ROI at Work — Best-Practice Case Studies from the Real World*. The American Society for Training & Development.
- Richard O. C., Johnson N. B. 2001. Strategic human resources management effectiveness and firm performance. *International Journal of Human Resources Management* 12 (2): 299–310.
- Richmond B. 1993. Systems thinking: Critical thinking skills for the 1990s and beyond. *System Dynamics Review* 9 (2): 113–133.
- Rodsutti M. C., Swierczek F. W. 2002. Leadership and organizational effectiveness in multinational enterprises in Southeast Asia. *Leadership & Organization Development Journal* 23 (5): 250–259.
- Schuler R. S., MacMillan I. C. 1984. Gaining a competitive advantage through human resource management practices. *Human Resource Management* 23 (3): 241–255.
- Sink D. S., Tuttle T. C. 1989. *Planning and Measurement in Your Organization of the Future*. Industrial Engineering and Management Press: Norcross, GA.
- Spaulding A. C. 2012. *Human Resources Management Systems: The Search for Quality and Effectiveness in Healthcare Delivery*. Dissertation.
- Stone D. L., Lukaszewski K. M. 2009. An expanded model of the factors affecting the acceptance and effectiveness of electronic human resource management systems. *Human Resource Management Review* 19 (2): 134–143.
- Ulrich D. 1997. *Human Recourse Champions*. Harvard Business School Press: MA.
- Way S. A., Wright P. M., Tracey J. B. 2013. *HR Flexibility and Firm Performance: The Cross-Level Moderating Effect of Industry Dynamism*. [Electronic resource]. <http://proceedings.aom.org/content/2013/1/10607.short?related-urls=yes&legid=amproc;2013/1/10607> (accessed: 05.11.2015).
- Wooldridge J. M. 2013. *Introductory Econometrics: A Modern Approach*. South-Western: Mason, OH.
- Wright P. M., Boswell W. R. 2002. *Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resources Management Research*. CAHRS Working Paper Series, CAHRS WP02-11.
- Wright P. M., McMahan G. C., Snell S. A., Gerhart B. 2001. Comparing line and HR executives' perceptions of HR effectiveness: Services, roles, and contributions. *Human Resources Management* 40 (2): 111–123.
- Yawson R. M. 2013. Systems theory and thinking as a foundational theory in human resource development — A myth or reality? *Human Resource Development Review* 12 (1): 53–85.
- Yorks L., Nicolaidis A. 2006. Complexity and emergent communicative learning: An opportunity for HRD scholarship. *Human Resource Development Review* 5 (2): 143–147.

#### Translation of references in Russian into English

- Gerchikov V. I. 2008. *Personnel Management: The Employee — The Most Effective Resource of the Company: The Tutorial*. M.: Infra-M. (In Russian)
- Kaplan R. S., Norton D. P. 2003. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Russian translation. M.: Olymp-Business. (In Russian)
- Linge D. I. 2009. *Evaluation of the Effectiveness of Human Resources Management in the Innovation Conduct in the Companies of Financial and Banking Sector*. PhD in Economic Sciences (08.00.05) Thesis Abstract. M. (In Russian)
- Odegov Yu. G., Nikonova T. V. 2010. *Personnel Auditing and Controlling*. M.: Ekzamen. (In Russian)
- Petrenko E. A. 2011. The system of personnel management in commercial banks. *Personnel Development Management [Upravlenie Razvitiem Personala]* (2): 102–110. (In Russian)
- Credit Organizations' Guide*. 2014. The Central Bank of the Russian Federation [Electronic resource]. <http://cbr.ru/credit/main.asp> (In Russian)

- Credit Organizations' Guide*. 2015. The Central Bank of the Russian Federation [Electronic resource]. <http://cbr.ru/credit/main.asp> (In Russian)
- Fitz-enz J. 2006. *The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance*. Russian translation. M.: Vershina. (In Russian)
- Fitz-enz J., Davison B. 2009. *How to Measure Human Resources Management*. Russian translation. M.: HIPPO. (In Russian)
- Efendiev A.G., Balabanova E.S., Rebrov A.V. 2014. Human resource management and firm performance: Is there any relationship? *Russian Management Journal [Rossiiskii Zhurnal Menedzhmenta]* 12 (1): 39–68. (In Russian)

*Статья поступила в редакцию  
14 сентября 2016 г.  
Принята к публикации  
15 декабря 2017 г.*

---

### ***The Impact of Human Resources Management Systems on Financial Performance of Banks in Russia***

***Zelenova, Olga I.***

Associate Professor, National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia

20 Myasnitskaya ul., Moscow, 101000, Russian Federation

E-mail: ozelenova@hse.ru

***Prosvirkina, Elena Yu.***

Senior Lecturer, National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia

20 Myasnitskaya ul., Moscow, 101000, Russian Federation

E-mail: eprosvirkina@hse.ru

The article presents analysis of the impact of human resource management systems (HRM) on the financial performance of banks operating in the Russian market. The sample includes 67 banks with different organizational characteristics (nationality of capital, ownership, location of the head office, number of years of operation in the Russian market). The research is based both on qualitative (a survey of heads of HR services of banks) and quantitative (analysis of financial statements of banks). Data were collected in the period from 2011 to 2015. Initially, the main indicators characterizing the effectiveness of the HRM system (labor productivity and return on investment in human capital), as well as indicators of the financial performance of banks (return on assets and return on capital), were calculated. Further, with the help of the system of econometric equations, the impact of performance indicators of HRM systems on financial results of banks was determined. The study revealed that, on one hand, implementation of the functions of the HRM system does not have a positive impact on financial performance of the bank. At the same time, the impact of effects of some particular variables characterizing the HRM system itself (orientation on the strategic goals of the bank, the composition of the functions performed, the automation of functions, the flexibility and innovation of the HRM system, the amount of personnel costs) on performance of banks was revealed. So, the positive effect of the HRM system arises from its orientation towards the strategic goals of the bank, as well as with the use of electronic systems that automate the functions of HRM and thus improving the timing and quality of their imple-

mentation. Together, these variables, characterizing the HRM system, increase the return on investment in human capital. If the bank also achieves the flexibility and innovation of the HRM system, then labor productivity also increases. This, in turn, has a positive impact on the financial performance of banks.

*Keywords:* human resources management system, financial performance, labor productivity, return on investment in human capital, banking sector of Russia.

*JEL:* G21, J24, M21, M50, M59.

<https://doi.org/10.21638/11701/spbu18.2017.404>

*Initial Submission: September 14, 2016*  
*Final Version Accepted: December 15, 2017*