

## ХРЕСТОМАТИЯ: УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

### ОБЛАСТЬ HRM: ТРУДНОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ ИНТЕГРАЦИИ

**С. Р. ФИЛОНОВИЧ**

*Государственный университет — Высшая школа экономики*

Исследования в области управления человеческими ресурсами (human resource management — HRM) имеют длинную историю. Еще А. Файоль в своей знаменитой книге «Общее и промышленное управление» указал на ряд принципов организации, которые относятся к HRM. Затем последовали открытия Э. Мэйо, фундаментальные работы К. Левина, А. Маслоу и других ученых. Исследования в этой области продолжаются и по сей день. На наш взгляд, существует несколько причин, вследствие которых поток исследований, связанных с управлением людьми, не иссякает.

Прежде всего меняются сам человек, его мотивация, отношение к работе и жизненные приоритеты. Один из наиболее ярких примеров, иллюстрирующих этот процесс, — возникновение новой категории работников — «работников знания» (knowledge workers), на специфику поведения которых впервые указал П. Друкер. Растущая роль работников знания в современных организациях заставляет исследователей вновь и вновь обращаться к проблемам, находящимся на уровне индивида.

Еще один момент динамики аспектов менеджмента, относящихся к человеку, состоит в изменении взаимодействия людей как по характеру, так и в структурном отношении. Триумфальное вхождение в нашу жизнь информационных технологий, позволяющих контактировать с коллегами, подчиненными и клиентами независимо от времени суток и места, в котором ты находишься, несомненно, меняет психологию общения. Правда, помимо расширения возможностей, распространение телекоммуникаций порождает и новые проблемы, связанные с ослаблением процессов социализации работников, общающихся преимущественно посредством Интернета и Интранета, что, в свою очередь, приводит к снижению лояльности работников по отношению к организации. Эти эффекты требуют тщательного изучения.

Структурные изменения в общении между людьми можно проиллюстрировать распространением так называемых сообществ практики, неформальных групп профессионалов, испытывающих действительную потребность знать то, что знает каждый другой из них. Сообщества практики

становятся важным элементом системы управления знаниями, поэтому исследования закономерностей их функционирования входят в повестку дня специалистов по HR.

На примере управления знаниями можно проиллюстрировать еще одну тенденцию развития исследований HRM. В современных социумах отдельные аспекты отношений между людьми меняют свою относительную значимость и, следовательно, требуют пристального анализа. В сфере управления знаниями таким аспектом являются отношения доверия. Хотя доверие, точнее, его наличие или отсутствие всегда было важной характеристикой корпоративной культуры, его систематическим исследованием ученые занялись только после выхода в свет известной работы Ф. Фукуямы «Доверие» и осознания того факта, что децентрализация знания, изначально локализованного в сознании конкретного человека, невозможна без формирования доверия между членами организации. В отсутствие доверия эффективный обмен знаниями в компании затруднен, и она оказывается в условиях повышенного риска, обусловленного возможностью утраты важных знаний, формирующих ее ключевые компетенции и обеспечивающие конкурентные преимущества. Однако на сегодняшний день нам еще очень мало известно о механизмах формирования доверия и их национальной специфике.

Вторая причина расширения внимания к исследованиям человеческих ресурсов состоит в изменении роли HRM в современном менеджменте. Еще тридцать лет назад область управления человеческими ресурсами рассматривалась как вспомогательная, нестратегическая. Формирование новой экономики — экономики знаний — привело к пересмотру этой точки зрения. Тезис о том, что люди в современных условиях являются главным источником конкурентных преимуществ, превратился в триумф. Однако сказать, что сегодня мы хорошо понимаем, как максимально эффективно использовать человеческие ре-

сурсы для реализации стратегии компании, по-видимому, нельзя.

Иными словами, все отчетливее становятся связи HRM с другими областями менеджмента — от стратегического менеджмента и маркетинга до корпоративного управления и финансового менеджмента. Возникает необходимость в кросс-функциональных исследованиях. Однако последние часто затруднены неразработанностью методологии или отсутствием сопряжения между методами, используемыми при изучении отдельных функциональных областей менеджмента.

Наконец, растут возможности исследователей, связанные как со сбором необходимой информации, так и с ее обработкой. Это позволяет применять все более изощренный исследовательский инструментарий и выявлять тонкие эффекты в управлении человеческими ресурсами.

Сказанное выше характеризует растущее значение исследований в области HRM. В то же время даже такое «импрессионистическое» и сугубо иллюстративное представление проблемного поля этой области знаний свидетельствует об очевидной сложности проведения в ней исследований, определяемой тем, что конкретные проблемы HRM разрабатываются специалистами, идентифицирующими себя с различными областями знаний: психологией, социологией, информатикой и пр. Это приводит к фрагментированности области HRM, которая явно мешает целостному восприятию происходящего в современном менеджменте.

Попытка сбалансировать практическую пользу и тематическую общность публикаций, предназначенных для раздела «Хрестоматия», привела к выбору двух статей, перевод которых публикуется ниже. Вероятно, стоит пояснить причины этого выбора.

Первая и, скорее всего, главная причина связана с тем, что в обеих статьях указываются возможные направления дальнейших исследований в области как общего, так и стратегического управления

человеческими ресурсами (strategic HRM — SHRM).

Вторая причина выбора состоит в том, что статьи объединены общей целью: содействовать интеграции исследовательского поля общего управления человеческими ресурсами и отдельных областей HRM, а также стратегического менеджмента. Естественно, что единство этой цели обусловлено тем обстоятельством, что статьи имеют одного общего соавтора — Патрика Райта, известного специалиста по HRM из Корнеллского университета.

Третий важный фактор выбора объясняется обширной библиографией, содержащейся в обеих статьях, которая облегчит читателям обращение к первоисточникам и формирование представления об уровне и глубине уже проведенных исследований и использованных в них методах.

На что следует обратить особое внимание при чтении статей раздела?

Статья о взаимосвязи стратегического управления человеческими ресурсами и ресурсной концепции фирмы посвящена исключительно важной дискуссии относительно того, как создаются трудновоспроизводимые конкурентные преимущества компании. Фактически рассматривается дихотомия: пул человеческого капитала и практики управления человеческими ресурсами в компании. При вполне очевидной взаимосвязи этих понятий следует признать, что копировать практики легче, чем формировать сходный пул человеческого капитала, поскольку последний в существенной степени зависит от «исторической траектории» компании. Помимо этого, в анализируемой литературе поднимается вопрос о том, насколько однозначны причинно-следственные связи, обуславливающие формирование человеческого капитала. Заметим, что в традиционной трактовке концепции человеческого капитала действительно возникает проблема неоднозначности, которую в современных работах по SHRM пытаются разрешить, вводя понятие «социальный» капитал. Правда, это направление иссле-

ований в обсуждаемой статье подробно не рассматривается.

Интересной проблемой, затрагиваемой в обзоре, является верификация оснований ресурсной концепции с помощью эмпирических исследований в области SHRM. Указывается, что многие авторы полагают, что эмпирические исследования не являются строгой проверкой ресурсной теории. Представляется, что сама по себе эта проблема весьма интересна и значима с точки зрения методологии как в отношении построения теории (или формулировки концепции), так и в плане постановки задач эмпирического исследования. Одним из очевидных соображений, касающихся методологии подобных исследований, является использование достижений ситуационного подхода в психологии и социологии (см., например, соответствующие обзоры в [Росс, Нисбетт, 1999; Будон, 1998]).

Интересными и важными сферами исследований, далекими от завершения, по мнению авторов, с которыми трудно не согласиться, видятся такие концепции, рожденные в стратегическом менеджменте, как ключевые компетенции, динамические способности и управление знаниями. Проблемой здесь является установление взаимосвязи между этими «макропонятиями» (относящимися к компании в целом) и соответствующими «микропонятиями» (относящимися к индивидам). Фактически в этом предложении П. Райта, Б. Данфорда и С. Снелла можно усмотреть переход ко второй статье, перевод которой публикуется в этом номере, посвященной «десегрегации» области HRM.

Логика данной статьи фактически сводится к углублению проблемы формирования общей картины управления человеческими ресурсами. Если в первой, рассмотренной выше, статье обсуждаются взаимоотношения общей стратегии компании и ее функционального аспекта (стратегии управления человеческими ресурсами), то здесь речь идет о взаимосвязи SHRM и функциональных аспектов самого управления человеческими ресурсами.

Для анализа этой взаимосвязи авторы предлагают интересную схему, позволяющую позиционировать все исследования в области HRM в матрице  $2 \times 2$ , одно измерение которой характеризует тип исследования с точки зрения рассмотрения числа HR-практик (рассматривается одна практика или их совокупность), а второе — уровень исследования (индивид или организация). Здесь нет смысла повторять ни аргументацию, ни выводы авторов. С ними полезно познакомиться как опытным исследователям и практикам, работающим в области HRM, так и начинающим специалистам. Полезнее представляется краткое обозрение того, что же осталось за пределами рассмотрения П. Райта и В. Босвелл.

Прежде всего следует отметить, что Райт и Босвелл основное внимание уделяют тем аспектам управления человеческими ресурсами, которые *непосредственно* влияют на результативность организации. При этом такие, например, темы, как диагностика и преобразование корпоративной культуры, в обзоре не упоминаются. К темам, не попавшим в фокус внимания авторов, относятся также проблема лояльности работников (точнее, ее аспект, связанный с издержками на замену уволившихся сотрудников), «человеческие» аспекты управления знаниями, проблематика «войны за таланты» и управления ими.

Последняя проблема представляется особенно интересной, поскольку, как по-

казано в работе Дж. Марча [Марч, 2006], компания, которая выбирает стратегию лидерства, должна прежде всего акцентировать внимание на тех работниках, которые демонстрируют высокую результативность (их обычно и называют «талантами»). Заметим, что результат Марча получен как следствие математического моделирования и его эмпирическая проверка с использованием количественных методов представляет большой научный интерес.

В целом следует подчеркнуть, что Райт и Босвелл уделяют внимание преимущественно количественным методам исследования, в то время как качественные исследования остаются за кадром. При этом, если говорить об интеграции области исследований управления человеческими ресурсами, то необходимо указать на острую потребность в установлении более тесного взаимодействия между качественными и количественными исследованиями. Эти характеристики могли бы стать третьим «измерением» матрицы, которую предложили авторы.

Таким образом, представленные в разделе «Хрестоматия» статьи как дают информацию об исследовательской работе, которая уже проделана, так и намечают направления дальнейших изысканий. Однако главный вывод, который следует из них, состоит в том, что работа по интеграции области управления человеческими ресурсами далека от своего завершения.

## ЛИТЕРАТУРА

- Будон Р. 1998. *Место беспорядка: критика теорий социального изменения*. М.: Аспект Пресс.
- Марч Дж. Дж. 2006. Поисковая деятельность и эксплуатация проверенных приемов в

- организационном научении. *Российский журнал менеджмента* 3 (4): 147–168.
- Росс Л., Нисбетт Р. 1999. *Человек и ситуация: уроки социальной психологии*. М.: Аспект Пресс.

*Статья поступила в редакцию  
15 марта 2007 г.*