

## ХРЕСТОМАТИЯ: СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

### УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ И РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ДЕБАТЫ И ЭМПИРИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

**Т. Н. КЛЕМИНА**

*Высшая школа менеджмента СПбГУ*

В 1976 г. в одном из номеров журнала *Fortune* была опубликована статья под многозначительным названием «*Директора по персоналу как новые корпоративные герои*» [Meуer, 1976]. Ее автор обратил внимание аудитории на весьма примечательный процесс: постепенное превращение служб управления персоналом из функциональных подразделений, находящихся где-то на периферии организации и выполняющих, с точки зрения многих бизнесменов и линейных менеджеров, чисто бумажные функции, в группы профессионалов, способных оказывать серьезную помощь организации в достижении ее бизнес-результатов. Приведенная в статье самохарактеристика Дж. Ридера, вице-президента по персоналу одного из американских банков — «Я не менеджер по персоналу, я — менеджер бизнеса, несущий ответственность за персонал» [Meуer, 1976], — с нашей точки зрения, как нельзя более точно отразила суть происходивших тогда изменений во взглядах на

роль и место управления человеческими ресурсами в системе общеорганизационного управления и, может быть, в менее явной форме, — признание за ним стратегической роли.

Возникновение стратегического управления человеческими ресурсами как самостоятельной области исследований относится к 80-м гг. прошлого века. По мнению ряда авторов (см., напр.: [Devanna, Fombrun, Tichy, 1981; Wright, Snell, Dyer, 2005]), первой работой, обратившей внимание на стратегические аспекты управления людьми, стала вышедшая в свет в 1980 г. книга Д. Уолкера «*Планирование человеческих ресурсов*», в которой указывалось на необходимость учета бизнес-стратегии при разработке организационного плана по человеческим ресурсам [Walker, 1980]. В 1981 г. в журнале *Organizational Dynamics* была опубликована быстро завоевавшая интерес аудитории статья М. Деванна, Ч. Фомбруна и Н. Тичи «*Управление человеческими ресурсами:*

*стратегический подход*» [Devanna, Fombrun, Tichy, 1981], специально посвященная новой организационной роли функции управления человеческими ресурсами. Указанные публикации и наблюдаемые на примере все большего числа организаций изменения не остались без внимания и породили целый поток как теоретических, так и эмпирических исследований стратегического управления человеческими ресурсами (strategic human resource management — SHRM), большинство из которых носит дискуссионный характер и приходится на последние 10–15 лет.

Необходимо отметить, что с самого начала исследователи столкнулись с серьезной проблемой определения того, что представляет собой стратегическое управление персоналом. Авторы, пожалуй, первого комплексного обзора состояния теоретических исследований в данной области [Wright, McMahan, 1992], в частности, обращали внимание на отсутствие, во-первых, четкого разграничения между управлением человеческими ресурсами (HRM) и SHRM и, во-вторых, — теоретических моделей, способных объяснить причины и механизм влияния SHRM на результаты деятельности организации. Поскольку эти проблемы не разрешены полностью и на сегодняшний день, предлагаемые вниманию читательской аудитории статьи известных зарубежных специалистов в области стратегического управления человеческими ресурсами, с нашей точки зрения, могут представлять значительный интерес.

Первая статья, публикуемая в предлагаемом вниманию читателей разделе «Хрестоматия», — *«Стратегическое управление человеческими ресурсами: откуда мы пришли и куда должны идти дальше?»*, — принадлежащая перу П. Боксала и Дж. Персела, ставит своей главной целью подведение итогов теоретических исследований в области стратегического управления персоналом за последние два десятилетия

[Боксал, Персел, 2008]. В частности, авторы обращают особое внимание на существование двух основных конкурирующих школ — школы «лучших практик» и школы «соответствия», подробно анализируя их сильные и слабые стороны и нерешенные в их рамках проблемы. Необходимо отметить, что другие исследователи [Delery, Doty, 1996] указывали на наличие и третьей школы — конфигурационной, делающей акцент на необходимости одновременного обеспечения горизонтального (соответствие различных практик управления персоналом друг другу) и вертикального (соответствия практик организационной стратегии) соответствия. Однако, с нашей точки зрения, выделение третьей школы представляется не совсем целесообразным, поскольку ведущие представители и школы «лучших практик», и школы «лучшего соответствия» неоднократно подчеркивали необходимость согласования высокорезультативных практик труда (High Performance Work Practices — HPWP) между собой (см., напр.: [Пфедфер, 2006; Shuler, Jackson, 1987] и др.). Для лучшего понимания позиции авторов публикуемой статьи дадим краткую характеристику анализируемых ими подходов.

*Школа «лучших практик»* (или универсалистский подход в стратегическом управлении человеческими ресурсами) ассоциируется прежде всего с работами Д. Пфедфера и исходит из того, что можно идентифицировать совокупность конкретных методов управления персоналом, обеспечивающих высокие конечные организационные результаты и известных как HPWP. Важность этих практик для исследователей стратегического управления человеческими ресурсами связана с тем, что они могут иметь два взаимно усиливающих последствия: с одной стороны, вести к улучшению организационных результатов, а с другой — способствовать повышению качества трудовой жизни и

росту степени удовлетворенности сотрудников. Поскольку идея HPWP популярна у сторонников различных школ, и эти практики упоминаются в обеих статьях, публикуемых в «Хрестоматии» в данном номере журнала, с нашей точки зрения, есть смысл специально на них остановиться.

Происхождение термина «высокорезультативные практики труда» приписывается Министерству труда США [Storey, 2007] и связано с дебатами о том, что же характеризует «хорошее» управление персоналом. Термин весьма популярен в литературе по стратегическому управлению человеческими ресурсами, но при этом необходимо отметить, что перечни этих практик довольно значительно варьируются и по количеству пунктов и по самим включаемым в них практикам, от «великолепной семерки» Дж. Пфеффера [Пфеффер, 2006] до 13 практик, исследуемых в предлагаемой читателям в настоящем выпуске журнала статье М. Хьюзелида [Хьюзелид, 2008]. Вместе с тем к настоящему времени можно говорить о достижении определенного консенсуса между исследователями: когда речь идет о HPWP, то имеется в виду совокупность (или «связка», как в ряде работ) взаимодополняющих и взаимно усиливающих методов управления персоналом, которые можно при этом разделить на три группы, каждая из которых имеет свое предназначение с точки зрения влияния на результаты деятельности фирмы. Это методы обеспечения высокого уровня вовлеченности работников в свою работу и в функционирование организации в целом, традиционные методы управления персоналом, как правило, связанные с основными подфункциями системы управления человеческими ресурсами, и методы обеспечения высокой приверженности работников организации.

Методы достижения высокого уровня вовлеченности призваны способствовать значительному повышению уровня доверия между работниками и менеджментом

организации, активизации внутриорганизационных коммуникаций между ними, что предполагает наделение сотрудников достаточно большими полномочиями и поощрение в организациях дискреционного поведения персонала. В качестве типичных примеров таких методов можно привести распространение по организации информации об организационных результатах и стратегии, кружки качества, создание самоуправляемых команд, в том числе межфункциональных и т. д.

Традиционные методы управления персоналом в свою очередь нацелены в большей степени на обеспечение организации необходимым ей человеческим капиталом. К ним относятся тщательный отбор персонала на основе сформулированных критериев, регулярная формализованная оценка деятельности работников, предоставление им формальной обратной связи от коллег, клиентов, подчиненных и других заинтересованных групп, конструирование рабочих мест в направлении расширения выполняемых функций и обогащения труда, обучение сотрудников выполнению ряда различных функций и т. д. Использование этих методов связывается исследователями с повышением качества выпускаемой продукции и предоставляемых услуг, ростом производительности труда.

Наконец, методы обеспечения высокого уровня приверженности призваны стимулировать возникновение и поддержание у работников чувства принадлежности к организации и приверженности к ней, общности преследуемых целей. Спектр данных методов достаточно широк: от бонусов, увязанных с результатами деятельности подразделения или организации в целом, участия работников в прибыли и опционных программах, создающих у них ощущение зависимости получаемого вознаграждения от их трудового поведения, до более широких по ассортименту пакетов дополнительных выплат и социальных услуг, распространяемых на членов семей

работников, и сокращения статусных различий между сотрудниками, находящимися на различных уровнях организационной иерархии.

Суть другой школы — «лучшего соответствия», или ситуационного подхода к стратегическому управлению человеческими ресурсами, — состоит в том, что для обеспечения организационной эффективности деятельность по управлению человеческими ресурсами должна быть согласована с другими аспектами организации, характеристиками внешней среды (например стадией жизненного цикла отрасли) или же иными ситуационными факторами. Одним из наиболее популярных направлений исследований в рамках данного подхода является изучение связи между конкретными практиками управления персоналом и стратегиями организации. Здесь особо следует выделить работы [Shuler, Jackson, 1987; Miles, Snow, 1984].

Авторы [Shuler, Jackson, 1987] видели свою задачу в адаптации концептуальной схемы конкурентных стратегий Портера к проблемам управления персоналом, в частности в разработке на ее основе архетипов комбинаций стратегии и практик управления людьми. Основное положение их работы заключается в том, что помочь связать конкурентные стратегии и методы управления человеческими ресурсами могут модели ролевого поведения сотрудников, поскольку работа в организационной среде требует от последних, кроме специфических знаний, умений и способностей, необходимых для выполнения конкретных задач, и определенного поведения. На основе анализа большого массива литературы и вторичных данных авторы идентифицировали 12 параметров, по которым это поведение может варьироваться, и подробно описали профили ролевого поведения работников, необходимые для реализации той или иной конкурентной стратегии — лидерства по издержкам, дифференциации или фокусирования. Инструментами сти-

мулирования и поддержания необходимого поведения при этом выступают 6 широко распространенных практик управления персоналом — планирование, привлечение и отбор, оценка, вознаграждение, обучение и развитие. В итоге мы получаем достаточно четкую картину того, чем должны характеризоваться модели ролевого поведения работников и используемые практики управления персоналом в организациях, преследующих различные конкурентные стратегии. Так, реализация стратегии лидерства по издержкам предполагает использование четких и не изменяемых часто должностных инструкций; узкой специализации труда и карьерных траекторий, стимулирующих специализацию сотрудников, ведущую к накоплению экспертных знаний и росту эффективности труда; оценку деятельности, ориентированную на достижение краткосрочных результатов; тщательный мониторинг рынка труда при принятии решений о размере финансового вознаграждения; наконец, минимально необходимое обучение работников.

Одним из важнейших выводов, сформулированных в [Shuler, Jackson, 1987], стал вывод о том, что изменения в конкурентной стратегии фирмы должны сопровождаться соответствующими изменениями в практиках управления персоналом. Таким образом, от работников может требоваться весьма существенное изменение своего ролевого поведения в рамках одной и той же организации в связи с переходом к другим конкурентным стратегиям. Это, в свою очередь, требует либо нацеленности методов управления персоналом на обеспечение высокой степени адаптируемости сотрудников (например с помощью специальных программ обучения), что может входить в определенное противоречие с теми характеристиками, которые нужны для реализации текущей стратегии, либо замены данных сотрудников другими, на что указывают в публикуемой статье П. Боксал и Дж. Персел.

Второй наиболее известной и популярной работой в рамках школы «наилучшего соответствия» является статья [Miles, Snow, 1984], написанная на основе разработанной авторами концепции трех типов стратегического поведения организаций — так называемых защитников, разведчиков и аналитиков. Главный вывод статьи полностью созвучен выводам [Shuler, Jackson, 1987]: выживание и успех любой организации зависит от того, насколько ее система управления человеческими ресурсами (и прежде всего базовая стратегия в отношении персонала — «создание», «добывание» или «распределение» человеческих ресурсов) соответствует выбранному типу стратегического поведения. Скажем, «защитникам» с характерным для них узким и стабильным организационным доменом, постепенным ростом путем более глубокого проникновения на рынок, высокоэффективной с точки зрения издержек технологией и достаточно высокой степенью формализации лучше всего подходит стратегия «создания» человеческих ресурсов, предполагающая акцент на внутреннем рынке труда при комплектовании персонала, интенсивное обучение сотрудников, ориентированную на процесс систему оценки деятельности и четкую ориентацию финансового вознаграждения на место отдельной должности в организационной иерархии. Напротив, «разведчики» с их стратегией «первого хода» и поиском все новых и новых бизнес-возможностей нуждаются в активном привлечении сотрудников с необходимым уровнем квалификации с внешнего рынка труда, менее интенсивном обучении персонала и в системах оценки деятельности и вознаграждения, явно ориентированных на достигнутые результаты. «Аналитики» же, совмещающие некоторые характеристики «защитников» и «разведчиков», в свою очередь должны одновременно «создавать» и «покупать» человеческие ресурсы.

Следует отметить, что в отличие от [Shuler, Jackson, 1987], в [Miles, Snow, 1984] авторы акцентируют внимание на возможности одновременной реализации в сложных по набору бизнесов организациях нескольких типов стратегического поведения, что в свою очередь требует от сотрудников служб управления персоналом умения предлагать качественные услуги различным бизнес-единицам — как «защитникам», так и «разведчикам».

Особое внимание Боксал и Персел уделяют *ресурсной концепции фирмы*, которая, по мнению некоторых специалистов (см., напр.: [Wright, Haggerty, 2005]), уже к началу 90-х гг. прошлого века превратилась в глазах ряда исследователей в мета-теорию, способную объяснить, почему и каким образом управление персоналом может быть связано с результатами функционирования организации. Поскольку в «Российском журнале менеджмента» ранее была опубликована статья [Райт, Данфорд, Снелл, 2007], специально посвященная возможностям и проблемам использования ресурсной концепции фирмы при исследовании проблем стратегического управления персоналом, то, с нашей точки зрения, нет смысла специально останавливаться на данном вопросе.

Вторая статья, предлагаемая читателям в данном разделе — «*Влияние практик управления человеческими ресурсами на текучесть кадров, производительность труда и финансовые результаты компании*», — вышедшая в свет в 1995 г. и принадлежащая перу М. Хьюзелида, является одной из наиболее часто цитируемых работ, посвященных анализу влияния практик управления человеческими ресурсами на результаты функционирования организации [Хьюзелид, 2008]. Более того, по мнению целого ряда специалистов, именно она стимулировала интерес к эмпирическим исследованиям в данной области, которые постепенно вышли за границы отдельной страны, отрасли и чисто академического

сообщества: достаточно вспомнить широко известные исследования Индекса человеческого капитала (Human Capital Index) и его влияния на рыночную стоимость компаний, проводившиеся известной консалтинговой фирмой Watson Wyatt в конце 90-х — начале 2000-х гг. Так, пытаясь оценить распространенность подобных исследований в [Wright et al., 2005] на основе анализа имеющейся литературы и ссылок идентифицировано 68 исследований влияния практик управления персоналом на результаты деятельности организаций, относящихся только к одному десятилетию (1994–2003 гг.) и охватывающих широкий спектр отраслей экономики — от тяжелой промышленности до банков и телекоммуникационной отрасли. Причем в данном случае речь идет исключительно о работах, подтвердивших наличие связи между использованием HPWP и результатами деятельности на организационном уровне. И тем менее статья М. Хьюзелида в этом ряду занимает особое место, что объясняется несколькими причинами. Дело в том, что автор попытался (и в целом успешно) решить целый комплекс проблем, который высветили предыдущие исследования подобного рода, что придало его собственной работе многоплановый характер.

Во-первых, данное исследование проводилось на крупной общенациональной выборке, включавшей фирмы из различных отраслей экономики, и использовало целый ряд контрольных переменных, таких как размер фирмы, капиталоемкость, уровень концентрации отрасли и др. Во-вторых, работы, вышедшие в свет до статьи М. Хьюзелида, как правило, исследовали влияние какой-либо отдельной практики управления персоналом на результаты функционирования фирмы; Хьюзелид же анализирует синергетический эффект совокупности 13 практик. В-третьих, сама использованная автором методология исследования в большей степени, по оценкам специалистов, соответствовала его целям

и выдвинутым гипотезам. Для разъяснения данного момента вернемся к [Wright et al., 2005]. Идентифицированные ими исследования авторы разделили на четыре группы в зависимости от адекватности выбранной методологии исследования преследуемым целям. К первой и наиболее крупной группе они отнесли исследования, названные ими *post-predictive* (предсказывающие задним числом), в которых предпринималась попытка оценить эффект практик управления человеческими ресурсами, используемых в настоящий момент времени, путем анализа показателей функционирования, относящихся к прошлому периоду времени. Такой подход вызывает справедливый вопрос: не противоречит ли подобная методология гипотезе о том, что использование данных практик ведет к улучшению экономических показателей? Вторая группа исследований, названная авторами ретроспективными, характеризуется тем, что респондентов просили назвать практики, существовавшие до периода времени (порой за несколько лет), для которого оценивались результаты функционирования организации. В данном случае возникает другая проблема, связанная с потенциальной возможностью того, что респонденты не смогут назвать точный набор практик, использовавшийся в прошлом периоде. Для третьей группы исследований, так называемых одновременных, характерно то, что и практики управления человеческими ресурсами, и результаты функционирования организации оцениваются в рамках одного и того же временного периода, например одного года, что опять же вряд ли позволяет говорить о возможности выявления наличия причинно-следственной связи. И, наконец, к четвертой группе исследований, собственно прогнозным, авторы относят исследования, методология которых действительно позволяет проверить, были ли HPWP, использовавшиеся организацией в определенный момент времени, связаны с по-

казателями деятельности организаций, достигнутыми в последующем. К этой малочисленной группе относится и работа Хьюзелида.

Кроме того, в исследовании М. Хьюзелида впервые была серьезно затронута проблема потенциального одновременного взаимного влияния между практиками управления персоналом и финансовыми результатами организации. В самом деле, резонно предположить, что фирмы, характеризующиеся стабильно хорошими финансовыми результатами, могут предлагать своему персоналу более широкий спектр программ обучения и развития, охватывать ими большую часть сотрудников, выплачивать более высокое вознаграждение (прежде всего за счет его переменной части), предлагать более широкий ассортимент дополнительных выплат и социальных услуг и т. д. В то же время, столкнувшись с ухудшением конъюнктуры и показателей своего функционирования, многие фирмы довольно быстро, как показывает практика, идут на сокращение бюджетов на обучение персонала, уменьшение переменной части вознаграждения и т. д. Таким образом, использование HPWP

может выступать в качестве зависимой переменной.

Особого интереса заслуживает и попытка М. Хьюзелида идентифицировать передаточное звено в механизме влияния практик управления персоналом на финансовые результаты деятельности организации, в качестве которого он рассматривает снижение текучести персонала и рост производительности труда, а также проверить гипотезу о необходимости соответствия совокупности HPWP преследуемой конкурентной стратегии. Следует отметить, однако, что положение о зависимости влияния практик управления персоналом на результаты функционирования от их соответствия конкурентной стратегии в публикуемом исследовании М. Хьюзелида нашло весьма слабое подтверждение.

Обе представляемые читателям журнала статьи, с нашей точки зрения, достаточно емко и отчетливо высвечивают основные проблемы и направления теоретических и эмпирических исследований в области стратегического управления человеческими ресурсами и могут быть полезны всем тем, кто этими проблемами интересуется.

## ЛИТЕРАТУРА

- Боксал П., Персел Дж. 2008. Стратегическое управление человеческими ресурсами: откуда мы пришли и куда должны идти дальше? *Российский журнал менеджмента* 6 (3): 59–86.
- Пфеффер Дж. 2006. *Формула успеха в бизнесе: на первом месте — люди*. М.: Издательский дом «Вильямс».
- Райт П. М., Данфорд Б. Б., Снелл С. А. 2007. Человеческие ресурсы и ресурсная концепция фирмы. *Российский журнал менеджмента* 5 (1): 113–138.
- Хьюзелид М. 2008. Влияние практик управления человеческими ресурсами на текучесть кадров, производительность труда и финансовые результаты компании. *Российский журнал менеджмента* 6 (3): 87–128.
- Delery J. E., Doty D. H. 1996. Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal* 39 (4): 802–835.
- Devanna M. A., Fombrun C., Tichy N. 1981. Human resource management: A strategic perspective. *Organizational Dynamics* 9 (3): 51–67.

- Meyer H. E. 1976. Personnel directors are the new corporate heroes. *Fortune* **93** (February): 84–88, 140.
- Miles R. E., Snow C. C. 1984. Designing strategic human resources systems. *Organizational Dynamics* **13** (1): 36–52.
- Shuler R. S., Jackson S. E. 1987. Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive* **1** (3): 207–219.
- Storey J. 2007. *Human Resource Management: A Critical Text*. 3rd ed. Thomson: London.
- Walker J. 1980. *Human Resource Planning*. McGraw-Hill: N. Y.
- Wright P. M., Gardner T. M., Moynihan L. M., Allen M. R. 2005. The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology* **58** (2): 409–446.
- Wright P. M., Haggerty J. J. 2005. Missing variables in theories of strategic human resource management: Time, cause, and individuals. *Management Review* **16** (2): 164–173.
- Wright P. M., McMahan G. C. 1992. Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management* **18** (2): 295–320.
- Wright P. M., Snell S. A., Dyer L. 2005. New models of strategic HRM in a global context. *International Journal of Human Resource Management* **16** (6): 875–881.

Статья поступила в редакцию  
31 июля 2008 г.