

*Д. Г. Кучеров*¹

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ: ЗАРОЖДЕНИЕ И СТАНОВЛЕНИЕ КОНЦЕПЦИИ

¹ Санкт-Петербургский государственный университет, Российская Федерация, 199034, Санкт-Петербург, Университетская наб., д. 7/9

Статья посвящена обсуждению концепции стратегического управления человеческими ресурсами (Strategic Human Resource Management, SHRM) — подхода, связывающего функцию управления человеческими ресурсами (УЧР) с бизнес-стратегией организации и результатами ее деятельности. Рассмотрена роль ресурсной концепции стратегического управления взглядов исследователей на сущность SHRM на этапе зарождения (1980-е гг.) и становления (1990-е гг.) концепции. Выделены основные понятия, составляющие категориальный аппарат концепции («стратегическое УЧР», «стратегия УЧР», «общая стратегия УЧР» «специфические стратегии УЧР», «вертикальная интеграция», «горизонтальная интеграция»). Определены ключевые подходы к разработке стратегий УЧР в 1990-е гг. — ситуационный («наилучшего соответствия»), универсальный («наилучшего практического решения») и конфигурационный («связывание в один узел»).

Ключевые слова: человеческие ресурсы, стратегия, конкурентное преимущество, ресурсная концепция фирмы, стратегическое управление человеческими ресурсами.

STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: ORIGIN AND FORMATION OF THE CONCEPT

*D. G. Kuchеров*¹

¹ St. Petersburg State University, 7/9, Universitetskaya nab., St. Petersburg, 199034, Russian Federation

The paper is devoted to the strategic human resource management (SHRM) concept consideration, the perspective which connects human resource management function with business strategy of organization and its performance. The role of the resource-based view of the strategic management in the SHRM concept's formation is discussed. The evolution of scholars' views on the SHRM nature is deduced in the origin (1980-s) and initial (1990-s) stages. The core terms which make the conceptual system of SHRM are chosen („strategic HRM“, „HR strategy“, „overall HR strategy“, „Specific HR strategies“, „vertical fit“, „horizontal fit“). The key perspectives to the HR

strategy adoption in the 1990-s are defined — the contingency perspective („the best-fit approach“), the universalistic perspective („the best-practice approach“) and the configurational perspective („bundling“).

Keywords: human resources, strategy, competitive advantage, resource-based view of the firm, strategic human resource management.

ВВЕДЕНИЕ

Человеческие ресурсы являются предметом изучения ряда управленческих дисциплин (теории организации, теории организационных изменений, организационного поведения, управления персоналом) и наук о труде (экономики труда, экономики персонала, психологии труда). Исследуя отдельные аспекты поведения и деятельности персонала, эти науки разрабатывают частные методы и технологии работы с сотрудниками с целью повышения социальной и экономической эффективности деятельности организации. Однако зачастую акцент делается на микроаспектах, решение проблем носит реактивный характер и упускаются из внимания долгосрочные цели организации. В концепции стратегического управления человеческими ресурсами, напротив, предпринимается попытка интегрировать бизнес-стратегию организации с конечными результатами ее деятельности через функцию управления человеческими ресурсами.

Настоящая статья представляет собой первую часть исследования, посвященного эволюции концепции SHRM. В ней предпринята попытка выявить содержательные особенности концепции на начальных этапах развития: в период ее зарождения (1980-е гг.) и становления (1990-е гг.). На основе проведенного анализа выделяются ключевые особенности каждого из этапов, связанные со степенью проработанности категориального аппарата концепции (понятия «стратегическое УЧР», «стратегия УЧР», «типы стратегий УЧР», «вертикальная интеграция», «горизонтальная интеграция»).

Статья имеет следующую структуру. В первом разделе рассмотрена интегральная категория «человеческие ресурсы» и описаны подходы к оценке ценности человеческих ресурсов организации. Во втором — представлена ресурсная концепция стратегического управления как теоретическая основа для зарождения и становления концепции SHRM. Основные разделы статьи посвящены эволюции концепции SHRM в 1980–1990-е гг. В заключении приводятся основные выводы.

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ ОРГАНИЗАЦИИ: СУЩНОСТЬ И ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ

Понимание концепции SHRM невозможно без рассмотрения ее ключевой категории «человеческие ресурсы». А.Я.Кибанов отмечает, что «человеческие ресурсы — понятие, отражающее главное богатство любого

общества, процветание которого возможно при создании условий для воспроизводства, развития, использования этого ресурса с учетом интересов каждого человека» [Кибанов, 2010, с. 55].

Сам термин «человеческие ресурсы» впервые упоминается в работе представителя административной (классической) школы менеджмента Ч. И. Барнарда [Barnard, 1968], в которой обобщены восемь лекций, прочитанных автором в Бостоне в ноябре–декабре 1937 г. Вместе с тем в дальнейшем (начиная с 1960-х гг.) понятие «человеческие ресурсы» прочно укоренилось на Западе прежде всего применительно к организационной и промышленной (индустриальной) психологии. Интенсивное развитие в рамках школы «человеческих отношений» концепций лидерства и конструктивного конфликта М. П. Фоллет [Follett, 1949], мотивации А. Маслоу [Maslow, 1943], стилей руководства Д. МакГрегора [McGregor, 1960], организации эффективного труда Э. Мэйо [Mayo, 1949] сместило акценты с результативной организации производства и управления организацией в целом на важность управления поведением сотрудников. В теории и практике управления сформировалось понимание того, что необходим индивидуальный подход к сотруднику организации, основанный на его поддержке и развитии. Содержательно категория «человеческие ресурсы» является интегральной и включает как трудовые ресурсы страны (население в трудоспособном возрасте, а также работающих подростков и работающих пенсионеров), так и сотрудников отдельных организаций.

Отношение к ценности человеческих ресурсов в организациях весьма различно. Условно можно выделить три подхода: человеческие ресурсы как объект издержек; как один из важных организационных ресурсов; как объект инвестиций. Понимание человеческих ресурсов как объекта издержек строится на логике экономической эффективности, повышение которой предполагает положительную динамику результата организационной деятельности при снижении (или как минимум постоянстве) уровня затрат. Организация неизбежно несет затраты по персоналу (выплата заработной платы, налоговые отчисления, отпускные выплаты и выплаты по уходу за ребенком), которые стремится минимизировать.

Первый подход предполагает наличие кадровой функции в организации, которая сводится к организации требуемого национальным трудовым законодательством документооборота. Второй подход — персонал как один из важных организационных ресурсов — базируется на представлении о высокой конкуренции за дефицитные человеческие ресурсы на рынке труда. Человеческие ресурсы могут увеличивать ценность организации, а значит, необходимо организовывать мероприятия по привлечению, использованию и удержанию квалифицированных сотрудников. Предполагается наличие кадровой политики и расширенного набора функций УЧР в организации, в том

числе по обучению, развитию и стимулированию труда сотрудников. Третий подход — трактовка персонала как объекта инвестиций — отталкивается от теории человеческого капитала, согласно которой инвестиции в знания, умения и навыки сотрудников являются долгосрочными вложениями, причем отдача от них может многократно превышать отдачу в материальные и финансовые активы. Организация вкладывает значительные средства в мероприятия по обучению и развитию своих сотрудников, формирует благоприятную среду для обмена знаниями и опытом, роста вовлеченности персонала путем использования различных практик индивидуальной и командной работы. Этот подход по сути является проактивным: инвестируя в человеческий капитал сегодня, организация стремится тем самым обеспечить себе долгосрочную конкурентоспособность на рынке труда. Его логика находит отражение в принципах концепции SHRM.

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ ОРГАНИЗАЦИИ И РЕСУРСНАЯ КОНЦЕПЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Современный этап развития теории стратегического управления характеризуется повышенным интересом исследователей к ресурсной концепции фирмы [Pralhad, Hamel, 1994; Teece, Rumelt, 1994; Collis, Montgomery, 1997; Grant, 2002]. Как подчеркнул В. С. Катькало, «за последние 15 лет ресурсный подход стал доминирующей парадигмой в теории стратегического управления» [Катькало, 2006, с. 321]. Ресурсная концепция фирмы возникла как альтернатива теории отраслевой организации, подчеркивавшей значимость факторов внешней среды при определении стратегии фирмы в условиях конкуренции внутри конкретной отрасли. Новый подход базировался на предположении, что каждая организация является комплексом уникальных ресурсов и потенциала, которые обеспечивают основу для ее стратегии и выступают первичным источником ее прибыльности. Конкурентное преимущество в выбранном сегменте рынка обеспечивалось за счет тщательной идентификации отличительных характеристик внутренних ресурсов и способностей фирмы, их потенциала и выбора соответствующей стратегии.

На возникновение ресурсной концепции существенное влияние оказала работа Э. Пенроуз [Penrose, 1959]. Согласно Пенроуз, фирма — административная организация и набор производительных ресурсов. Различие между фирмами обусловлено их ресурсным потенциалом. Она разделяла «физические» и «человеческие» ресурсы; при этом человеческие ресурсы включают в себя знания и опыт управленческой команды.

По словам одного из основоположников ресурсной концепции Дж. Барни, ресурсы — «все активы, способности, организационные процессы, атрибуты фирмы, информация, знания и т. д., контролируемые фирмой с целью достижения и внедрения стратегий для совершенствования ее результатив-

ности и эффективности» [Barney, 1991, p.101]. Организационные ресурсы обладают четырьмя специфическими характеристиками: ценностью, редкостью, невозможностью имитации (копирования), отсутствием субститутов (заменителей) — и могут быть разделены на три группы: физический, человеческий и организационный капитал. Барни утверждает, что конкурентное преимущество возникает в результате приобретения и эффективного использования отличительных ресурсов, которые конкуренты не могут скопировать. К человеческому капиталу он относит образование, профессиональный опыт, взгляды, интеллект, отношения, понимание менеджерами и сотрудниками организационных процессов.

В работе других основоположников ресурсной концепции — Г.Хамела и К.Прахалада [Prahalad, Hamel, 1994] — отмечается, что преимущества в конкуренции можно добиться, если фирма получит и разовьет человеческие ресурсы, которые позволят ей быстрее обучаться и эффективнее применять свои знания, чем конкуренты. Таким образом, представители ресурсной концепции полагают, что человеческие ресурсы выступают источником достижения организацией конкурентных преимуществ на рынке. Несмотря на согласованность мнений этих ученых, в их работах отсутствовали ответы на ряд важных вопросов: как связана стратегия организации с мероприятиями по УЧР; какие мероприятия по управлению поведением сотрудников необходимы для обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ организации; как влияют мероприятия по УЧР на результаты деятельности организации? Тем не менее «ресурсная концепция фирмы стала основной теоретически обоснованной интерпретацией потенциальной роли человеческих ресурсов как стратегического актива фирмы» [Becker, Huselid, 2006, p.900].

ЭВОЛЮЦИЯ КОНЦЕПЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В 1980–1990-е гг.

Зарождение концепции. Концепция SHRM возникла в начале 1980-х гг. Одной из пионерных работ в данном направлении стала статья [Devanna, Fombrun, Tichy, 1981]. В ней ученые обозначили изменение статуса функции УЧР на рубеже 1970–1980-х гг. под влиянием экономических, демографических, правовых и управленческих факторов. К экономическим факторам были отнесены крайне низкий уровень производительности труда в США (в период с 1974 по 1979 г. прирост производительности труда в год составлял 0,9%) и увеличение доли сферы услуг в структуре экономики. В группу демографических факторов были включены рост в структуре рабочей силы специалистов, родившихся в так называемый период бэби-бума, с высоким уровнем образования, профессиональных и карьерных ожиданий, а также тенденция старения рабочей силы. Примерами правовых факторов стали разработка организациями локальных нормативных актов по анти-

дискриминационной политике, защите персональных данных сотрудников, безопасной организации труда персонала. Наконец, авторами было отмечено, что в 1980-е гг. сама функция менеджмента стала более сложной и запутанной, а вопросы отбора, развития и вознаграждения менеджеров явились фактором пристального внимания.

В 1984 г. вышла коллективная монография этих же авторов [Fombrun, Tichy, Devanna, 1984], в которой они рассматривали «связи между бизнес-стратегией и управлением человеческими ресурсами» (цит. по: [Райт, Данфорд, Снелл, 2007, с.114]). Следуя логике А. Чандлера о том, что факторы внешней среды определяют организационную стратегию, которая, в свою очередь, влияет на тип организационной структуры, была разработана «модель согласования» (matching model), суть которой заключалась в следующем: «Системы УЧР и организационная структура должны быть организованы таким образом, чтобы быть конгруэнтными организационной стратегии» [Fombrun, Tichy, Devanna, 1984, p.37].

В 1984 г. была также опубликована монография [Beer et al., 1984], в которой авторы сформулировали следующие особенности функции управления человеческими ресурсами. Во-первых, линейные руководители несут большую ответственность за согласование конкурентной стратегии с политиками в области УЧР. Во-вторых, отдел УЧР должен разрабатывать, внедрять и совершенствовать мероприятия по УЧР, которые будут усиливать друг друга. Фактически исследователи закрепили функцию SHRM за линейным менеджментом, а за службой УЧР — методическую функцию.

Подобная логика прослеживается и в работах 1990-х гг. западных исследователей: так, Р. Шулер и Д. Уолкер определяют SHRM как «совокупность процессов и мероприятий, реализуемых менеджерами по персоналу совместно с линейными руководителями по решению вопросов бизнеса, касающихся людей» [Schuler, Walker, 1990, p.7].

В монографии [Beer et al., 1984] была представлена модель УЧР (так называемая гарвардская модель), связывающая между собой пять элементов: ситуационные факторы, ожидания заинтересованных групп (стейкхолдеров), выбор политик по УЧР, результаты деятельности по УЧР и долгосрочные результаты. Ситуационные факторы (особенности рынка труда, роль профсоюзов, текущее законодательство в сфере регулирования труда, бизнес-стратегия) и интересы стейкхолдеров (акционеров, топ-менеджмента, групп сотрудников, представителей профсоюза) определяют выбор политик по УЧР — по комплектованию персонала, организации его труда и вознаграждению. Политики УЧР, в свою очередь, влияют на результаты деятельности по формированию приверженности персонала организации-работодателю, росту профессионализма сотрудников, снижению уровня затрат. Долгосрочные результаты подразделяются на три уровня: индивидуальный (улуч-

шение психологического состояния работника и рост его материального благополучия), организационный (рост организационной эффективности) и общественный (улучшение благосостояния в обществе). Основная идея работы заключается в том, что «многочисленные факторы воздействия вынуждают выбирать более широкий, всеобъемлющий и стратегический подход к человеческим ресурсам организации» [Beer et al., 1984, p.4].

В 1986 г. К. Хендри и Э. Петтригрю [Hendry, Pettigrew, 1986, p.4] попытались сформулировать четыре особенности SHRM, дистанцируя его тем самым от традиционного УЧР:

- 1) использование планирования в УЧР;
- 2) интегрированный подход к разработке и внедрению систем УЧР;
- 3) соотнесение политик и мероприятий по УЧР с бизнес-стратегией организации;
- 4) рассмотрение людей как стратегического ресурса для достижения конкурентного преимущества.

В 1987 г. Р. Шулер и С. Джексон [Schuler, Jackson, 1987] выдвинули идею о том, что выбор практик УЧР определяется конкурентной стратегией организации, и по мере ее изменения происходит их соответствующая трансформация. В своей работе авторы отталкивались от идей М. Портера о достижении конкурентных преимуществ через выбор организацией одной из трех стратегий: лидерства по издержкам, повышения качества и инноваций. Формирование эффективного рабочего поведения персонала происходит посредством гибкого применения набора практик УЧР, зависящих от выбранной конкурентной стратегии. Например, использование стратегии достижения конкурентного преимущества через повышение качества будет предполагать применение комплексных процедур оценки кандидатов на вакантные должности, стимулирование процессов обмена знаниями в организации, использование набора индивидуальных и групповых критериев при аттестации сотрудников, внедрение долгосрочных программ обучения персонала, тесную взаимосвязь системы вознаграждения персонала с показателями качества и высоким уровнем обслуживания клиентов. В дальнейшем идея привязки практик УЧР к конкурентной стратегии вызвала ряд существенных замечаний: с точки зрения П. Боксала и Дж. Персела [Voxall, Purcell, 2000], модель не учитывала необходимость увязки интересов работников с целями фирмы, а также фактор изменения внешней среды; кроме того, конкурентная стратегия понималась слишком упрощенно.

Итак, фактически до конца 1980-х гг. основное назначение SHRM определялось как обеспечение соответствия функции УЧР бизнес-стратегии организации. В 1988 г. Л. Бэрд и И. Мешоулам опубликовали статью [Baird, Meshoulam, 1988], в которой сформулировали идею о том, что развитие и внедрение стратегии УЧР предполагает учет стадии жизненного цикла ор-

ганизации («внешнее соответствие») и соответствия отдельных элементов в системе УЧР между собой («внутреннее соответствие»). Проведя анализ четырех моделей организационного роста (жизненного цикла, эволюционную, пофазную и трансформационную), авторы выделили пять стадий развития организации, на каждой из которых должна использоваться специфическая стратегия УЧР.

На первой стадии — «основании» — характеризуемой началом деятельности организации, предпринимательством, управлением организацией ее собственником, функцию УЧР выполняют линейные руководители, главной задачей которых является подбор персонала и организация оплаты труда.

К признакам второй стадии — «функционального роста» — Бэрд и Мешоулам относят техническую специализацию, динамический рост, расширение продуктовой линейки, выход на новые рынки и формализацию организационной структуры. Поскольку у линейных менеджеров нет больше времени на решение вопросов рекрутмента и вознаграждения персонала, руководство инициирует создание подразделения по УЧР.

Третью стадию — «контролируемый рост» — отличают сформированная команда профессионального менеджмента, диверсификация производства и одновременно дефицит ресурсов. Поскольку на данной стадии существенно увеличивается количество сотрудников организации, а система коммуникаций усложняется, происходит автоматизация процессов УЧР и внедряются новые инструменты контроля за деятельностью персонала.

Четвертая стадия, «функциональная интеграция», характеризуется диверсификацией, формированием продуктовых дивизионов, управлением проектами и межфункциональной интеграцией. Здесь задача УЧР заключается в координации и интеграции ее основных функций — подбора, обучения и развития, вознаграждения персонала. Кроме того, возникают программы по вовлечению сотрудников в совершенствование процессов производства, появляется функция формализованной оценки деятельности сотрудников.

На заключительной, пятой стадии — «стратегической интеграции» — происходит интеграция бизнес-функций, активно применяются принципы командной работы. Ее основные признаки — гибкость и адаптивность к условиям внешней среды. Функция УЧР становится прерогативой каждого сотрудника, программы УЧР интегрируются не только между собой, но и с другими функциями — финансовым учетом, маркетингом, производством.

На рубеже 1980–1990-х гг. Дж. Стори [Storey, 1989] выделил две разновидности SHRM — «мягкое» (soft SHRM) и «жесткое» (hard SHRM). «Мягкое» SHRM фокусирует внимание на аспекте человеческих отношений в организации, в том числе на обеспечении непрерывного развития сотрудников,

системе неформальных коммуникаций, вовлечении сотрудников в процесс принятия решений, обеспечении баланса между работой и личной жизнью. Назначение «жесткого» SHRM — получение отдачи от инвестиций в человеческие ресурсы в интересах работодателя. Несмотря на существенную разницу в этих подходах, нельзя не согласиться с М. Армстронгом, полагающим, что «стратегическое УЧР должно пытаться достичь справедливого баланса между «жесткими» и «мягкими» элементами» [Armstrong, 2008, p. 36].

В работах 1980-х гг. тематика SHRM носила преимущественно описательный и аналитический характер, а само SHRM определялось как «видение сотрудников организации как стратегического ресурса для достижения конкурентного преимущества» [Hendry, Pettigrew, 1986, p. 4]. Кроме того, вплоть до начала 1990-х гг. исследователи SHRM практически не обращались к ресурсной концепции стратегического управления [Boxall, 1998, p. 265].

Становление концепции. 1990-е гг. характеризовались следующими тенденциями в эволюции концепции SHRM:

- ♦ выделением ресурсной концепции стратегического управления как ведущего теоретического подхода, связывающего процесс стратегического управления с функцией УЧР;
- ♦ попытками более четко определить предметную область и содержание понятий «стратегическое УЧР» и «стратегия УЧР» и выделить типы стратегий УЧР;
- ♦ выявлением подходов к разработке стратегий УЧР («ситуативный», «универсальный» и «конфигурационный»);
- ♦ продолжением дискуссий о необходимости двойной интеграции стратегий УЧР с общей бизнес-стратегией («вертикальная согласованность») и друг с другом («горизонтальная согласованность»).

Своеобразным переломным моментом в развитии концепции SHRM стал 1992 г., ознаменованный выходом монографии М. Армстронга [Armstrong, 1992] и статьи П. Райта и Г. МакМахана [Wright, McMahan, 1992].

Опубликованная в 1992 г. монография Армстронга впоследствии неоднократно редактировалась, переиздавалась более восьми раз и к настоящему моменту является, пожалуй, самым полным и популярным пособием по SHRM, в котором обобщены наиболее важные теоретические и практические аспекты концепции. Книга содержит подробное описание таких общих категорий, как «управление человеческими ресурсами», «стратегия», «стратегическое управление», а также тщательный анализ категории SHRM, подходов к формированию стратегий УЧР, подробную характеристику различных типов стратегий УЧР. В своем понимании концепции Армстронг исходит из того, что «стратегическое УЧР определяет намерения и планы организации по достижению своих бизнес-целей с помощью людей. Оно базируется на трех предпосылках: во-первых, человеческий капитал является главным источни-

ком конкурентных преимуществ; во-вторых, существуют люди, внедряющие стратегический план и, в-третьих, систематический подход должен поддерживать направление развития организации...» [Armstrong, 2006, p.29–30].

В своей статье Райт и МакМахан заострили внимание на том, что к началу 1990-х гг. так и не сложилось единого понимания SHRM среди исследователей, в результате чего было сложно провести разграничение между двумя областями, УЧР и стратегическим УЧР [Wright, McMahan, 1992]. Одни исследователи, например Батлер с соавторами [Butler, Ferris, Napier, 1991], определяли SHRM в терминах макроорганизационного подхода к функции УЧР в крупных организациях. Другие — например, Д. Гест [Guest, 1989] — характеризовали SHRM как интеграцию функции УЧР со стратегическим планированием. Проведя анализ существенного числа профильных литературных источников, Райт и МакМахан определили SHRM «как паттерн запланированных действий и мероприятий, касающихся человеческих ресурсов организации, для достижения ее целей» [Wright, McMahan, 1992, p.298]. Следует отметить, что авторы довольно основательно обсуждают теории, являющиеся, с их точки зрения, своеобразным теоретическим фундаментом для формирования концепции SHRM. К ним, помимо ресурсной концепции стратегического управления, они также отнесли ситуационную теорию, теорию кибернетических систем, агентскую теорию и теорию транзакционных издержек.

Исследователи 1990-х гг. по-разному определяли и содержание понятия «стратегия УЧР». Л. Дайер и Т. Ривс под стратегией УЧР понимали «внутренне согласованные наборы практик УЧР» [Dyer, Reeves, 1995, p.656]. В определении стратегии эти авторы делали акцент на «внутреннем соответствии», о котором упоминали Л. Бэрд и И. Мешоулам в работе, рассмотренной выше. Д. Ульрих обозначал стратегию УЧР как «миссию, видение и приоритеты функции УЧР» [Ulrich, 1997, p.190]. Такое составное определение входит в противоречие с логикой общей теории стратегического менеджмента, где категории «стратегия», «миссия» и «видение» разделены.

Более точное определение, учитывающее аспекты вертикальной и горизонтальной согласованности стратегий УЧР, предложил Р. Мэсси, понимавший под стратегией УЧР «определение общего направления и целей по приоритетным областям УЧР для обеспечения не только согласованности, но и поддержки в достижении бизнес-целей» [Massey, 1994, p.27]. Наиболее релевантным представляется подход Р. Ричардсона и М. Томсона, полагавших, что «стратегия, будь то стратегия УЧР или любой другой тип управленческой стратегии, должна иметь два важных элемента: стратегические цели (стратегия предполагает достижение результата) и план действий (способы, которыми предполагается достичь целей)» [Richardson, Thompson, 1999, p.3]. Он не противоречит общему пониманию стратегии в менедж-

менте и учитывает такие аспекты толкования стратегии, как план и паттерн, о которых говорил Г. Минцберг.

Анализируя различия между традиционным и стратегическим подходами к УЧР, М. Хьюзлид, С. Джексон и Р. Шулер в качестве критерия выделяют «степень влияния групп стейкхолдеров на политику и практики УЧР» [Huselid, Jackson, Schuler, 1997, p.172]. Традиционные практики УЧР: привлечение, отбор, оценка деятельности, обучение и администрирование компенсаций и льгот — находятся под серьезным воздействием внешних (государство, профессиональные ассоциации) и внутренних (топ-менеджмент, линейное руководство) заинтересованных групп. На стратегические практики УЧР как организационные инновации стейкхолдеры не могут оказывать значительное давление. К ним исследователи относят командную организацию работы, гибкие формы занятости, практики по повышению качества, делегирование полномочий сотрудникам, развитие талантов. Поддерживая идею представителей ресурсной концепции о том, что человеческий капитал может обеспечивать достижение конкурентных преимуществ фирмой, Хьюзлид, Джексон и Шулер продолжают логику Дж. Барни о редкости и невозможности копирования внутренних ресурсов фирмы в следующей трактовке: «...Фирмы могут использовать технические мероприятия по УЧР для отбора высококвалифицированных сотрудников, талант которых редок по определению... и обучать сотрудников таким образом, чтобы у них сформировались требуемые уникальные навыки. Стратегические мероприятия по УЧР вместе с тем помогают обеспечить фирму человеческими ресурсами, которые сложно имитировать» [Huselid, Jackson, Schuler, 1997, p.173].

В 1990-е гг. исследователями SHRM было выделено два базовых типа стратегий УЧР — общие и специфические. «Общие стратегии описывают основные намерения организации в отношении того, как следует управлять людьми и развивать их и какие шаги необходимо предпринять, чтобы организация могла привлекать и удерживать людей, в которых она нуждается, и обеспечить как можно быстрее приверженность, заинтересованность и вовлеченность сотрудников» [Armstrong, 2008, p.54].

Общая стратегия УЧР формирует определенный стиль управления сотрудниками. Первый стиль — управление, ориентированное на высокие показатели работы, — направлен на рост производительности труда, качества, уровня обслуживания потребителя, прибыли за счет внедрения тщательных и многоступенчатых процедур подбора, обучения, оценки персонала. Он в большей мере соответствует «жесткому» SHRM, в терминологии Дж. Стори. Два других стиля — управление, ориентированное на высокий уровень приверженности и управление, ориентированное на высокий уровень участия, — отталкиваются от идеи «теории Y» Д. МакГрегора о творческом потенциале работников, их желания нести ответственность за результаты работы и го-

товности трудиться в условиях самоконтроля и самоуправления. Работники воспринимаются как полноправные партнеры, интересы которых соблюдаются, а мероприятия по УЧР ориентированы на гибкую организацию труда, командную работу, развитие карьеры и профессионализма. Специфические стратегии УЧР касаются постановки цели и путей ее реализации в конкретных функциональных областях управления человеческими ресурсами. Главными из них выступают стратегии комплектования (обеспечения), обучения и развития, вознаграждения человеческих ресурсов. Помимо перечисленных частных стратегий УЧР, М. Армстронг выделил еще восемь стратегий, в том числе управления человеческим капиталом, трудовых отношений, управления талантами, управления знаниями, организационного развития и др.

Одним из наиболее спорных моментов в литературе по SHRM, дискуссии по которому начались в начале 1990-х гг. и продолжаются вплоть до настоящего времени, остается вопрос о способах соединения функции УЧР с бизнес-стратегией. Иными словами, речь идет о выборе подхода к разработке стратегий УЧР. Сложилось три следующих подхода:

- 1) ситуационный («наилучшего соответствия»);
- 2) универсальный («наилучшего практического решения»);
- 3) конфигурационный («связывание в один узел»).

Основы ситуационного подхода были заложены в гарвардской модели Бира и его соавторов, учитывавших влияние ситуационных факторов на выбор практик УЧР [Beer et al., 1984]. Помимо этого, Бэрд и Мешоулам [Baird, Meshoulam, 1988] подчеркивали необходимость в изменении программ, практик и процедур УЧР в процессе роста и развития организации. Ситуационный подход, или подход «наилучшего соответствия», основан на убеждении, что не может быть универсальных рецептов для правил и практических решений УЧР, т.е. они в решающей степени зависят от окружения организации; стратегия УЧР будет более эффективной, если ее соответствующим образом интегрировать с конкретным внешним контекстом. По сути, речь идет о том, что стратегия УЧР находится в зависимости от факторов внешней среды. Оценка стратегии УЧР через соответствие мероприятий по управлению поведением сотрудников организации ее внешней среде прекрасно соотносится с трактовкой корпоративной стратегии К. Эндрюса [Andrews, 1971], описывавшего «...в терминах ее целостного восприятия вместе с окружающей средой» (цит. по: [Катькало, 2003, с.13]). Хотя основное внимание К. Эндрюса было сосредоточено на формулировании и реализации корпоративной стратегии, косвенно он касался вопросов УЧР в контексте формирования компетенций организации. Компетенции организации — текущие и потенциальные способности организации в достижении намеченных целей, которые выявляются посредством оценки ее внутренних сильных и слабых сторон. Компетенции организации, по Эн-

дрию, определяются качествами сотрудников, степенью эффективности использования способностей каждого из индивидов в интересах организации и качеством координации индивидуальных усилий и работы групп. Таким образом, характеристики персонала определяют компетенции организации или ее возможности, которые оказывают влияние на выбор корпоративной стратегии организации.

Особое внимание представители ситуационного подхода уделяли вертикальной интеграции стратегий УЧР (интеграция стратегий в области управления человеческими ресурсами в стратегию бизнеса). Согласно П. Райту и С. Снеллу, «вертикальное соответствие включает выравнивание практик управления человеческими ресурсами и процесса стратегического управления в фирме... Вертикальное соответствие рассматривается как направление человеческих ресурсов к первичным целям организации... Стратегическое управление человеческими ресурсами связано прежде всего с развитием организационных способностей к адаптации в изменяющихся условиях среды» [Wright, Snell, 1998, p. 756].

Анализ факторов внешней среды определяет бизнес-стратегию организации, на основе которой разрабатываются функциональные стратегии, в том числе общая стратегия УЧР. К главным контекстуальным факторам, влияющим на выбор общей стратегии УЧР, П. Боксал и Дж. Персел [Boxall, Purcell, 2008] относят экономические и социально-политические факторы.

- ◆ Экономические факторы:
 - конкурентная стратегия;
 - структура производства в экономике отрасли, включая технологические факторы;
 - размер, структура и стадия жизненного цикла организации;
 - общие экономические условия и ситуация на рынке труда;
 - качество финансирования бизнеса.
- ◆ Социально-политические факторы:
 - трудовое законодательство и культурные нормы;
 - система основного и дополнительного образования;
 - уровень навыков, профессиональной подготовки, положение и относительная сила трудовых ресурсов;
 - стратегия поведения профсоюзов;
 - управленческие идеология, способности и политики.

Ситуационный подход получил наибольшее распространение в Великобритании, Ирландии, странах Северной Европы, Австралии и Новой Зеландии [Brewster, 1999]. Таким образом, «модели „лучшего соответствия“ доказывают, что стратегия УЧР становится более эффективной, если разрабатывается с целью соответствия ситуационным факторам, важным в контексте данной фирмы» [Боксал, Персел, 2008, с. 67].

Универсальный подход («наилучшего практического решения») основан на убеждении, что существует идеальный вариант системы УЧР, набор превосходных практических решений УЧР, который, если его применять, улучшит показатели работы организации; все фирмы улучшат свое положение, если определят и начнут использовать «лучшие практики» в области управления людьми. Эти практики, называемые в литературе также «высокорезультативными практиками труда» (high performance work practices — HPWP), могут, во-первых, могут вести к улучшению организационных результатов; во-вторых, способствовать росту степени удовлетворенности персонала, повышению качества трудовой жизни.

Наиболее известной считается типология лучших практик Д.Пфеффера, охватывающая [Pfeffer, 1994]:

- ◆ гарантии занятости;
- ◆ тщательный отбор персонала;
- ◆ самоуправляемые команды;
- ◆ оплату труда по результатам;
- ◆ активное обучение с целью обеспечения квалифицированными и мотивированными сотрудниками;
- ◆ сокращение статусных различий;
- ◆ обеспечение прозрачности информации.

Альтернативный набор «лучших практик» был предложен в [Guest, 1999] и включает:

- ◆ отбор и тщательное применение тестов для определения кандидатов, обладающих высоким профессиональным потенциалом;
- ◆ обучение и признание того, что обучение должно быть непрерывным;
- ◆ анализ работы для обеспечения гибкости, вовлеченности и высокой мотивации, включая возможности для наделения сотрудников ответственностью и автономией в использовании их знаний и навыков;
- ◆ коммуникации как двусторонний процесс, полноценно обеспечивающий каждого информацией;
- ◆ программы разделения собственности работниками для осознания ими вклада в финансовые результаты деятельности организации.

Интеграция с бизнес-стратегией организации в терминах универсального подхода определяется как идентификация топ-менеджментом ключевых «лучших практик», их представление персоналу организации, стимулирование активности линейных руководителей по постепенному внедрению этих практик и поэтапный мониторинг эффективности их использования. Универсальный подход наиболее распространен в США, а также «среди исследователей в других странах, находящихся под влиянием американского подхода» [Brewster, 1999, p. 45].

Таким образом, представители универсального подхода «исследуют практики УЧР как источник конкурентного преимущества» [Konrad, Mangel, 2000, p. 1225]. Основная линия критики универсального подхода касается того, в чьих интересах они разрабатываются: какова та практика, которая хороша для работников организации, но плоха для ее акционеров, и наоборот? Даже сравнение типологий Пфедфера и Геста показывает, что универсалисты пока не выработали единое «наилучшее практическое решение».

Ключевой категорией конфигурационного подхода является горизонтальная или внутренняя интеграция, т.е. интеграция отдельных практик УЧР между собой. Иными словами, организация разрабатывает набор комплиментарных или взаимодополняемых практик УЧР. Эти практики внедряются одновременно, влияют, поддерживают и усиливают друг друга. Ричардсон и Томпсон называют эти практики «узлами» (bundles), определяя их как «специфические комбинации практик УЧР... которые способствуют достижению лучших бизнес-результатов, но эти комбинации будут меняться под влиянием организационного контекста» [Richardson, Thompson, 1999, p. xi]. Поэтому в литературе конфигурационный подход часто называют также «связыванием в один узел» (bundling). Представители конфигурационного подхода полагают, что, будучи связанными между собой, практики УЧР могут положительно влиять на результаты организационной деятельности (снижение текучести персонала, рост производительности труда, рост отдачи на финансовые активы, увеличение ценности фирмы) за счет синергетического эффекта. Таким образом, конфигурационный подход «смещает фокус внимания с отдельных практик УЧР на целостную систему УЧР» [Delery, 1998, p. 291].

Эволюция концепции SHRM в 1980–1990-е гг. представлена в таблице.

Таблица

Эволюция концепции SHRM в 1980–1990-е гг.

| Категории стратегического УЧР | SHRM в 1980-е гг. | SHRM в 1990-е гг. |
|---|--|--|
| 1 | 2 | 3 |
| Роль ресурсной концепции в становлении SHRM | Игнорируется | Ключевая |
| Содержательная трактовка SHRM | Процесс, связанный с видением сотрудников как стратегического ресурса, обеспечивающего конкурентоспособность организации | Паттерн запланированных действий и мероприятий, касающихся человеческих ресурсов организации, используемый для достижения ее целей |

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|
| Содержательная трактовка стратегии УЧР | Отсутствует четкое определение | Долгосрочные цели и план действий по достижению целей в части УЧР |
| Влияние факторов внешней среды на выбор стратегии УЧР | Превалирующее | Значимо, наряду с внутриорганизационными факторами |
| Вертикальная интеграция | Приоритетная задача SHRM | Значима, наряду с горизонтальной интеграцией |
| Горизонтальная интеграция | Эпизодически обсуждается в работах конца 1980-х гг. | Значима наряду с вертикальной интеграцией |
| Роль службы управления персоналом в SHRM | Поддерживающая, методическая | Руководство службы ответственно за разработку общей и специфических стратегий УЧР |
| Общие стратегии УЧР | Не рассматриваются | Определяют стиль управления сотрудниками |
| Специфические стратегии УЧР | Не рассматриваются | Определяют долгосрочные цели и планы действий по достижению целей в отдельных функциональных областях УЧР |

1990-е гг. ознаменовались выделением ресурсной концепции как ключевой в становлении SHRM. Конкретизируется содержательная трактовка SHRM, смещаются акценты в значимости вертикальной интеграции и одновременно подчеркивается важность горизонтальной интеграции отдельных стратегий УЧР. Меняется отношение к роли службы управления персоналом в SHRM как к субъекту, ответственному за разработку общей и специфических стратегий УЧР.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Обеспечение устойчивых конкурентных преимуществ организации на рынке невозможно без тщательной идентификации и всестороннего анализа ее внутренних ресурсов. Будучи по своей природе дефицитными, ценными и не копируемыми, человеческие ресурсы организации могут способствовать достижению долгосрочной конкурентоспособности организации. Это положение является одним из основных в ресурсной концепции стратегического управления. Ресурсная концепция стала базовым теоретическим фундаментом для развития концепции SHRM.

Будучи относительно молодым направлением исследований в системе наук о труде, SHRM изучает вопросы состыковки функции УЧР со стратегией организации и результатами ее деятельности. Концепция возникла в 1980-е гг. Первое десятилетие развития концепции было связано с попыткой определить специфические характеристики SHRM, отличающие ее от традиционного УЧР, и разработать модели, учитывающие факторы влияния на выбор стратегии УЧР. В период становления концепции в 1990-е гг. наметилась четкая тенденция связать ресурсную концепцию стратегического управления со SHRM, более четко определить понятийный аппарат концепции и выделить подходы к разработке стратегий УЧР. Следует отметить, что все три подхода к разработке стратегий УЧР (ситуационный, универсальный и конфигурационный), обладая очевидными преимуществами и некоторыми недостатками, могут дополнять друг друга. Достижение вертикальной согласованности вряд ли эффективно, если частные стратегии УЧР противоречат друг другу, т.е. отсутствует горизонтальная согласованность. Точно так же выбор «лучших практик» организацией может происходить с учетом анализа влияния факторов внешней среды.

В целом первые два десятилетия развития SHRM характеризуются высокой степенью теоретизирования и относительно небольшим числом эмпирических исследований. Вместе с тем сформировался относительно четкий категориальный аппарат концепции и была выявлена взаимосвязь с теорией стратегического управления. Накопленный материал стал релевантным инструментом для его дальнейшей апробации в прикладных исследованиях в 2000–2010-х гг.

Направление дальнейших исследований посвящено изучению эволюции концепции SHRM на Западе в 2000-е гг., а также обсуждению ситуации с местом и ролью SHRM в России — как в теоретическом, так и в практическом аспектах.

Литература

- Боксал П., Персел Дж. Стратегическое управление человеческими ресурсами: откуда мы пришли и куда идти дальше // *Российский журнал менеджмента*. 2008. Т. 6. № 3. С. 59–86.
- Катькало В. С. Исходные концепции стратегического управления и их современная оценка // *Российский журнал менеджмента*. 2003. № 1. С. 7–30.
- Катькало В. С. Эволюция теории стратегического управления. СПб.: Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2006.
- Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. М.: Инфра-М, 2010.
- Райт П. М., Данфорд Б. Б., Снелл С. А. Человеческие ресурсы и ресурсная концепция фирмы // *Российский журнал менеджмента*. 2007. Т. 5. № 1. С. 113–138.
- Andrews K. R. *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1971.

- Armstrong M.* Human Resource Management: Strategy and Action. London: Kogan Page, 1992.
- Armstrong M.* Strategic Human Resource Management: A Guide to Action. London: Kogan Page, 2006.
- Armstrong M.* Strategic Human Resource Management: A Guide to Action. London: Kogan Page, 2008.
- Baird L., Meshoulam I.* Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management // Academy of Management Review. 1988. Vol.13. N 1. P.116–128.
- Barnard C.I.* The Functions of the Executive. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1968.
- Barney J.* Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. 1991. Vol.17. N 1. P.99–120.
- Becker B., Huselid M.* Strategic Human Resources Management: Where Do We Go from Here // Journal of Management. 2006. Vol.32. N 6. P.898–925.
- Beer M., Spector B., Lawrence P.R., Quin M.D., Walton R.E.* Managing Human Assets. N.Y.: Free Press, 1984.
- Boxall P.* Achieving Competitive Advantage Through Human Resource Strategy: Towards a Theory of Industry Dynamics // Human Resource Management Review. 1998. Vol.8. N 3. P.265–288.
- Boxall P., Purcell J.* Strategic Human Resource Management: Where Have We Come from and Where Should We Be Going // International Journal of Management Reviews. 2000. Vol.2. N 2. P.183–203.
- Boxall P., Purcell J.* Strategy and Human Resource Management. Palgrave Macmillan, 2008.
- Brewster C.* Strategic Human Resource Management: The Value of Different Paradigms // Management International Review. 1999. Vol.39. N 3. P.45–64.
- Butler J.E., Ferris J.R., Napier N.K.* Strategy and Human Resource Management. Cincinnati, OH: Southwestern Publishing Co, 1991.
- Collis D.J., Montgomery C.A.* Corporate Strategy: Resources and the Scope of the Firm. Chicago, IL: Irwin, 1997.
- Delery J.E.* Issues of Fit in Strategic Human Resource Management: Implications for Research // Human Resource Management Review. 1998. Vol.8. N 3. P.289–309.
- Devanna M.A., Fombrun C., Tichy N.* Human Resource Management: A Strategic Perspective // Organizational Dynamics. 1981. Winter. P.51–67.
- Dyer L., Reeves T.* Human Resource Management and Firm Performance: What Do We Know and Where Do We Need to Go // International Journal of Human Resource Management. 1995. Vol 6. N 3. P.656–670.
- Follett M.P.* Freedom and Co-ordination: Lectures in Business Organization. N.Y.: Management Publications Trust Limited, 1949.
- Fombrun C., Tichy N., Devanna M.A.* Strategic Human Resource Management. N.Y.; Chichester: Wiley, 1984.
- Grant R.* Contemporary Strategy analysis: Concepts, Techniques, Applications. Malden, MA: Blackwell Business, 2002.
- Guest D.* Personnel and HRM: Can You Tell the Difference? // Personnel Management. 1989. Vol.21. N 1. P.48–51.

- Guest D.* Human Resource Management: the Workers' Verdict // *Human Resource Management Journal*. 1999. Vol. 9. N 2. P. 5–25.
- Hendry C., Pettigrew A.* The Practice of Strategic Human Resource Management // *Personnel Review*. 1986. Vol. 15. N 5. P. 2–8.
- Huselid M., Jackson S., Schuler R.* Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance // *Academy of Management Journal*. 1997. Vol. 40. N 1. P. 171–188.
- Konrad A. M., Mangel R.* The Impact of Work-Life Programs on Firm Productivity // *Strategic Management Journal*. 2000. Vol. 21. N 12. P. 1225–1237.
- Maslow A. H.* A Theory of Human Motivation // *Psychological Review*. 1943. Vol. 50. N 4. P. 370–396
- Massey R.* Taking a Strategic Approach to Human Resource Management // *Health Manpower Management*. 1994. Vol. 20. N 5. P. 27–30.
- Mayo E.* Hawthorne and the Western Electric Company. The Social Problems of an Industrial Civilisation. N. Y.: Routledge, 1949.
- McGregor D.* The Human Side of Enterprise. N. Y.: McGraw-Hill, 1960.
- Penrose E.* The Theory of Growth of the Firm. N. Y.: John Wiley, 1959.
- Pfeffer J.* Competitive Advantage through People. Boston: Harvard Business School Press, 1994.
- Prahalad C. K., Hamel G.* Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm? // *Strategic Management Journal*. 1994. Vol. 15. Summer Special Issue. P. 5–16.
- Richardson R., Thompson M.* The Impact of People Management Practices on Business Performance: A Literature Review. London: Institute of Personnel and Development, 1999.
- Schuler R. S., Jackson S. E.* Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices // *Academy of Management Executive*. 1987. Vol. 1. N 3. P. 207–219.
- Schuler R., Walker J.* Human Resource Strategy: Focusing on Issues and Actions // *Organizational Dynamics*. 1990. Vol. 19. N 1. P. 5–19.
- Storey J.* New Perspectives on Human Resource Management. London: Routledge, 1989.
- Teece D., Rumelt R.* Understanding Corporate Coherence: Theory and Evidence // *Journal of Economic Behavior and Organization*. 1994. Vol. 23. N 1. P. 1–30.
- Ulrich D.* Human Resource Champions. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1997.
- Wright P. M., McMahan G. C.* Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management // *Journal of Management*. 1992. Vol. 18. N 2. P. 295–320.
- Wright P. M., Snell S. A.* Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management // *Academy of Management Review*. 1998. Vol. 23. N 4. P. 756–772.

Статья поступила в редакцию 8 февраля 2014 г.

Контактная информация

Кучеров Дмитрий Геннадьевич — кандидат экономических наук; kuchеров@gsom.pu.ru

Kuchеров Dmitry G. — Candidate of Sciences in Economics; kuchеров@gsom.pu.ru