

Вклад гибких систем управления человеческими ресурсами в поддержание организационной устойчивости российских компаний

Кабалина Вероника Ивановна, Высшая школы бизнеса НИУ ВШЭ

Мондрус Ольга Владимировна, Школа менеджмента Коллера,

Тель-Авивский университет

Решетникова Кира Викторовна, Высшая школы бизнеса НИУ ВШЭ

Введение. В последние десятилетия компании все чаще сталкиваются с непредвиденными событиями и резкими изменениями во внешней и внутренней среде, которые могут представлять угрозу для ее существования и устойчивости. Организационная устойчивость связана не только с обычными изменениями в окружающей среде, но и с событиями, которые могут подорвать стабильность и безопасность организации (Annarelli & Nonino, 2016). К числу таких событий можно отнести пандемию COVID-19, которая с одной стороны, стала серьезным вызовом для HR, с другой стороны, привела к усилению значимости управления людьми в организации. В научной литературе начиная с 1990-х годов обсуждается проблематика гибкости в управлении человеческими ресурсами (УЧР) как необходимого условия адаптивности организации к меняющейся среде и неопределенности (Wright & Snell, 1998; Chang et al., 2013; Kabalina et al., 2019; Lakshman et al., 2020). (Wright & Snell, 1998) утверждали, что фирмам требуются гибкие системы управления человеческими ресурсами (УЧР) для достижения динамического соответствия требованиям неопределенной конкурентной среды.

Пандемия COVID-19 как разрушительное событие ясно показала, что организациям необходимо быть более гибкими, чтобы быстро приспосабливаться (Collings et al., 2021). Служба управления человеческими ресурсами обладает потенциалом усилить свою роль в компании, сосредоточившись на ориентированных на гибкость системах УЧР, которые помогают обеспечить организационную устойчивость. Хотя организационной устойчивости уделяется большое внимание, мало что известно о том, какие системы управления человеческими ресурсами способствуют ей.

Цель исследования – изучить взаимосвязь между применением компаниями гибких систем УЧР и организационной устойчивостью как результатом быстрой адаптации к внешним шокам сохранения потенциала к развитию.

Гипотеза. HR-служба располагает определенным набором ориентированных на гибкость ресурсов, инструментов управления персоналом и координации деятельности, который отличает компании с разным уровнем организационной устойчивости.

Основные понятия и измерения. В центре внимания предыдущих исследований была гибкость HR на индивидуальном уровне (гибкость в компетенциях и поведении сотрудников) и на организационном уровне (практики HR, которые развивают эти компетенции сотрудников) (Lengnick-Hall et al., 2011). Мы предлагаем интерпретировать систему УЧР, ориентированной на гибкость, через призму роли HR-службы как критического участника в повышении организационной устойчивости. На основе типологии, предложенной Chang et al. (2013), были выделены 2 измерения гибкой системы УЧР: ресурсная гибкость и координационная гибкость. Ресурсная гибкость (РГ УЧР) подразумевает наличие в распоряжении HR широкого спектра инструментов в реализации основных HR-функций, а также в использовании гибких форм занятости и цифровых технологий. Координационная гибкость (КГ УЧР) включает наличие совокупности стратегических и регулирующих документов, распределение ответственности между HR-службой и линейными руководителями за реализацию политики в различных областях УЧР, разнообразие каналов коммуникаций сверху-вниз и снизу-вверх, наличие информационно-аналитической системы и автоматизированного сервиса по запросам работников.

Несмотря на то, что академический интерес к организационной устойчивости как предметной области исследований в последние годы неуклонно растет, ее концептуализация еще не до конца разработана. Во многих исследованиях часто используется определение устойчивости, заимствованное из различных научных дисциплин или уровней анализа. Нет единого мнения о значении устойчивости и содержащихся в ней элементах. Как отмечают (Carmeli & Markman, 2011), устойчивость — способность фирмы адаптироваться, быстро восстанавливаться, а затем процветать, несмотря на катастрофическое событие, — относится к различным управленческим конструкциям. Большинство исследований указывают на организационные возможности, ресурсы или процессы, которые кажутся важными для устойчивости (например, Gittel et al. 2006). Устойчивость также рассматривается как результат того, что организации хорошо работают во время кризиса или восстанавливаются после сбоев (например, Horne, 1997). Ограниченное число исследований систем управления человеческими ресурсами, ориентированных на гибкость, показали, что такие системы прямо или косвенно связаны с организационной поглощающей способностью, организационной амбидекстрией, реагированием на внешнюю среду, производительностью фирмы и инновационностью (Chang et al., 2013; Lakshman et al., 2020; Úbeda-García et al., 2017). В проведенном нами исследовании организационная устойчивость рассматривается как результат функционирования компании в период кризиса (критических и разрушающих событий) и

выражается в сохранении конкурентной способности по сравнению с другими компаниями отрасли по таким показателям, как качество продукта (услуг), уровень производительности, прибыльности и инновационности.

Методология исследования. Исследование основано на использовании смешанной методологии. На первом этапе были проведены глубинные интервью с HR-руководителями и специалистами 7 компаний, представляющих такие отрасли, как металлургия, химия, информационные технологии, финансы, научные и технологические разработки. Были также изучены материалы о компаниях из открытых источников. Был осуществлен тематический анализ качественных текстовых данных с выделением категорий, характеризующих трактовку представителями HR-службы понятия организационной устойчивости, а также систему УЧР на стратегическом и операционном уровне и ее вклад в формирование и поддержание организационной устойчивости компаний в период пандемии COVID-19. Результаты качественного анализа были использованы для отбора индикаторов для модели, сформированной на основе количественных данных опроса.

Второй этап исследования был посвящен формированию индекса организационной устойчивости компаний и его апробации на данных опроса Cranet, в котором участвовали HR-руководители и специалисты 367 российских компаний. Выборка компаний была составлена по трем квотируемым параметрам (федеральный округ, численность персонала, вид экономической деятельности) на основе данных Росстата за 2020 год. Для демаркации компаний по индикаторам организационной устойчивости была построена решающая нечеткая функция определения степени организационной устойчивости. Построение модели и расчеты произведены с помощью Malab™ R2017b.

Для проверки того, могут ли показатели РУ УЧР и КУ УЧР отражать разницу в подвыборках в соответствии с разработанным индексом устойчивости, был применен тест Крускала-Уоллиса, основанный на проверке равенства медиан нескольких выборок с использованием IBM SPSS Statistics 27.

Получены следующие результаты. Были выделены 3 группы компаний с разным индексом (уровнем) организационной устойчивости: низким (139 компаний), средним (108 компаний) и высоким (120 компаний). Выявлены характеристики гибкой системы УЧР в компаниях с высоким уровнем организационной устойчивости. С точки зрения РУ УЧР, такие компании демонстрируют по сравнению с компаниями со средним и низким уровнем устойчивости наибольшее разнообразие в использовании методов найма, отбора и развития, высокий уровень цифровизации и гибкий график работы. Их также можно охарактеризовать самым большим разнообразием инструментов координации (КУ УЧР),

включая цифровое самообслуживание, разнообразие формализованных регулирующих документов и восходящих коммуникаций.

Не обнаружено никакой разницы между уровнем устойчивости компаний с точки зрения разнообразия практик сокращения, разнообразия коммуникаций сверху-вниз и распределения ответственности в решении вопросов управления персоналом между линейными руководителями и службой управления персоналом.

Наше исследование вносит **вклад в существующую литературу** несколькими способами.

Во-первых, оно расширяет обсуждение недостаточно изученной концепции ориентированных на гибкость систем управления человеческими ресурсами.

Во-вторых, в ходе исследования разработаны новые подходы к измерению гибкой системы УЧР и организационной устойчивости.

В-третьих, проведена оценка взаимосвязи между ориентированной на гибкость системой УЧР и организационной устойчивостью. Таким образом, мы предлагаем расширить рамки дебатов в области влияния УЧР на результаты деятельности компании и включить организационную устойчивость как одну из характеристик деятельности компании в условиях неопределенности и потрясений во внешней среде.

Ограничения. Исследование носило разведывательный характер, формирование измерителей основных конструкторов базировалось на анкете Cranet, которая изначально не была сориентирована на изучение предложенной темы. С этим связан ограниченный выбор индикаторов как гибкой системы УЧР, так и организационной устойчивости. Тестирование модели проведено на данных одной страны. Можно предположить наличие искаженной информации о компании, поскольку респонденты могли положительно относиться к своей организации.

Направления будущих исследований могут быть связаны с более глубоким изучением высокоустойчивых компаний, включением экспертного рейтинга в анализ нечетких множеств и исследованием функций принадлежности для входных переменных в индекс организационной устойчивости.

Использованная литература

Annarelli A. & Nonino F. 2016. Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. Omega, 62, 1-18. [doi: 10.1016/j.omega.2015.08.004](https://doi.org/10.1016/j.omega.2015.08.004)

Carmeli, A., & Markman, G. D. (2011). Capture, governance, and resilience: Strategy implications from the history of Rome. Strategic Management Journal, 32(3), 322–341.

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. doi: 10.1177/0149206312466145

Collings, D.G., McMackin, J., Nyberg, A.J. & Wright, P.M. (2021). Strategic human resource management and COVID-19: emerging challenges and research opportunities. *Journal of Management Studies*, 58 (5). doi:10.1111/joms.12695

Gittell, J. H., Cameron, K., Lim, S. & Rivas, V. (2006). Relationships, layoffs, and organizational resilience: airline industry responses to September 11. *Journal of Applied Behavioral Science*, 42 (3), 300–329.

Horne, J. F. I. 1997. The coming of age of organizational resilience. *Business Forum*, 22 (2-3), 24–28.

Kabalina, V., Zelenova, O., & Reshetnikova, K. (2019) Contemporary Human Resource Management Practices in Russia: Flexibility under Uncertainty, *International Studies of Management & Organization*, 49(4), 422-440, DOI: 10.1080/00208825.2019.1646490

Lakshman, C., Wang, L., Adhikari, A. & Cheng, G. (2020). Flexibility oriented HRM practices and innovation: evidence from China and India, *The International Journal of Human Resource Management*. doi: 10.1080/09585192.2020.1861057

Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255.

Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., & Zaragoza-Saez, P. (2017). Human resource flexibility and performance in the hotel industry: the role of organizational ambidexterity. *Personnel Review*, 46(4), 824-846.