

УДК 303.02:311.2:338.46

**Т.Г. Максимова, Д.А. Овсянников, С.Д. Верзилин****СТАТИСТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНЦЕПЦИИ ДОКАЗАТЕЛЬНОСТИ  
В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ\*****T.G. Maximova, D.A. Ovsyannikov, S.D. Verzilin****STATISTICAL ASPECTS CONCEPT OF EVIDENCE  
IN THE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT**

Проанализирован генезис и выявлены тенденции развития доказательных основ экономики, менеджмента и управления человеческими ресурсами. Определены источники формирования и направления использования информационной базы для повышения доказательности решений в сфере управления человеческими ресурсами.

ДОКАЗАТЕЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА. УПРАВЛЕНИЕ. ОСНОВАННОЕ НА ДОКАЗАТЕЛЬСТВАХ. СТАТИСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДАННЫХ. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ.

The genesis and tendencies of evidence-based technique in economy, management and human resource management were analyzed. The sources of an information background and the directions of its use for improvement of evidence-based solutions in the field of human resource management were determined.

EVIDENCE-BASED ECONOMICS. EVIDENCE-BASED MANAGEMENT. STATISTICAL DATA ANALYSIS. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT.

Актуальность внедрения концепции доказательности в теорию и практику управления человеческими ресурсами отечественных предприятий и организаций обусловлена рядом очевидных положений, характеризующих отдельные аспекты теории и практики управления.

За годы реформ в России накоплен богатейший опыт управления персоналом предприятий различных правовых и организационно-экономических форм хозяйствования, однако отсутствуют четкая систематизация и адаптация этого опыта к текущей практике управления и потребностям экономики страны, которые, в частности, обусловлены новым этапом технологического развития глобальной экономики, сопровождающимся изменением отраслевой структуры и увеличением значимости вклада человеческого капитала в экономический рост [1]. В ближайшей перспективе инвестиции в человека, в его квалификацию, в повышение производительности труда становятся главнейшим источником

экономического роста страны [2]. Эффективность таких инвестиций будет зависеть от степени обоснованности и качества решений по управлению человеческими ресурсами.

Очевидно, что основой эффективных управленческих решений является полная и достоверная информация об объекте управления, ее профессиональный анализ и корректная интерпретация получаемых результатов, критическое осмысление предыдущего опыта управления. Неопровержимые факты и обстоятельства, характерные для конкретного предприятия, лежат в основе правильного управленческого решения, в то время как слепое копирование модных и популярных управленческих решений, эффективных для других предприятий, может привести к дорогостоящим или непоправимым ошибкам. Однако многие управленцы мало внимания уделяют качеству доказательств, которые они используют при принятии решения. В результате управленческие решения основываются на использовании так называемых

\* Исследование поддержано ФЦП «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России» на 2009–2013 гг., соглашение с Минобрнауки о предоставлении гранта № 14.В37.21.0208, грантом РФФИ 13-06-0877-а.

лучших практик, известных из истории и теории менеджмента, но не адаптированных к условиям и специфике российской экономики.

Проблемы необходимости и возможности использования формализованных методов при анализе социально-экономических процессов и систем рассматриваются многими исследователями [3–12, 33–35]. Научные основы дисциплины «экономикс» заложены А. Маршаллом. Он ратовал за умение трезво и четко выявлять и анализировать взаимодействие множества экономических факторов. Другие исследователи – Р. Фриш и Я. Тинберген известны как создатели эконометрики – науки, изучающей количественные и качественные экономические взаимосвязи с помощью математических и статистических методов и моделей. За вклад в теорию оптимального распределения ресурсов удостоен Нобелевской премии по экономике 1975 г. Л.В. Канторович. В последние годы уделяется все большее внимание вопросам использования математических и статистических моделей при анализе вероятных последствий принятия решений в области экономики, исследованию моделей, которые помогают глубже понять природу новых экономических структур, возникших в результате реформ, охарактеризовать состояние экономики, спрогнозировать последствия важных макроэкономических решений.

*Концепции доказательности социально-экономических решений*, в частности, «экономики, основанной на доказательствах», «управления на основе фактических данных», «доказательной инженерной и организационной психологии» («evidence-based economics», «evidence-based management», «evidence-based industrial and organizational psychology»), возникли в зарубежной научной литературе [9–18] по аналогии со ставшей уже общепринятой концепцией доказательной медицины (Evidence-based medicine), появление которой в 1990 г. было обусловлено растущей потребностью в критической оценке медицинской информации с целью установления ее надежности и достоверности [6].

Нобелевский лауреат по экономике 2006 г. Edmund Phelps объясняет необходимость развития доказательной экономики тем, что многие экономические парадигмы (примеры

которых рассматриваются в книге [9]) не основаны на фактических данных, а также тем, что в экономических политических инициативах часто отсутствует предварительное эмпирическое тестирование, несмотря на потенциальную возможность его проведения.

Julian Reiss, развивая в своих работах [10–12] методологию доказательной экономики, вводит три уровня обоснования экономических утверждений на основе фактических данных. Первый уровень – уровень измерений, на котором анализируется, подкреплены ли утверждения о количественных показателях (например, таких как инфляция, безработица, рост бедности) имеющимися данными и процедурами их измерения. Второй уровень – уровень индукции. На этом уровне гипотезы о взаимосвязи между экономическими показателями подтверждаются количественными закономерностями. Третий уровень – уровень теоретизации, на котором оценивается соответствие полученных закономерностей парадигмам экономической теории.

В последние годы потребность в доказательности социально-экономических законов и закономерностей возрастает, косвенным свидетельством чему является возникновение таких концепций, как «evidence-based advertising» и «evidence-based human resource management», «evidence-based public management» («доказательная реклама» и «научно обоснованное управление человеческими ресурсами», «основанное на фактических данных государственное управление») [19–22].

*Концепция доказательности управления* определяется как точка зрения на необходимость поиска научного обоснования управленческих решений, как руководящая идея для систематического освещения проблемы управления на основе научного анализа фактических данных [23]. Основной постулат концепции доказательного управления состоит в том, что необходимы поиск и возможная реализация такого подхода к соответствующей (экономической, управленческой, психологической) практике, при котором решения принимаются исходя из имеющихся доказательств их эффективности, а такие доказательства подвергаются поиску, сравнению, обобщению и широкому распространению для использования в интересах развития общества. Общим для всех направлений

является использование принципа доказательности на любом уровне принятия решений – от государственной политики до программы развития элемента социума.

Доказательный менеджмент в соответствии с определением, приводимым Центром доказательного менеджмента – первой международной организацией, созданной с целью применения доказательной практики в менеджменте – это процесс принятия решений, основанный на критическом осмыслении наилучших известных научных свидетельств и бизнес-информации [23]. В доказательном менеджменте принимаемые решения оцениваются с применением вероятностных категорий, а не интуитивных представлений.

По наиболее часто цитируемому определению, приведенному в работе [25], под доказательным менеджментом понимается управление человеческими ресурсами и организациями на основе последовательного и согласованного использования четырех источников информации: лучших научных свидетельств; организационных фактов и характеристик; ценностей и интересов стейкхолдеров; результатов экспертизы практической деятельности. Выделяют пять принципов доказательного менеджмента [26].

1. Смотреть в лицо неприятным фактам, побуждать сотрудников говорить правду, даже если это горькая правда.

2. Принимать решения на основе фактов, искать наилучшие доказательства и использовать их как руководство к действию.

3. Относиться к организации как к незаконченному прототипу, поощрять эксперименты, обучение в процессе работы, обучение на ошибках.

4. Оценивать риски и недостатки рекомендуемых решений, помня о том, что даже лучшее лекарство имеет побочные эффекты.

5. Избегать принятия решений на основе не проверенных, но устойчивых представлений, предыдущего опыта, некритического осмысления опыта успешных компаний.

Отметим, что рассмотрение аспектов доказательного менеджмента, составляющих распространенное определение этого понятия, реализация его перечисленных принципов не позволяют преодолеть субъективизм лиц, принимающих управленческие решения. Отсутствие четких границ используемых

свидетельств, формализованного описания условий, в которых фиксировались те или иные факты, затрудняет применение имеющихся данных для доказательных решений.

По нашему мнению, сложившееся представление о доказательном менеджменте в значительной степени искажает концепцию доказательности, в соответствии с которой «присоединение нового суждения в качестве истинного к составу имеющегося знания происходит лишь тогда, когда это суждение либо непосредственно основано на показаниях органов чувств, либо выведено (доказано), исходя из ранее включенных в состав знания истинных суждений по законам и правилам логики» [23].

Доказательный менеджмент следует понимать как подход к управлению, при котором решения о применении управленческих мероприятий принимаются, исходя из имеющихся доказательств их эффективности и безопасности для развития управляемого объекта, а такие доказательства подвергаются поиску, сравнению, обобщению и широкому распространению для использования в интересах повышения эффективности управления.

Статистические подходы к формированию информационной базы доказательного менеджмента человеческими ресурсами могут быть определены по аналогии с используемыми в доказательной медицине. А именно, информационная база доказательной медицины основана на фиксации массовых событий и стандартизации набора исследуемых признаков, значения которых определяются при наступлении событий. Различают уровни доказательности решений в зависимости от репрезентативности используемых для принятия решений данных (от наивысшего к наименьшему): данные слепых двойных и тройных рандомизируемых исследований, или данные, полученные в результате метаанализа ряда контролируемых рандомизированных исследований; данные контролируемых рандомизированных исследований на небольшом (в статистическом смысле) числе больных; нерандомизированные клинические исследования на небольшом числе пациентов; результаты консенсусального экспертного решения [6].

Для формирования информационной базы доказательного менеджмента, во-первых, необходимо проводить статистические наблюдения

стандартизированных признаков, определяющих влияние решений в области управления персоналом на финансово-экономические показатели деятельности организации; во-вторых, использовать математико-статистический инструментарий для обобщения результатов различных наблюдений; в-третьих, проводить экспертное оценивание результатов практической деятельности организаций. С учетом этой классификации большинство современных исследований в области доказательного менеджмента могут быть отнесены к третьему уровню доказательности.

Информационной базой доказательных решений в управлении человеческими ресурсами организации являются результаты статистических наблюдений. Основными источниками пополнения информационной базы служат объективные данные финансово-экономического состояния публичных компаний, данные опроса сотрудников крупных компаний, данные рекрутинговых агентств. Данные опросов основаны на субъективных оценках, получаемых от сотрудников компании. Тем не менее, при массовых наблюдениях данные опросов могут давать более точные результаты, характеризующие состояние персонала, чем такие объективные характеристики, как величина средней заработной платы, размер социальных льгот и пакетов, текучесть кадров и т. п.

Существуют разнообразные варианты опросников, применяемых в крупных компаниях, но в большинстве компаний оценке подлежат три фактора: вовлеченность персонала, удовлетворенность персонала, соблюдение правил и этических норм поведения [27]. Применение результатов опросов для принятия обоснованных управленческих решений возможно в случае применения стандартизированных опросников во многих организациях. В настоящее время для измерения вовлеченности персонала широко распространен опросник Q12 института Гэллапа [27–29], включающий двенадцать вопросов, касающихся условий работы и служебного роста, отношения с руководством. Массовое применение опросника в десятках тысяч компаний США охватывает свыше полутора миллионов респондентов. Полученные данные доказывают статистически значимые зависимости производительности труда, удовлетворенности клиентов компаний и даже роста капитализа-

ции компании от индекса вовлеченности сотрудников, рассчитанного по результатам обработки данных, полученных при применении опросника Q12 [27, 29].

Опросники, используемые для оценивания удовлетворенности персонала и соблюдения правил и этических норм поведения, варьируются в компаниях, что затрудняет их применение для сравнительного анализа состояния и поведения персонала. При оценивании удовлетворенности рассматриваются такие факторы, как оплата труда, признание, льготы, межличностные коммуникации и т. п. Для анализа соблюдения правил и этических норм поведения оцениваются условия, обеспечивающие выполнение корпоративного кодекса поведения, в том числе степень давления на сотрудника, побуждающая его к нарушению правил, действия руководства, коллег, система оповещения о нарушениях.

В ежегодном отчете о результатах обследования федеральных служащих США [30] используется шесть индексов: четыре индекса, характеризующие развитие человеческого капитала, индекс вовлеченности персонала и индекс общей удовлетворенности. В 2012 г. было опрошено свыше 687 тыс. служащих. Использовался опросник, включающий 84 вопроса. Анализировалась десятилетняя динамика состояния персонала, сравнивалось состояние персонала различных ведомств.

В России исследования состояния персонала с использованием опросников не получили широкого распространения [31].

Сегодня источником формирования информационной базы доказательного менеджмента персонала организаций могут стать базы данных рекрутинговых компаний, содержащие сведения о квалификации претендентов на вакансии, профессиональной сфере их деятельности, предпочитаемом круге обязанностей, опыте работы, причинах увольнения, продолжительности поиска работы, интересах вне работы, семейном положении и т. д. Значительный интерес могут представлять данные об индивидуальных приоритетах при выборе места работы. Для оценки индивидуальных приоритетов и приоритетов, характерных для различных социальных и половозрастных групп, целесообразно определять ранги или веса важнейших факторов, оказывающих влияние на выбор. К таким факторам могут быть

отнесены: материальные блага, возможность карьерного и профессионального роста, условия для самореализации, творчества, проявления инициативы, возможность работать в команде, признание, разнообразие деятельности, стабильность, ясность и возможность выполнения служебных обязанностей.

Целесообразно выделить два основных уровня обработки статистических данных о персонале компаний и лицах, претендующих на вакансии. На первом уровне непосредственно анализируются исходные данные, содержащие сведения об индивидуумах, определяется структура статистической совокупности, устанавливаются зависимости между наблюдаемыми признаками, вычисляются значения обобщенных показателей для целевых групп наблюдений, например для персонала различных компаний или социальных и половозрастных групп. На втором уровне анализируются структура обобщенных показателей и зависимости между ними. Элементами статистической совокупности на этом уровне являются записи значений обобщенных показателей для отдельных компаний и социальных групп. Например, в исследованиях [27, 29] установлены статистически значимые зависимости между индексом вовлеченности персонала компаний, который рассчитывается по индивидуальным результатам заполнения опросника, и производительностью труда. При интерпретации данных, полученных для конкретной компании, необходимо проводить анализ по следующим основным направлениям: релевантность, репрезентативность, тренды, бенчмарки.

1. Релевантность статистических наблюдений — следует установить, насколько данные опросов позволяют судить о положении дел в компании.

2. Репрезентативность данных — нужно оценить соответствие структуры выборки структуре персонала компании.

3. Тренды состояния дел в компании — требуется охарактеризовать положительные и отрицательные тенденции в динамике состояния персонала.

4. Бенчмарки — сравнение с другими компаниями. Для сравнительного анализа состояния дел в различных компаниях должны использоваться стандартные опросники, при отсутствии сопоставимых результатов необходимо устанавливать нормативные значения показателей.

В заключение отметим, что отправной точкой внедрения доказательности в управление человеческими ресурсами является как критическое осмысление наилучших практик, так и статистический анализ массовых явлений в этой сфере. Совершенствование информационного обеспечения рекрутмента, формирование системы статистического изучения состояния персонала крупных публичных компаний и государственных служащих позволит использовать методологию и методы доказательного управления человеческими ресурсами в интересах повышения производительности труда в российской экономике.

Для внедрения доказательности в практику управления необходимо непрерывное повышение квалификации управленческих кадров, обучение менеджеров методологии и методам научного планирования и прогнозирования, привитие им навыков поиска, формализованного анализа с использованием новых информационных технологий и корректной интерпретации профессиональной информации. Разработка и включение в образовательные программы вузов учебных дисциплин «Доказательная экономика», «Доказательный менеджмент», «Доказательное управление человеческими ресурсами» является перспективным направлением развития аналитического потенциала управленческих кадров.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Основные направления деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2018 года [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.garant.ru/news/446707/>

2. Материалы расширенного заседания Правительства Российской Федерации 31 января 2013 г. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://президент.рф/выступления/17396>

3. Айвазян, С.А. Анализ качества и образа жизни населения (эконометрический подход) [Текст] / С.А. Айвазян. ЦЭМИ РАН. М.: Наука, 2012. 432 с.

4. Доказательная экономика [Текст] / под ред. д-ра экон. наук Н. В. Панковой; Н.В. Панкова, Б.В. Корнейчук, А.И. Волков, Д.Н. Верзилин, Т.Г. Максимова, С.Н. Потапычев; ФГБОУ ВПО СПбТЭИ. СПб.: ЛЕМА, 2011. 171 с.

5. **Клейнер, Г.Б.** Эконометрические зависимости: принципы и методы построения [Текст] / Г.Б. Клейнер, С.А. Смоляк. М.: Наука, 2000. 104 с.
6. **Максимов, А.Г.** Доказательная медицина и здравоохранение [Текст] / Т.Г. Максимова, Г.К. Максимов. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2001. 159 с.
7. Методология статистического исследования социально-экономических процессов [Текст] / отв. ред. В.Г. Минашкин. М.: Юнити-Дана, 2012. 392 с.
8. **Петров, А.А.** Анализ перестройки и реформы российской экономики методами математического моделирования [Текст] / А.А. Петров // Экономическая наука современной России. 1999. № 4. С. 7–44.
9. **Phelps, E.S.** Evidence-Based Economics. Series: Frontiers of Growth 2006-10-10 [Electronic resource] / E.S. Phelps. URL: <http://www.project-syndicate.org/commentary/phelps8/English>
10. **Reiss, J.** Error in Economics: Towards a More Evidence-Based Methodology. Series: Routledge INEM Advances in Economic Methodology, Routledge [Text] / J. Reiss. London, UK, 2007.
11. **Reiss, J.** Evidence-Based Economics. Issues and Some Preliminary Answers [Text] / J. Reiss // Analyse & Kritik. 26/2004 (Lucius & Lucius, Stuttgart). P. 346–363.
12. **Reiss, J.** Theory, generalisations from cases and methodological maxims in evidence-based economics: Responses to the reviews by DiNardo, Guala and Kincaid [Electronic resource] / J. Reiss // Journal of Economic Methodology. Vol. 18, no. 1, March 2011. P. 93–96. URL: [http://www.jreiss.org/papers/Responses\\_JEM\\_18-1.pdf](http://www.jreiss.org/papers/Responses_JEM_18-1.pdf). Reiss, Julian Error in economics: the methodology of evidence-based economics. Routledge INEM Advances in Economic Methodology. Routledge, London, UK, 2010.
13. **Пфеффер, Дж.** Доказательный менеджмент. Новейшая концепция управления от Гарвардской школы бизнеса [Текст] / Дж. Пфеффер, Р. Саттон. М.: Эксмо, 2008. 384 с.
14. **Briner, R.B.** Evidence-Based I–O Psychology: Not There Yet [Electronic resource] / R.B. Briner, D.M. Rousseau // Industrial and Organizational Psychology. Vol. 4, Iss. 1, March 2011. P. 3–22. URL: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1754-9434.2010.01287.x/full>
15. **Learmonth, M.** Evidence-based management: The very idea [Text] / M. Learmonth, N. Harding // Public Administration. 2006. 84. P. 245–266.
16. **Mukherjee, Ch.** Econometrics and Data Analysis for Developing Countries (Priorities for Development Economics) [Text] / Ch. Mukherjee, H. White, M. Wuyts. London: Routledge, 1998. 520 p.
17. **Rousseau, D.M.** Evidence-based management: Educating managers from an evidence-based perspective [Text] / D. Rousseau, S. McCarthy // Academy of Management Learning and Education. 2007. no. 6. P. 94–101.
18. The Oxford Handbook of Evidence-based Management [Text] / Ed. by Denise M. Rousseau. Oxford University Press, 2012. 432 p.
19. **Russell, C.J.** Evidence-Based Human Resource Management [Text] / C.J. Russell. University Readers, 2012. 114 p.
20. **Armstrong, J.S.** Evidence-Based Advertising: An Application to Persuasion // International Journal of Advertising. 2011. no. 30(5), P. 743–767.
21. **Kearns, P.** Professional HR: Evidence-Based People Management and Development [Text] / P. Kearns. London & NY: Routledge, 2013. 224 p.
22. Evidence-Based Public Management: Practices, Issues, and Prospects [Text] / Anna Shillabeer, Terry F. Buss, Denise M. Rousseau. M.E. Sharpe, 2011. 297 p.
23. Философия: Энциклопедический словарь [Текст] / под ред. А.А. Ивина. М.: Гардарики. 2004.
24. Center for Evidence-Based Management [Electronic resource]. URL: <http://www.cebma.org/>
25. **Briner, R.B.** Evidence-Based Management: Concept Cleanup Time? [Electronic resource] / R.B. Briner, D. Denyer, D.M. Rousseau // Academy of Management Perspective. 2009. no. 23. P. 19–32. URL: [http://www.evidencebasedhr.com/wp-content/uploads/2011/07/briner-denyer.rousseau.amp\\_.pdf](http://www.evidencebasedhr.com/wp-content/uploads/2011/07/briner-denyer.rousseau.amp_.pdf)
26. Five Principles of EBM [Electronic resource]. URL: <http://evidence-basedmanagement.com/>
27. Gallup Study: Feeling Good Matters in the Workplace [Electronic resource] // Gallup Management Journal. January 12, 2006. URL: <http://businessjournal.gallup.com/content/20770/Gallup-Study-Feeling-Good-Matters-in-the.aspx>
28. **Harter, J.K.** Well-Being in the Workplace and its Relationship to Business Outcomes: A Review of the Gallup Studies [Electronic resource] / J.K. Harter, F.L. Schmidt, C.L. Keyes; ed. by C.L. Keyes & J. Haidt, Flourishing: The Positive Person and the Good Life. Washington D.C.: American Psychological Association, 2002. P. 205–224. URL: <http://media.gallup.com/DOCUMENTS/whitePaper--Well-beingInTheWorkplace.pdf>
29. Reporting on Employee Surveys [Text]: Greelman Report. The RBL Group, 1<sup>st</sup> Edition, 2007. 27 p.
30. Federal Employee Viewpoint Survey Results. Employees Influencing Change [Text]: Governmentwide Management Report. US Office of Personal Management, 2012. 57 p.
31. **Монусова, Г.А.** Удовлетворенность трудом: межстрановые сопоставления [Текст] / Г.А. Монусова // Мировая экономика и международные отношения. 2008. № 12. С. 74–83.
32. **Пшеничников, В.В.** О причинах мирового финансового кризиса и его последствиях для российской экономики [Текст] / В.В. Пшеничников, А.В. Бабкин, Е.Е. Бичева // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2009. № 4 (81). С. 9–17.
33. **Васильцов, В.С.** Инновационная динамика российской экономики [Текст] / В.С. Васильцов // Известия университета экономики и финансов. 2011. № 4. С. 15–19.
34. **Кефели, И.Ф.** Конвергенция национальных интересов в межгосударственных союзах [Текст] / И.Ф. Кефели // Геополитика и безопасность. 2013. № 1(21). С. 17–28.

## REFERENCES

1. The main activities of the Government of the Russian Federation for the period up to 2018. Available at: <http://www.garant.ru/news/446707/> (rus)
2. Materials of the Government of the Russian Federation, enlarged session 31 January 2013. Available at: <http://президент.рф/выступления/17396> (rus)
3. **Aivazyan S.A.** Analysis of the quality and way of life of the population (an econometric approach). CEMI RAS. Moscow, Publishing House «Science», 2012. 432 p. (rus)
4. Evidence-based economy. SPbTEI, in dr. Economic Science Pankova N.V. (Ed.); N.V. Pankov, B.V. Korneichuk, A.I. Volkov, D.N. Verzhilin, T.G. Maksimov, S.N. Potapychev. St. Petersburg, Publishing House «LEMA», 2011. 171 p. (rus)
5. **Kleiner G.B., Smolyak S.A.** Econometric dependence: the principles and methods of construction. Moscow, Science, 2000. 104 p. (rus)
6. **Maximov, A.G., Maximova, T.G., Maksimov, G.K.** Evidence-based medicine and health care. St. Petersburg, Publishing House StPSUEF, 2001. 159 p. (rus)
7. Methodology of statistical research of the socio-economic processes, in Minashkin V.G. (Ed.). Moscow, Unity Dana, 2012. 392 p. (rus)
8. **Petrov A.A.** Analysis of the restructuring and reform of the Russian economy via mathematical modeling. *Economics of Contemporary Russia*, 1999, no. 4, pp. 7–44. (rus)
9. **Phelps E.S.** Evidence-Based Economics. Series: Frontiers of Growth 2006-10-10. Available at: <http://www.project-syndicate.org/commentary/phelps8/English> (rus)
10. **Reiss J.** Error in Economics: Towards a More Evidence-Based Methodology. Series: Routledge INEM Advances in Economic Methodology, Routledge, London, UK, 2007. (rus)
11. **Reiss J.** Evidence-Based Economics. Issues and Some Preliminary Answers. *Analyse & Kritik*. 26/2004 (Lucius & Lucius, Stuttgart), pp. 346–363. (rus)
12. **Reiss J.** Theory, generalisations from cases and methodological maxims in evidence-based economics: Responses to the reviews by DiNardo, Guala and Kincaid. *Journal of Economic Methodology*, Vol. 18, no. 1, March 2011, pp. 93–96. Available at: [http://www.jreiss.org/papers/Responses\\_JEM\\_18-1.pdf](http://www.jreiss.org/papers/Responses_JEM_18-1.pdf). Reiss, *Julian Error in economics: the methodology of evidence-based economics*. Routledge INEM Advances in Economic Methodology. Routledge, London, UK, 2010. (rus)
13. **Pfeffer J., Sutton R.I.** Hard Facts, Dangerous Half-Truths, and Total Nonsense, Profiting from Evidence-Based Management. HBS Press, 2006. (rus)
14. **Briner R.B., Rousseau D.M.** Evidence-Based I–O Psychology: Not There Yet. *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 4, Iss. 1, March 2011, pp. 3–22. Available at: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1754-9434.2010.01287.x/full> (rus)
15. **Learmonth M., & Harding N.** Evidence-based management: The very idea. *Public Administration*, 2006, 84, pp. 245–266. (rus)
16. **Mukherjee Ch., White H., Wuyts M.** Econometrics and Data Analysis for Developing Countries (Priorities for Development Economics). London, Routledge, 1998. 520 p. (rus)
17. **Rousseau D.M., & McCarthy S.** Evidence-based management: Educating managers from an evidence-based perspective. *Academy of Management Learning and Education*, 2007, no. 6, pp. 94–101. (rus)
18. The Oxford Handbook of Evidence-based Management, in Denise M.R. (Ed.). Oxford University Press, 2012. 432 p. (rus)
19. **Russell C.J.** Evidence-Based Human Resource Management. University Readers, 2012. 114 p. (rus)
20. **Armstrong J.S.** Evidence-Based Advertising: An Application to Persuasion. *International Journal of Advertising*, 2011, no. 30(5), pp. 743–767. (rus)
21. **Kearns P.** Professional HR: Evidence-Based People Management and Development. London & NY: Routledge, 2013. 224 p. (rus)
22. Evidence-Based Public Management: Practices, Issues, and Prospects / Anna Shillabeer, Terry F. Buss, Denise M. Rousseau. M.E. Sharpe, 2011. 297 p. (rus)
23. Philosophy: Encyclopedia, in Ivina A.A. (Ed.). M. Gardariki. 2004. (rus)
24. Center for Evidence-Based Management. Available at: <http://www.cebma.org/> (rus)
25. **Briner R.B., Denyer D., Rousseau D.M.** Evidence-Based Management: Concept Cleanup Time? *Academy of Management Perspective*. 2009, no. 23, pp. 19–32. Available at: [http://www.evidencebasedhr.com/wp-content/uploads/2011/07/briner-denyer.rousseau.amp\\_.pdf](http://www.evidencebasedhr.com/wp-content/uploads/2011/07/briner-denyer.rousseau.amp_.pdf) (rus)
26. Five Principles of EBM. Available at: <http://evidence-basedmanagement.com/> (rus)
27. Gallup Study: Feeling Good Matters in the Workplace. *Gallup Management Journal*. January 12, 2006. Available at: <http://businessjournal.gallup.com/content/20770/Gallup-Study-Feeling-Good-Matters-in-the.aspx> (rus)
28. **Harter J.K., Schmidt F.L., Keyes C.L.** Well-Being in the Workplace and its Relationship to Business Outcomes: A Review of the Gallup Studies, in C.L. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: The Positive Person and the Good Life*. Washington D.C.: American Psychological Association, 2002, pp. 205–224. Available at: <http://media.gallup.com/DOCUMENTS/whitePaper--Well-beingInTheWorkplace.pdf> (rus)
29. Reporting on Employee Surveys. Greelman Report. The RBL Group, 1<sup>st</sup> Edition, 2007. 27 p. (rus)

30. Federal Employee Viewpoint Survey Results. Employees Influencing Change. Governmentwide Management Report. US Office of Personal Management, 2012. 57 p. (rus)

31. **Monusova G.A.** Job satisfaction: cross-country comparisons. *World Economy and International Relations*. 2008, no. 12, pp. 74–83. (rus)

32. **Pshenichnikov V.V., Babkin A.V., Bicheva E.E.** O prichinakh mirovogo finansovogo krizisa i ego posledstviyakh dlia rossiiskoi ekonomiki [On the reasons of world financial crisis and its consequences for russian

economy]. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*. 2009. № 4 (81). S. 9–17. (rus)

33. **Vasiltsov V.S.** Innovatsionnaia dinamika rossiiskoi ekonomiki [Innovation dynamics of the Russian economy]. *Izvestiia uni versiteta ekonomiki i finansov*. 2011. № 4. S. 15–19. (rus)

34. **Kefeli I.F.** Konvergensiiia natsional'nykh interesov v mezhhgosudarstvennykh soiuzakh [The convergence of national interests in international alliances]. *Geopolitika i bezopasnost*. 2013. № 1(21). S. 17–28. (rus)

---

**МАКСИМОВА Татьяна Геннадьевна** – заведующий кафедрой статистики и моделирования социально-экономических процессов Санкт-Петербургского государственного торгово-экономического университета, доктор экономических наук, профессор.

194021, ул. Новороссийская, д. 50, Санкт-Петербург, Россия. E-mail: maximovatg@gmail.com

**MAXIMOVA Tatiana G.** – Saint-Petersburg State University of Trade and Economics, 194021. Novorossiyskay str. 50. St.-Petersburg. Russia. E-mail: maximovatg@gmail.com

**ОВСЯННИКОВ Денис Анатольевич** – младший научный сотрудник НОЦ Санкт-Петербургского государственного торгово-экономического университета.

194021, ул. Новороссийская, д. 50, Санкт-Петербург, Россия. E-mail: denovsyannikov@mail.ru

**OVSEANNICOV, Denis A.** – Saint-Petersburg State University of Trade and Economics, 194021. Novorossiyskay str. 50. St. Petersburg. Russia. E-mail: denovsyannikov@mail.ru

**ВЕРЗИЛИН Сергей Дмитриевич** – аспирант Санкт-Петербургского государственного торгово-экономического университета.

194021, ул. Новороссийская, д. 50, Санкт-Петербург, Россия. E-mail: modusponens@mail.ru

**VERZILIN Sergey D.** – Saint-Petersburg State University of Trade and Economics, 194021. Novorossiyskay str. 50. St. Petersburg. Russia. E-mail: modusponens@mail.ru

---