Связь высокорезультативных практик управления персоналом с деятельностью специализированных HR подразделений компании

Аннотация к статье *А.Г. Эфендиева*, профессора кафедры УЧР, ординарного профессора НИУ ВШЭ, директора Центра исследований социальной организации фирмы, и *А.В.Реброва*, доцента кафедры УЧР, старшего научного сотрудника Центра исследований социальной организации фирмы НИУ ВШЭ.

Связь высокорезультативных практик управления персоналом с деятельностью специализированных HR подразделений компании

В работе представлены результаты эмпирического исследования. Методом регрессионного анализа оценено влияние таких факторов, как деятельность специализированных УЧР подразделений, взаимодействия линейного менеджмента с HR-службой предприятия и наличие регламентов УЧР деятельности на реальные высокорезультативные практики управления персоналом в российских компаниях. Сделаны выводы об основных механизмах формирования реальных практик УЧР в организации, оценены основные возможности и ограничения деятельности службы УЧР.

Ключевые слова: деятельность службы управления персоналом (УЧР), реальные практики управления персоналом (УЧР).

The connection between high performance HRM practices and activities of HR department

The paper represents the results of empirical study. The influence of activities of HR department, interaction between HR department line management and availability of HR regulations upon high performance HRM practices in Russian companies is estimated with regression analysis method. The conclusions are made about forming high performance HRM practices mechanism. Main possibilities and limitations of HR department activities are estimated.

Key words: activities of HR department, high performance HRM practices in Russian companies.

Постановка проблемы

Настоящая работа отражает результаты, являющиеся составной частью крупного исследовательского проекта, посвященного анализу социальной и экономической эффективности управления человеческими ресурсами (далее - УЧР) в российских деловых организациях[1]. При этом следует учесть, что в данной работе связь высокорезультативных

[1] Полные результаты исследования опубликованы в отчете Центра исследований социальной организации фирмы НИУ ВШЭ за 2010 и 2011 годы.

практик управления персоналом с деятельностью служб УЧР компаний анализируется лишь на основе регрессионного анализа, то есть в ракурсе, ограниченном требованиями «жесткой» статистики. За рамками остаются другие результаты исследования, которые вносят определенные уточнения, обогащают палитру аргументов и умозаключений. Есть и еще одно ограничение настоящей работы: в ней изучается связь деятельности служб УЧР лишь с позитивными (часто называемыми в иностранных публикациях «высокорезультативными») практиками управления персоналом российских компаний.

Существенная проблема многих исследований вопросов УЧР, на наш взгляд, заключается в том, что авторы явно или латентно предполагают линейную связь между деятельностью специализированных УЧР подразделений и реальными практиками управления персоналом организации [Preffer, 1997; Keenoy, 1999 и др]. Так, например, ряд исследователей делает выводы о реальных практиках УЧР на основе опроса лишь директоров по персоналу, отвечающих только за работу специализированного подразделения [Huselid, Becker, 1998].

Тем не менее, система управления человеческими ресурсами организации значимо отличается от прочих функциональных систем управления чрезвычайным многообразием участников – субъектов управления. Среди субъектов УЧР можно выделить как минимум следующие действующие лица:

- **Стратегический менеджмент организации** (совет директоров, единоличный исполнительный орган, правление и т.д.), определяющий ключевые вопросы политики управления персоналом.
- **Линейный менеджмент** (мастера, директора филиалов, начальники отделов и т.д.), который осуществляет непосредственные ежедневные воздействия на персонал организации.
- **Специализированные УЧР подразделения** (отдел кадров, департамент управления персоналом и т.д.), которые на правах функциональных подразделений выполняют соответствующие функции организации управления персоналом.
- **Собственно персонал организации**.
- **Прочие субъекты**, такие как внешние провайдеры определенных услуг в области УЧР (консалтинговые и тренинговые компании, учебные заведения), объединения работников (профсоюзы и пр.), контролирующие органы и т.д.

Соответственно, реально функционирующая система УЧР – это комплексный процесс, в который вовлечено большое число различных акторов. В результате реальная практика управления персоналом компании несводима и невыводима из деятельности

лишь одного субъекта этой системы, пусть даже профессионально ответственного за ее работу.

Теоретическая модель

В настоящем исследовании мы предприняли попытку изучить систему УЧР в достаточно комплексном варианте ее трактовки. Элиминирован лишь фактор возможной избирательной активности самого работника. Для анализа была использована следующая модель:

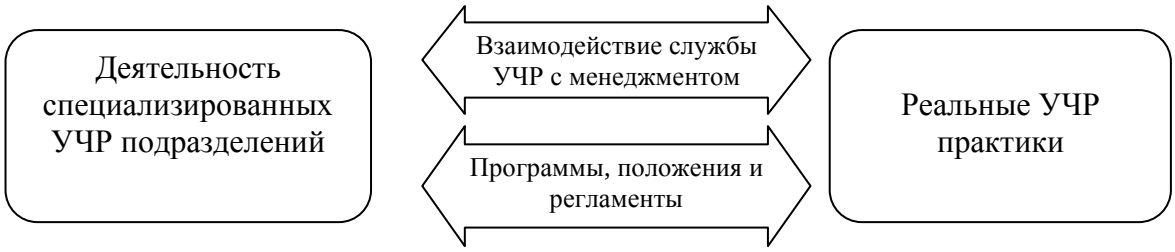

Рисунок 1. Модель анализа УЧР деятельности

Приведенная на рис. 1 модель завершается реальными УЧР практиками, которые представляют собой совокупный результат деятельности всех субъектов управления персоналом, то есть результат деятельности системы УЧР фирмы. Отдельно на схеме выделена деятельность специализированных УЧР подразделений, что позволит оценить степень их влияния на реальные практики управления персоналом организации. Также на схеме приведены два связующих механизма между реальными УЧР практиками и работой специализированного подразделения. Это взаимодействия со специализированными УЧР работниками (в настоящем исследовании фиксировалась частота взаимодействий между линейными менеджерами и УЧР специалистами), а также нормативные акты, регламентирующие различные аспекты деятельности по управлению персоналом.

Деятельность специализированных УЧР подразделений

Для эмпирического анализа нами были выделены[2] 8 наиболее массовых для деятельности работников служб УЧР функций:

1) Наем и отбор персонала.
2) Адаптация новых работников.
3) Обучение и развитие персонала.
4) Оценка и аттестация персонала.
5) Управление карьерой работника.

[2] Разработка индикаторов исследования практической деятельности УЧР велась совместно с О.И. Зеленовой.

6) Мотивация, стимулирование и оплата труда персонала.

7) Социальное обеспечение персонала.

8) Кадровый учет и делопроизводство.

По каждой из этих функций можно выделить следующие виды деятельности: *программно-целевая*, *организационно-обеспечивающая*, *аналитическая*, *контрольная* (контроль за эффективностью проводимых мероприятий, регламентов) и деятельность по *усовершенствованию соответствующих управленческих* практик.

Ход осуществления того или иного вышеизложенного направления практической деятельности служб УЧР анализировался путем фиксации реализации конкретных операций или видов деятельности в рамках данной функции. В инструментарии была представлена максимально комплексная модель видов деятельности (от 5 до 15 штук для каждой функции), в совокупности обеспечивающих идеальное выполнение той или иной задачи, направления деятельности служб УЧР.

При изучении каждой функции службы УЧР на данном предприятии фиксировалось выполнение (или не выполнение) соответствующих видов деятельности опрошенными работниками УЧР.

Затем методом кластеризации были выделены основные *модели* осуществления деятельности служб УЧР по этому направлению[3]. Таким образом, по каждой из 8 массовых функций, потенциально выполняемых в специализированных УЧР подразделениях, мы получили по 3 возможных кластера реализации соответствующих функций:

- отсутствие данной функции (негативный) в специализированном УЧР подразделении;
- минимально достаточный: некоторые минимально необходимые операции выполняются в специализированном УЧР подразделении;
- комплексный личностно-ориентированный: в специализированном УЧР подразделении организации выполняются все или почти все основные операции в рамках данной функции.

Взаимодействие служб УЧР с линейными менеджерами

Частота взаимодействий специализированных УЧР подразделений с линейными менеджерами фиксировалась на основе опроса последних. В анкете их спрашивали, «были ли у вас за последний год личные взаимодействия с сотрудниками службы УЧР» по соответствующей функции (подбор, адаптация, оплата труда и т.д.) Данный индикатор

[3] Более подробно механизм кластеризации рассмотрена в отчете по результатам работы ЦИСОФ НИУ ВШЭ за 2010 год, а также в некоторых публикациях (например, Эфендиев, Ребров, 2011).

позволяет сделать вывод о степени налаженности взаимодействия между специализированным УЧР подразделением и линейным менеджментом в целом по предприятию.

Программно-регулятивная основа УЧР-деятельности

В качестве программно-регулятивной основы в модели включался факт наличия или отсутствия соответствующих регламентирующих документов на данном предприятии без всякой обработки.

«Высокорезультативные» УЧР практики

На основе анализа мировых исследований, а также предшествующего анализа базы данных настоящего проекта среди реальных практик УЧР было выбрано 9 индикаторов, отражающих наиболее позитивные и достиженческие (то есть так называемые «высокорезультативные») практики управления персоналом обследованных предприятий. Среди них:

1. Доля работников, принятых по квалификации.
2. Доля работников, имевших в данной организации наставника.
3. Доля работников, повышавших свою квалификацию в течение последних 3 лет.
4. Доля работников, проходивших ту или иную процедуру оценки за последний год.
5. Доля работников, ответивших, что реальным критерием повышения в должности в данной организации являются профессиональные заслуги.
6. Доля работников, получающих зарплату на уровне не ниже местного рынка труда.
7. Доля работников, получавших значительную долю премиальных выплат (более 25% от общей суммы заработной платы) в течение последнего года работы.
8. Доля работников, получавших индивидуальные надбавки и доплаты в течение последнего года работы (только для специалистов и рядовых рабочих).
9. Доля работников, получающих кроме зарплаты существенный для них соцпакет (только для специалистов и рядовых рабочих).

Выборка и способы сбора данных

Выборка исследования составила 80 деловых организаций, ведущих деятельность на территории Российской Федерации. Опрос проведен в 2008 году (до начала активной фазы мирового финансово-экономического кризиса). Форма собственности – преимущественно отечественная (всего две компании в выборке имеют долю иностранного капитала). В выборку вошли предприятия разного размера от малых до

крупных[4]. Тем не менее, все организации являются либо независимыми, либо конечными бизнес-единицами, производящими товары или услуги (из выборки исключены головные и управляющие компании холдингов). Также в выборке равномерно представлены все регионы РФ и все основные отрасли экономики в примерно равной пропорции.

Значение соответствующих индикаторов реальных УЧР практик и практик взаимодействия УЧР-подразделений с линейным менеджментом для каждого предприятия подсчитано путем простого деления количества работников, ответивших на данный вопрос положительно, на общее количество работников, опрошенных на данном предприятии. Альтернативный способ сбора данных – опрос одного высокопоставленного сотрудника организации (директора или зама по персоналу) – представляется нам менее достоверным. Во-первых, заполнение подобного рода анкет часто доверяют помощникам и секретарям, не располагающим необходимой информацией. Во-вторых, ответ самих работников на вопросы о том, что стало основной причиной их приема на работу или карьерного продвижения представляются нам куда более достоверными, чем официальная позиция руководства, которая в большей степени будет тяготеть к социальной желательности. В-третьих, опрос самих работников, в отличие от опроса высокопоставленного руководителя позволяет вскрыть уже упомянутый выше субъектный компонент самого работника, который зачастую может вносить существенные корректировки во все официально утвержденные политики, процедуры и статистики.

Результаты и обсуждение

В целях экономии места в настоящей работе описано только несколько наиболее интересных регрессионных моделей. Остальные статистические таблицы и комментарии к ним могут быть по необходимости запрошены по электронной почте у авторов настоящей работы.

Наем и отбор персонала

Напомним, что индикатором высокорезультативных УЧР практик организации по данной функции была доля работников, подобранных по квалификации. Соответствующий показатель включает как отбор по открытому конкурсу, так и привлечение сотрудников по отраслевым связям.

Таблица 1. Зависимость реальных практик найма и отбора квалифицированного персонала от деятельности специализированных УЧР подразделений (N=80)

[4] Минимальная численность работников – 30 человек, максимальная – 100 тыс. чел., граница первого квартиля – 79 человек, медиана – 295 человек, третий квартиль – 759 человек.

Предикторы	Стандартизированный бета-коэффициент		
	Менеджеры	**Специалисты**	**Рабочие**
Размер компании	-0,030	-0,192	-0,089
Кластер УЧР подбор-комплекс	-0,009	-0,195	-0,107
Кластер УЧР подбор-достаточный	0,119	0,039	-0,211
Взаимодействие по подбору	-0,124	0,095	0,116
Регламент найма и увольнения	-0,066	0,058	-0,296**
R^2 по модели	0,042	0,080	0,132*

* - p < 0.1
** - p < 0.05
*** - p < 0.01 (обозначения актуальный для табл. 1-5)
Зависимая переменная – доля работников, принятых в данную организацию по квалификации.

В таблице представлены три регрессионных модели, рассчитанных соответственно для менеджеров, специалистов и рабочих. В качестве контрольной переменной во все модели включен размер компании, так как предполагается, что степень развития и качество выполнения функций УЧР может зависеть от численности персонала. Переменные «кластер УЧР» отражают соответствующую степень выраженности соответствующей функции в деятельности специализированного УЧР подразделения. Комплексный кластер отражает максимальную реализацию данной функции, выражающую ориентацию на работника, как на личность и партнера, достаточный кластер отражает ограниченную реализацию данной функции в УЧР подразделении, выражающую ориентацию на работника, как на ресурс. Ориентация на работника, как на винтик в таблице не представлена, так как третий «негативный» кластер математически является исключающим (т.к. в регрессию включается n-1 dummy-переменных).

Как видно из таблицы, деятельность УЧР подразделений в области найма и подбора персонала в обследованных организациях практически не связана с высокорезультативными практиками подбора по квалификации. Причин здесь может быть несколько. Во-первых, острый дефицит квалифицированных кадров резко обесценивает высокорезультативные практики отбора персонала (нет достаточного количества квалифицированных кандидатов для отбора лучших). Во-вторых, как показало исследование, в обследованных организациях распространены практики найма без учета или даже вопреки результатам различных методик оценки и отбора соискателей. В-третьих, полученный результат отражает общую природу УЧР деятельности: специалист по управлению персоналом вряд ли может быть экспертом во всех профессиональных областях, связанных с деятельностью организации. Соответственно, оценку квалификации при подборе персонала скорее могут осуществлять линейные руководители. Они же имеют необходимые отраслевые связи. В этом смысле деятельность специалистов по УЧР скорее может сказаться на таких показателях подбора, как доля квалифицированных

кандидатов на одну открытую вакансию (соответствующий индикатор, например, используется в ряде иностранных исследований). Однако выбранный нами для анализа показатель не случаен. Он отражает одну из основных дилемм современного российского УЧР – отбор персонала по достиженческому (по квалификации и способностям) или аскриптивному (по блату) признакам. И дальнейший анализ показал, что выбранный нами показатель имеет значимую связь с экономическими результатами компании. Тем не менее, УЧР в силу своей природы не может иметь сильного влияния на выбранный индикатор.

Особый интерес представляет отрицательный бета-коэффициент, отражающий статистически значимую связь между наличием регламента найма и увольнения персонала и долей рабочих, подобранных по квалификации. Мы ожидали, что наличие регламентирующих документов будет повышать, но никак не снижать качество подбора персонала. Чтобы пояснить неожиданный полученный результат, нам пришлось вернуться к разнообразным исходным данным и провести дополнительные расчеты. В частности, мы проверили связь между наличием в организации регламента найма и увольнения персонала и используемыми в данной организации методами отбора кандидатов. Как и предполагалось, мы обнаружили, что в организациях, имеющих утвержденный регламент найма и увольнения персонала, значимо чаще для подбора персонала используется метод психодиагностического тестирования. Видимо, соответствющие регламенты разрабатываются УЧР специалистами с психологическим бекграундом, что приводит к ряду последствий. Во-первых, само использования подобного класса методик далеко не всегда оправдано и в достаточной мере обосновано [Ребров, 2004; Вещугина, 2004]. Во-вторых, даже если применение психодиагностических методик в конкретной ситуации обосновано, самими работниками (особенно рабочими) их использование обычно расценивается как элемент случайности в выборе соискателя.

В результате УЧР деятельность в области подбора персонала воспринимается работниками, как не способствующая развитию кадрового потенциала организации, а, возможно, в некоторых случаях и является таковой. Этот вывод в определенном смысле объясняет полученную в предыдущих исследованиях отрицательную связь между деятельностью специализированных УЧР подразделений и экономической эффективностью компаний [Эфендиев, Ребров, 2011].

Оценка и аттестация персонала

Таблица 2. Зависимость высокорезультативных практик аттестации от деятельности специализированных УЧР подразделений (N=80)

Предикторы	**Стандартизированный бета-коэффициент**

	Менеджеры	Специалисты	Рабочие
Размер компании	0,190	0,304**	0,136
Кластер УЧР оценка-комплекс	0,102	0,020	0,145
Кластер УЧР оценка-достаточный	0,137	-0,019	-0,023
Взаимодействие по оценке	0,116	0,195	0,295**
Положение об оценке персонала	-0,005	0,096	-0,049
Программа развития персонала	0,153	0,008	0,233*
R^2 по модели	0,158	0,202**	0,241***

Зависимая переменная – доля работников, проходивших аттестацию за последний год.

Из таблицы видно, что деятельность специализированного УЧР подразделения вовсе не влияет на частоту проведения аттестаций среди менеджеров и даже специалистов. Допустимый уровень статистической значимости в модели, построенной для специалистов, объясняется исключительно размером компании (процедуры оценки чаще встречаются в крупных организациях, что ожидаемо). Работники УЧР подразделений могут реально влиять только на частоту процедур оценки среди рабочих. Примечательно, что на частоте аттестаций среди рабочего персонала в наибольшей степени вновь сказывает не выполнение УЧР специалистами тех или иных функций в области аттестации, а налаженность регулярного взаимодействия между специализированным УЧР подразделением и линейным персоналом организации, а также наличие регламентирующих документов. Важно отметить, что среди регламентирующих документов связь с частотой аттестаций показало не положение по оценке персонала (как следовало ожидать), а наличие программы развития персонала. Из этого можно сделать важный вывод, что аттестация – это подчиненная функция (средство), которая используется преимущественно в организациях, где есть закрепленные в нормативных документах направления развития персонала.

Повышение квалификации персонала

Таблица 3. Зависимость высокорезультативных практик повышения квалификации от деятельности специализированных УЧР подразделений (N=80)

Предикторы	Стандартизированный бета-коэффициент		
	Менеджеры	Специалисты	Рабочие
Размер компании	0,229*	0,239*	0,061
Кластер УЧР обучение-комплекс	0,032	0,233**	0,259**
Кластер УЧР обучение-достаточный	0,172	0,112	-0,011
Взаимодействие по обучению	0,272**	0,032	0,124
Программа развития персонала	0,097	0,131	0,155
Положение о профессиональном обучении	0,089	0,141	0,159
R^2 по модели	0,276***	0,279***	0,238***

Зависимая переменная – доля работников, проходивших повышение квалификации за последние 3 года.

Как видно из таблицы, повышение квалификации – это первая среди уже рассмотренных практик УЧР, которая значимо зависит от регулярной деятельности специализированного подразделения. Также, как и многие другие функции управления персоналом, практика обучения положительно связана с размером организации. Примечательно, что комплексный кластер деятельности УЧР подразделения сказывается только на частоте обучения исполнительского персонала (специалистов и рабочих). При этом частоту обучения повышает именно комплексная деятельность УЧР подразделения. На обучение руководящего персонала специалисты по УЧР могут влиять преимущественно через личное взаимодействие.

Оплата труда

Для данной функции УЧР было использовано сразу два индикатора: это доля работников, зарплата которых есть соответствует местному рынку труда и структура заработной платы (доля премиальной части, а также наличие надбавок и доплат).

Таблица 4. Соответствие заработной платы местному рынку труда: зависимость от деятельности специализированных УЧР подразделений (N=80)

Предикторы	**Стандартизированный бета-коэффициент**		
	Менеджеры	**Специалисты**	**Рабочие**
Размер компании	-0,214*	-0,295	-0,237*
Кластер УЧР мотивация-комплекс	0,145	0,259**	0,225*
Кластер УЧР мотивация-достаточный	0,141	0,206*	-0,039
Взаимодействие по мотивации	-0,265**	-0,021	-0,090
Положение об оплате труда	0,320	0,083	0,162
Положение о премировании	-0,076	-0,226	-0,307*
Положение о депремировании	0,018	-0,202	0,043
Положение о системе поощрений	0,042	0,254**	-0,079
R^2 по модели	0,227**	0,298***	0,255***

Зависимая переменная – доля работников, получавших зарплату на уровне (не ниже) местного рынка труда.

Как видно из приведенной таблицы, все три модели статистически значимы. Тем не менее, не все знаки статистически значимых бета-коэффициентов соответствуют ожидаемым. Так в двух из трех моделей размер компании показал отрицательную связь с размером заработной платы работников. То есть небольшие компании скорее платят своим рабочим и менеджерам чуть большую зарплату. Этот вывод может быть объяснен двумя факторами. Во-первых, это так называемая доплата за отсутствие бренда. Работа в крупной и чаще всего более известной компании сама по себе повышает капитализацию работника на рынке труда за счет престижных записей в резюме. В свою очередь менее известные небольшие и средние компании вынуждены доплачивать наиболее ценным работникам своеобразный «бонус» за работу в менее престижной организации. Во-вторых, менее крупные организации подвергаются менее пристальному контролю со

стороны государственных органов, что позволяет им использовать «серые» схемы оплаты труда и официальные льготные механизмы налогообложения, высвобождающие ресурсы для прямых выплат работникам.

Как и в функции обучения, кластеры специализированной УЧР деятельности показали статистически значимую связь с реальными практиками оплаты труда. Это значит, что УЧР специалисты своими действиями могут напрямую влиять на уровень оплаты труда, но их зона влияния вновь ограничена исполнительским персоналом.

Обращает на себя внимание отрицательный бета-коэффициент, характеризующий взаимодействие между специализированным УЧР подразделением и линейным менеджментом компании (в модели для менеджеров). Нами было найдено только одно разумное объяснение: в данном случае причиной является уровень зарплаты, а следствием – частота взаимодействий. То есть менеджеры, неудовлетворенные уровнем оплаты своего труда, чаще обращаются в отдел персонала для решения этого вопроса.

Также статистически значимый отрицательный бета-коэффиент характеризует связь между наличием в организации положения о премировании и соответствием зарплаты рядовых рабочих местному рынку труда. Можно предположить, что премиальные схемы ставят зарплату рабочего в жесткую зависимость от выработки и заставляют постоянно повышать производительность своего труда, чтобы получать адекватное рынку труда вознаграждение.

Общий вывод по табл. 4 согласуется с предыдущими функциями УЧР: специализированное подразделение влияет на реальные практики управления персоналом через регламенты на рабочих и специалистов, но через личные взаимодействия на управленческий персонал.

Таблица 5. Зависимость структуры заработной платы работников от деятельности специализированных УЧР подразделений (N=80)

Предикторы	**Стандартизированный бета-коэффициент**		
	Менеджеры	**Специалисты**	**Рабочие**
Размер компании	0,131	0,197	0,268**
Кластер УЧР мотивация-комплекс	0,241*	0,006	-0,113
Кластер УЧР мотивация-достаточный	0,340**	0,326**	0,068
Взаимодействие по мотивации	-0,226*	0,020	0,104
Положение об оплате труда	-0,058	0,055	0,157
Положение о премировании	0,101	0,049	-0,185
Положение о депремировании	-0,030	-0,163	0,152
Положение о системе поощрений	0,073	0,163	0,141
R^2 по модели	0,186*	0,189*	0,199*

Зависимые переменные: для менеджеров – доля работников, получавших значительную долу переменной части (более 25% совокупного заработка), для специалистов и рабочих – доля работников, получавших индивидуальные надбавки и доплаты.

Как видно из приведенной таблицы, построенные модели имеют в целом невысокий уровень статистической значимости, и объясняют малую долю дисперсии зависимых переменных (в среднем всего около 19%). Тем не менее, самое существенное влияние на долю переменной части опрошенных работников оказывает именно деятельность специализированных УЧР подразделений. Следует отметить, что в отличие от моделей, объясняющих размер заработка, структура зарплаты в большей степени подвержена влиянию достаточного, а не комплексного кластера мотивации и оплаты труда. Комплексный кластер мотивации включает в себя деятельность специализированного УЧР подразделения по анализу местного рынка труда, что и обеспечивает конкурентоспособность зарплат на предприятии. Для установления большого размера переменной или условно постоянной части заработка (к которой относятся различные надбавки и доплаты) кропотливый анализ рынка труда не требуется. Для этого достаточной становится организационно-обеспечивающая функция УЧР подразделения: информирование работников о существующей системе оплаты труда и выявление проблем в ее работе.

Из соотношения таблиц 4 и 5 можно сделать и еще один интересный вывод. При смещении акцента в деятельности УЧР подразделения с программно-целевой и аналитической функции (комплексный кластер) на организационно-обеспечивающую (достаточный кластер), зона влияния службы УЧР перемещается от высших к низшим уровням иерархии. Так в таблице 4 мы видим, что более значимым оказывает комплексный кластер мотивации (включающий анализ местного рынка труда и совершенствование положения об оплате), но он проявляется скорее при определении размера зарплаты рабочих и специалистов. Напротив, в таблице 5 решающее значение имеет достаточный кластер (который ограничивается информированием работников и решением текущих проблем с оплатой – администрированием системы), но он проявляется уже в группе менеджеров и специалистов. Таким образом, мы можем сделать предположение, что чем выше полномочия УЧР подразделения в управлении соответствующей функцией, тем ниже уровни иерархии, на которые распространяются эти полномочия и наоборот – при ограниченных полномочиях УЧР может ограниченно влиять и на высшие уровни организационной пирамиды. Эта же закономерность прослеживается и в таблице 3 (комплексная детальность УЧР также сказывается скорее на частоте обучения специалистов и рабочих).

Отрицательный знак бета-коэффициента, характеризующего налаженность на данном предприятии связи между менеджерами и УЧР специалистами, можно объяснить

также, как и в случае с таблицей 5: работники, не удовлетворенные размером переменной части заработка чаще обращаются в службу УЧР для решения этого вопроса.

Последний важный вывод, следующий из таблицы 5, состоит в том, что ни один из регламентирующих документов по оплате труда не показал влияния на структуру зарплаты опрошенных работников. Это значит, что доля переменной части заработка работников на обследованных предприятиях определяется в значительной мере субъективно и, возможно, даже волюнтаристски.

Реальные высокорезультативные практики управления карьерой и социальным обеспечением вообще не показали никакой связи с деятельностью специализированных УЧР подразделений. Распространенность практик наставничества зависит в основном от размера компании и в незначительной степени от наличия соответствующих регламентирующих документов.

Итоговые выводы

В целом на основе проделанного анализа можно сделать вывод, что влияние деятельности специализированных УЧР подразделений оказывает не столь сильное влияние на высокорезультативные практики УЧР. Непосредственная деятельность УЧР подразделений сказывается на соответствующих практиках управления персоналом только в двух массовых функциях из восьми (оплата труда и повышение квалификации).

Механизмы влияния УЧР подразделений оказались существенно более тонкими и косвенными, чем можно было ожидать. В большинстве статистически значимых моделей высокорезультативные практики управления персоналом определяются в значительной степени не напрямую действиями специализированного УЧР подразделения, а решениями топ-менеджмента (утверждаемыми в соответствующих регламентах) и степенью налаженности взаимодействий между УЧР специалистами и линейными менеджерами. Иными словами, УЧР категорически нельзя рассматривать в узком смысле только как деятельность специализированного подразделения организации. Это комплексная система, принципиально не сводимая к деятельности лишь одного из ее субъектов – службы УЧР организации.

В тех функциях, где УЧР подразделения своими действиями оказывают прямое влияние на реальные практики управления персоналом (обучение и мотивация) их влияние ограничено либо их полномочиями, либо уровнем иерархии, на который они могут воздействовать. Если УЧР подразделение наделено полномочиями для осуществления аналитической и программно-целевой функции (действует в комплексном

кластере), то его воздействие, как правило, ограничивается нижними уровнями иерархии. Если же УЧР подразделение своими действиями может воздействовать на менеджмент компании (как это происходит в вопросах структуры заработной платы), то его полномочия скорее будут ограничены организационно-обеспечивающей функцией. В целом деятельность УЧР подразделений в большей степени сказывается на рабочих и в наименьшей – на менеджерах. Так в трех из проанализированных функций управления персоналом (подбор, аттестация и карьера) специализированные подразделения никак не влияют на реальные практики УЧР среди менеджеров. В то же время по всем проанализированным функциям модели для рабочих статистически значимы.

Одним из наиболее важных факторов, ограничивающих влияние специализированных УЧР подразделений на реальные практики управления персоналом, является, на наш взгляд, принципиальная полисубъектность данной функции менеджмента. На пути распространения высокорезультативных практик УЧР встает социальная организация российского бизнеса, отражающаяся в степени развития соответствующих управленческих инструментов, степени участия собственников в оперативном управлении организацией и многих других факторах. Этот вывод нашел свое отражение в анализе высокорезультативных практик социального обеспечения работников и управления карьерой, которые вообще не показали никакой связи со специализированной деятельностью различных субъектов управления персоналом.

Источники

1. Becker B., Huselid M.A. High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications // Personnel and Human Resources Management, vol. 16, 1998. p. 53-101.
2. Keenoy, T. Review article: HRMism and the languages of re-presentation // Journal of Management Studies, 34, 1997. p. 825–841.
3. Pfeffer, J. Pitfalls on the road to measurement: the dangerous liaison of human resources with the ideas of accounting and finance // Human Resource Management, 36, 1997. p. 357–365.
4. Вещугина Т.С. Психолого-диагностические методы // Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование. М.: Независимый институт гражданского общества, 2004. с. 396 – 408.
5. Ребров А.В. Об опасностях использования личностных опросников для подбора персонала // Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология, 2004. № 8. С. 18—21.

6. Эфендиев А.Г. Ребров А.В. Деятельность служб УЧР и экономическая эффективность: эмпирическое исследование в российских компаниях // "Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования." Изд. Дом НИУ ВШЭ, 2011. С. 212—232.