

УДК: 65.012.51;65.015.1

JEL: D81;D23;D02

А. К. Бордунос, С. В. Кошелева

ЭВОЛЮЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ С ПОЗИЦИЙ СИСТЕМ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА

Санкт-Петербургский государственный университет,
Российская Федерация, 199034, Санкт-Петербург, Университетская наб., 7–9

В статье представлен критический обзор эволюции стратегического подхода к управлению человеческими ресурсами, основу которого в разное время составляли высокорезультативные системы организации труда (СОТ). Решая проблему неустойчивости результатов СОТ, авторы реконструируют базовые (латентные) референтные СОТ, выделяя признаки, позволяющие их идентифицировать, при помощи метода теоретического тематического анализа на латентном уровне. Исследуются дополнительные критерии результативности СОТ (организационное здоровье и вовлеченность фирм в развитие человеческого капитала), а также уделяется внимание вопросу идентичности СОТ.

Ключевые слова: человеческие ресурсы, человеческий капитал, стратегическое управление человеческими ресурсами, управление персоналом, система организации труда, латентные референтные стандарты, организационное здоровье.

EVOLUTION OF STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT TROUGH THE LENS OF HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEM

A. K. Bordunos, S. V. Kosheleva

Saint Petersburg State University,
7–9, Universitetskaya nab., St. Petersburg, 199034, Russian Federation

The article represents critical revision of the Strategic Human Resource Management concept evolution with a special attention to High Performance Work Systems (HPWS). The goal of the article is to reveal the list of patterns which could a) help in recognizing exploited HPWS, and b) guide in exploration of the best-fit solution, diminishing significant issues: instability of the HPWS outcomes, equifinality of practices, and conceptual bias of key terms.

Fundamental HPWS were reconstructed with the «path-dependence» method, which helped to discover their roots in the Porter's market positioning strategy, the Resource Based View or the Dynamic Capabilities approach to corporate strategies. The theoretical thematic analysis on a latent level allowed to deal with the revealed key terms' bias. The flexibility within

HPWS configuration is allowed, due to a deeper level of analyses: the attention moves from the set of practices to the expected personnel response and key values related to employees.

The paper introduces three basic latent reference standards (LRS), which, similarly to the additive RGB color model, could be added together to reproduce a broad array of different SHRM. Each referent standard was “locked in” under certain limitations associated with the strategic orientations of the company, the degree of legitimization of the identified HPWS, the specificity of key objectives related to organizational health. Accounting of these factors allowed to reduce HPWS results’ inconsistency.

This is a conceptual paper; offered theoretical findings should be tested empirically. Despite broadening the focus by adding issues of identity and organizational health, deductive approach still means narrowing researchers’ attention.

The findings are of interest for such areas as HRM, Strategic Planning, Performance Management, Change Management, Sustainable Development and CSR.

Keywords: HRM, human capital, SHRM, personnel management, high-performance work systems, latent reference system, organizational health.

ВВЕДЕНИЕ

Концепция стратегического управления человеческими ресурсами (УЧР) развивается более тридцати лет. Исследователи сходятся в понимании ключевой задачи стратегического УЧР, подразумевая выбор, согласование и интеграцию системы УЧР таким образом, чтобы достичь эффективного вовлечения человеческого капитала в достижение стратегических целей компании [Cascio, 2015; Kaufman, 2015]. Различия остаются в методах ее решения. Обозначенная в 1996 г. проблема выбора между *ситуационным подходом* с его акцентом на учете интересов стейкхолдеров и специфики институциональной среды [Delery, Doty, 1996] и *сценарным подходом* с его акцентом на теории человеческого капитала и ресурсной концепции [Beer, Boselie, Brewster, 2015] остается актуальной по настоящее время. В данном исследовании предлагается использовать метод латентных референтных стандартов (ЛРС), позволяющий объединить оба подхода.

Дж. Браттон и Дж. Голд [Bratton, Gold, 2015] призывают по возможности отойти от сложившейся научной традиции с ее естественными онтологическими ограничениями и рассматривать стратегическое УЧР более критично, сменив традиционные вопросы «что?» и «как?» на «почему?». Настоящая статья написана в традициях критических исследований управления, в основу которых положены четыре принципа: 1) выявлять и ставить под сомнение устоявшиеся предположения, связанные с привычными способами восприятия и действий; 2) признавать влияние истории, культуры, социальных процессов на убеждения и действия; 3) предлагать и исследовать новые альтернативы, которые могут нарушить установленные процедуры и порядки; 4) скептически относиться к теориям и решениям, претендующим на признание единственно верными альтернативами [Brookfield, 1987]. Для этого авторы совмещают положения концепции «эффекта колеи» [Dobusch, Kapeller, 2013] и метод теоретического тематического анализа на латентном уровне [Braun, Clarke, 2006].

Современные исследователи также рекомендуют при оценке эффектов от реализации тех или иных программ УЧР расширить перечень критериев: не ограничиваться операционными и финансовыми показателями, а обратить внимание на корпоративную ответственность бизнеса, ситуационные и стратегические характеристики [Kaufman, 2015; Beer, 2015]. Например, все чаще появляются работы, в которых рассматривается влияние высокорезультативных систем организации труда (COT) на благополучие сотрудников: как у сотрудников изменяются продуктивность, здоровье и ощущение счастья в зависимости от их отношения к COT [Van De Voorde, Beijer, 2015]. В настоящем исследовании используются дополнительные критерии результативности стратегического УЧР, в частности организационное здоровье, вовлеченность фирм в развитие человеческого капитала и вопросы идентичности COT.

Стратегическое УЧР рассматривается как реализуемая комбинация высокорезультативных COT, основанных на высокой производительности, приверженности и вовлеченности персонала. Но COT воспринимаются в их идеализированной форме: предполагается, что они незримо выступают референтными образцами для формирования стратегического УЧР компании, поэтому в данной статье используется уточняющий термин — латентные референтные стандарты COT. Латентность влияния референтных стандартов связана с действием институциональных факторов регулятивного, когнитивного и нормативного характера, которые имплицитно могут формировать предпочтения относительно УЧР компании. Это приводит к предположению о прямой зависимости между результативностью стратегического УЧР и его идентичностью компании, индивидуальным характеристикам сотрудников, институциональной среде.

Цель данного исследования — на основе критического обзора эволюции стратегического подхода к управлению человеческими ресурсами с позиций высокорезультативных систем организации труда выделить признаки, позволяющие определить выраженность каждой из COT в стратегическом УЧР.

Статья имеет следующую структуру. В первой части кратко излагается методология исследования. Во второй — представлены результаты систематического содержательного анализа теоретических источников и выделены пять условий идентичности COT компании. Третья часть посвящена реконструкции латентных референтных стандартов COT с выделением базовых признаков для их идентификации. Четвертая часть содержит краткое обсуждение результатов проведенного теоретического исследования.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Методология исследования основывается на использовании систематического содержательного и теоретического тематического анализа на латентном уровне, обусловивших два последовательных этапа. На первом этапе были отобраны статьи, опубликованные до конца 2015 г. в научных журналах, индексируемых

базой данных Scopus, в названии которых использовались следующие термины: «High-Performance Work», «High Commitment Work», «High Involvement Work», «High Productivity Work». После отсева нерелевантных статей осталось 7 работ, опубликованных до 1999 г., 62 работы — в период с 2000 до 2008 г., 72 — с 2009 до 2012 г. и 65 — в период с 2013 по 2015 г. Среди последней группы статей оказалось всего шесть работ обзорного или концептуального характера, в шести использовались качественные, а в остальных — количественные методы исследования. В результате систематического содержательного анализа этих источников удалось выявить: 1) ключевые барьеры, не позволяющие компаниям достигать поставленных целей при использовании определенных СОТ; 2) эквивиальность практик УЧР; 3) дискурсивность ключевых терминов, используемых в научной литературе при описании стратегий УЧР и СОТ.

На втором этапе исследования с помощью теоретического тематического анализа на латентном уровне были проанализированы высокорезультативные системы организации труда в их идеализированной форме, в результате чего были выделены латентные референтные стандарты. *Теоретическим* анализ является вследствие дедуктивного подхода к рассмотрению ключевых тем. Анализ СОТ учитывает сложившуюся в исследовании стратегического УЧР традицию выделять три ключевых аспекта: основу дифференциации и задачи достижения конкурентного преимущества фирмы; ключевые ресурсы; роль персонала и соответствующую программу управления сотрудниками [Bartlett, Ghoshal, 2002]. *Латентный уровень анализа* предполагает, что статьи для анализа группируются не на основании общности используемой терминологии, а исходя из концептуального соответствия используемых авторами подходов.

Для того чтобы определить выраженность каждого ЛРС в стратегическом УЧР, в настоящей статье используется подход, который можно объяснить с помощью метафоры аддитивной цветовой модели¹. Такой метод решения, с одной стороны, сопрягает сценарный и ситуационный подходы к конструированию стратегического УЧР, а с другой — обеспечивает гибкость в принятии решения относительно выбора стандарта за счет эффекта амбидекстрии, т.е. возможности одновременного использования нескольких ЛРС. Кроме того, получившаяся в результате анализа схема может использоваться как основа для динамических изменений стратегий фирмы, актуальность исследования которых особо подчеркивается в современных научных публикациях (см., напр.: [Beer, 2015]).

¹ Например, в цветовой модели RGB (Red, Green, Blue) используются три базовых цвета — красный, зеленый и синий, — которые смешиваются на черном фоне. Соответственно, получившийся в результате смешения цвет будет зависеть от интенсивности каждого из трех базовых цветов. Выбор в качестве базовых цветов красного, зеленого и синего обусловлен удаленностью их расположения на цветовом спектре.

РЕЗУЛЬТАТЫ СИСТЕМАТИЧЕСКОГО СОДЕРЖАТЕЛЬНОГО АНАЛИЗА

Систематический содержательный анализ позволил проследить, что изначально термин «высокорезультативный» (*High-Performance Work*) применялся только к проектированию работ (*High-Performance Work Design*), позднее — ко всей организации (*High-Performance Work Organisation*), и в такой формулировке он используется в 10 работах в период с 1994 до 2011 г. В дальнейшем его стали применять для описания предопределенного набора практик или процессов (*High-Performance Work Practice*) и, наконец, системы этих практик в связи с обнаруженными эффектами синергии между объединяемыми процессами (*High-Performance Work System*). В работах, опубликованных в последние три года, обосновывается, что важна не столько фактическая архитектура высокорезультативных СОТ, сколько система, воспринимаемая сотрудниками. Сотрудники реагируют на воспринимаемую СОТ, демонстрируя желаемое поведение, которое обычно и дает название каждой архитектуре СОТ.

Среди не решенных к настоящему времени проблем выделяется нестабильность результатов применения СОТ [Guest, 2011]. Обычно ее пытаются решить с помощью сценарного или ситуационного подхода. Сценарный подход предусматривает поиск более универсальных практик или систем, которые ассоциируются с ожидаемым результатом. Вводятся условия внутренней (горизонтальной) идентичности систем, которая предполагает непротиворечивость практик в рамках конфигурации СОТ, и стратегической (вертикальной) идентичности, которая предполагает непротиворечивость практик целям компании. В действительности наиболее часто используемыми оказались три сценарные конфигурации: основанные на «продуктивности», «приверженности» и «вовлеченности персонала». Д. П. Лепак и С. А. Снелл объясняют разницу между ними уровнем стратегической ценности и специфичности человеческого капитала. Например, конфигурация, основанная на продуктивности, актуальна при условии низкой специфичности человеческого капитала и его высокой стратегической ценности, а основанная на вовлеченности, напротив, высокой специфичности и низкой стратегической ценности человеческого капитала [Lepak, Snell, 2002]².

Однако оказалось, что в своих работах исследователи нередко заменяют практики одной СОТ аналогами из других (эквивифинальность), комбинируют практики из разных ЛРС или используют названия СОТ, не соответствующие ожидаемой реакции персонала. Например, в одной из обзорных работ авторы, описывая ту или иную СОТ, привлекают по одной характеристике из каждого ЛРС и указывают на взаимозаменяемость терминов: «Высокорезультативные СОТ предназначены для повышения результативности компании за счет улучшения возможностей

² Четвертая, представленная авторами [Lepak, Snell, 2002] конфигурация, основанная на высокой правовой дисциплине, не признается исследователями высокорезультативной системой организации труда, так как предполагает низкую значимость человеческого капитала (см., напр.: [Chang et al., 2014]).

персонала (COT, основанная на высокой вовлеченности персонала), приверженности (COT, основанная на высокой приверженности персонала) и производительности (COT, основанная на высокой производительности персонала)» [Posthuma et al., 2013, p. 1184]. Как следствие, существенным барьером на пути выделения и идентификации ЛРС становится размывание границ COT (так называемая «концептуальная предвзятость» или дискурсивность терминологии): «В то время как в статье [Lepak et al., 2006] отмечаются существенные различия между разными системами стратегического УЧР, [Wood, De Menezes, Lasaosa, 2003] указывают, что термины “высокая производительность”, “приверженность и вовлеченность” персонала взаимозаменяемы для многих авторов» [Chang et al., 2014]. Это позволяет сделать вывод, что концепция высокорезультативных COT прошла относительно длительную эволюцию и получила широкое распространение. Однако продолжительный и разносторонний интерес к ней привел к размыванию границ между ключевыми конфигурациями, что частично объясняет наблюдаемое на практике непостоянство результатов из-за высокой вероятности ошибок, связанных с атрибуцией сценариев COT и созданием теоретических моделей. Сложившаяся ситуация актуализирует необходимость поиска признаков для идентификации и дифференциации существующих ЛРС.

Ситуационный подход также лишь частично объясняет непостоянство результатов COT в связи с невозможностью обобщения выводов об использовании сценарных конфигураций COT вследствие специфики институциональной среды, индивидуальных различий сотрудников, особенностей организационного климата [Guest, 2011].

Таким образом, первый этап исследования выявил одну из ключевых задач — преодолеть противоречие между сценарным и ситуационным подходом за счет поиска признаков для идентификации и дифференциации существующих ЛРС. Для этого в рамках теоретического тематического анализа выделяются пять условий идентичности: горизонтальная (внутренняя), вертикальная (стратегическая), организационная, индивидуальная и институциональная.

Институциональная и горизонтальная идентичность: «эффект колеи». Теоретически количество вариантов COT может быть неограниченным. Однако на практике действует эффект зависимости от предшествующего развития — «эффект колеи»³. Это означает, что компании ограничены в выборе сценариев признанием пригодности (институциональной идентичности) каждого из них вслед-

³ Суть механизма «эффекта колеи» заключается в том, что, когда происходит конкуренция институтов и институциональных систем, в точке бифуркации (в момент критического вмешательства) «побеждает» наиболее конкурентоспособный стандарт. При этом решение о его содержании («замыкание стандарта») принимается на фоне конкуренции идеологий, наличия институциональных ловушек, ограниченной доступности вариантов для выбора, например, вследствие технологий подавления конкурирующих институтов. В итоге выбор может оказаться в значительной мере случайным. И даже если его неэффективность быстро осознается, экономика будет развиваться по новому пути с блокированием возможностей изменений до следующей точки бифуркации [Малкина, 2010].

ствие заданных «правил игры»: норм и традиций ведения бизнеса [Scott, 2013]. «Эффект колеи» позволяет допустить наличие ограниченного количества ЛРС СОТ, степень выраженности которых зависит от признания пригодности каждого из них.

В связи с этим может показаться, что более поздние СОТ являются эволюционно более совершенными, так как принимают во внимание недостатки предыдущих ЛРС. Однако, поскольку каждый из стандартов УЧР формировался под воздействием определенной институциональной среды, новый стандарт может попросту «не подойти» из-за его неполной идентичности текущим условиям. Исследователи высокорезультативных СОТ длительное время уделяли внимание преимущественно практикам [Lepak, Snell, 2002], упуская из виду более глубокие слои анализа, поэтому в настоящее время назрела необходимость восполнить пробелы, связанные с эффектами воздействия условий внешней и внутренней среды организаций, ценностей и установок, для чего авторами используется теория многослойного причинного анализа [Энтони, 2012].

В соответствии с положениями концепции «эффекта колеи» для анализа процесса развития стандартов важно рассмотреть два этапа: 1) их зарождения и самоусиления; 2) легитимации (институционального принятия) [Dobusch, Kapeller, 2013]. Обнаружить первый этап «колеи» позволяет метод теоретического тематического анализа на латентном уровне [Braun, Clarke, 2006]. При анализе второго этапа выделяются причины и формы институционального принятия ЛРС СОТ и последствия для человеческого капитала.

Организационная и индивидуальная идентичность. Интерес исследователей к организационной идентичности связан со сложностью распознавания и определения стратегии фирмы [Wright, Guest, Paauwe, 2015]. В отличие от стратегии *организационная идентичность* обуславливается набором устойчивых характеристик, которые, с одной стороны, отличают компанию от других организаций, а с другой — помогают выделить круг фирм, в наибольшей степени подобных ей [Gioia, 1998]. Эти характеристики: а) ожидаемы в связи с теми категориями, в которых компания себя позиционирует (сфера, отрасль, альянс и др.); б) индивидуальны, но проверены временем и отражают те принципы, ценности, атрибуты, которые поддерживают конкурентное преимущество компании; и главное, в) однозначны, т.е. с их наличием согласны все ключевые стейкхолдеры [Whetten, 2006]. Важность идентичности связана с осознаваемым конкурентным преимуществом фирмы, принятием стратегических решений, влиянием на ежедневное поведение сотрудников, так как идентичность является причиной внутренней институционализации определенных практик, рутин, политик, образуя контекст, в котором сотрудники осознают значимость собственных усилий [Lerpold et al., 2012].

Для выделения критериев организационной идентичности ЛРС в рамках настоящего исследования использовались доминировавшие в разные периоды концепции достижения стратегического преимущества: школа позиционирования (1980-е гг.), концепция ресурсной зависимости (1990-е гг.) или динамических спо-

собностей (2000-е гг.) [Катькало, 2008; Bartlett, Ghoshal, 2002], а также производные стратегические ориентации фирмы [Nakala, 2011].

В свою очередь, *индивидуальная* идентичность [Акерлоф, Крэнтон, 2010] базируется на убеждениях о том, что физическая, эмоциональная, когнитивная и психологическая вовлеченность персонала зависит не только от создаваемых компанией условий, но и от самоидентификации сотрудников, а также от их представлений о том, каким образом должна быть выполнена работа [Kahn, 1990; 1992]. В частности, теория самодетерминации оперирует понятием каузальных ориентаций, которые зависят от степени удовлетворения базовых потребностей человека в автономии, принадлежности и компетентности. Если СОТ помогает систематически удовлетворять все три базовые потребности, то ориентация индивидуальной идентичности описывается как *автономная*, в случае фрустрации всех потребностей — как *безличная*. Если удовлетворяется потребность в компетентности и принадлежности, но подавляется потребность в автономии, ориентация индивидуальной идентичности является *контролируемой* [Ryan, Deci, 2000].

Вертикальная идентичность: организационное здоровье. Под вертикальной идентичностью подразумевается результативность стратегического УЧР, его согласованность с целями компании. В данной статье существующие критерии оценки результативности фирмы дополнены оценкой *организационного здоровья*, под которым понимается способность достигать высокой результативности, внутренней согласованности, инновационности лучше и быстрее конкурентов [Trong Tuan, 2013]. Принимая во внимание критику использования финансовых и организационных показателей эффективности компании [Kaufman, 2015; Beer, 2015], при оценке результативности учитываются краткосрочные финансовые и организационные показатели. При оценке внутренней согласованности во внимание принимается наличие редких ресурсов и/или компетенций по управлению ими, что обеспечивает результативность в более отдаленной перспективе. Инновационность оценивается с применением таких характеристик, как жизнестойкость, гибкость, и др., которые помогают компании сохранять устойчивость даже в высокотурбулентной среде. Доминирование одной из трех групп показателей обычно свидетельствует о преимуществах одних стейкхолдеров над другими [Rogers, Wright, 1998], а значит, и разных приоритетах в отношении СОТ.

Экономичность управления обычно обеспечивается за счет доступа к ключевым ресурсам. Под таковыми понимаются наиболее важные для организации формы капитала: *экономический*, легитимизированный в форме прав собственности; *культурный*, который может объективироваться и материализовываться или существовать в символической форме; *социальный*, зависящий от размера сети связей, которые организация может мобилизовать, и от объема других форм капитала, которым обладают звенья сформированной сети [Бурдые, 2005].

Как организационное здоровье, так и возможность экономичного управления ключевыми ресурсами зависит от состояния человеческого капитала, т. е.

инвестиций в людей, способствующих созданию индивидуального, социального и экономического благополучия [Marimuthu et al., 2009]. Среди наиболее важных факторов человеческого капитала выделяют: физическое здоровье [Fincham, 2011]; интеллектуально-эмоциональный капитал [Колпакова, 2010]; психологический капитал — ментальное здоровье, социальное здоровье, эвдемонизм и процветание [Luthans et al., 2014]. Однако исследователи отмечают парадокс, связанный с побочными эффектами стратегического УЧР: увеличение инвестиций в СОТ может ухудшать состояние человеческого капитала [Torre, 2012; Mariappanadar, 2014; Bratton, Gold, 2015]. Побочные эффекты являются частью результата и также должны учитываться.

РЕКОНСТРУКЦИЯ ЛАТЕНТНЫХ РЕФЕРЕНТНЫХ СТАНДАРТОВ СОТ

В данной части статьи представлен результат реконструкции латентных референтных стандартов (см. рисунок). В соответствии с логикой многослойного причинного анализа [Энтони, 2012] первый уровень «айсберга» — наблюдаемые факты: ведущий фактор организационного здоровья и требуемая реакция персонала на ЛРС — соответствует вертикальной идентичности. Второй — социально-системный: организационная идентичность, выраженная посредством стратегической ориентации, а также индивидуальная идентичность — поощряемая форма поведения сотрудника. Третий — уровень мировоззренческой парадигмы: предпочтительные формы капитала на индивидуальном и организационном

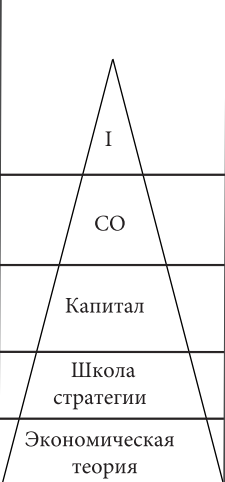
Уровни анализа	Латентный референтный стандарт		
 I	Ориентированный на высокую производительность труда	Ориентированный на высокую приверженность персонала	Ориентированный на высокий уровень вовлеченности персонала
	О: результативность И: производительность	О: устойчивость И: приверженность	О: гибкость И: вовлеченность
CO	О: рыночная И: трудоголизм	О: на знания И: гражданское организационное поведение	О: предпринимательская И: инновационное рабочее поведение
Капитал	О: экономический И: физический	О: культурный И: эмоционально-интеллектуальный	О: социальный И: психологический
Школа стратегии	Школа позиционирования	Ресурсный подход	Школа динамических способностей
Экономическая теория	Информационная экономика	Экономика знаний	Экономика впечатлений

Рисунок. Типология латентных референтных стандартов СОТ

Примечания: I — наблюдаемые результаты; О — организационный уровень анализа; И — индивидуальный уровень анализа; СО — стратегическая ориентация фирмы.

уровнях. Четвертый — базовые верования: ключевые убеждения школ стратегии. Последний уровень — уровень осознания: ключевые убеждения во время принятия решения о выборе стандарта («замыкание» стандарта).

Латентный референтный стандарт, ориентированный на высокую производительность труда: 1980–1989 гг. Первые описания СОТ появились в 1980-е гг. как ответ на возрастающий уровень конкуренции на международном уровне, что приводило к необходимости управления изменениями, развитию новых технологий, существенному увеличению затрат. В этот период «повышение производительности казалось необходимым и единственным способом успевать за меняющимися требованиями времени» [Mihail, Links, Sarvanidis, 2013, p. 191].

Тогда же были опубликованы известные работы по информационной экономике, но задача информационных систем поначалу заключалась в усилении *контроля* при ускорении информационных потоков [Beniger, 1986]. В стратегическом менеджменте возникает школа позиционирования, которую связывают с трудами М. Портера. Она инспирировала появление рыночной стратегической ориентации, стимулировавшей клиентоориентированность, ценность информации о конкурентах, клиентах, внешней социоэкономической ситуации [Hakala, 2011].

Тем не менее идеи промышленной экономики все еще сохраняли свое влияние:

- процесс производства рассматривался с позиции комбинирования ключевых ресурсов (капитал, труд, природные ресурсы) [Conner, 1991, p. 123], что актуализировало важность *экономического капитала и производительности* [Bartlett, Ghoshal, 2002];
- ключевым показателем эффективности являлась *прибыль в краткосрочной перспективе*, которую можно обеспечить за счет выбора выгодной рыночной позиции;
- *избегание специфичности активов* способствовало приверженности идеям тейлоризма со стремлением к унификации, стандартизации и подавлению ключевых базовых потребностей в автономии, принадлежности и компетентности [Conner, 1991, p. 131]. При этом высокая производительность труда обуславливалась технологией, а не человеческим фактором.

В своих работах авторы использовали альтернативные названия данного ЛРС: «контролирующий» ЛРС [Whitener, 2001], «бюрократический» ЛРС [Kaman et al., 2001], «стратегия, основанная на транзакциях» [Tsui et al., 1995]. Ожидаемая поведенческая реакция сотрудника — *трудоголизм* [Killinger, 1991]. Трудоголик — это сотрудник, который становится зависимым от внешнего контроля и стремится к постоянному удовлетворению потребности во внешней оценке собственных успехов [Killinger, 1991, p. 6]. Таким образом, данный ЛРС СОТ располагается на самодетерминационном континууме со стороны наибольшего влияния факторов внешней мотивации [Ryan, Deci, 2000, p. 72], опираясь на безличную каузальную ориентацию.

Можно предположить, что легитимация данного стандарта в Европе связана со стандартами серии ISO 9001 (1987–2015 гг.), в России — с их аналогом

GOST-ISO 9001. Особую роль в нашей стране сыграли нормы бухгалтерского учета, а также кадрового документооборота, обусловленного Кодексом законов о труде (1971–2001 гг.) и Трудовым кодексом (2002 г. — по настоящее время), Единым тарифно-квалификационным справочником работ и профессий (1985 г. — по настоящее время), отраслевыми стандартами и др. В настоящее время в России ведется внедрение Системы национальных стандартов в области управления персоналом [НИИ Интерэккомс, 2015], которые продолжают легитимацию ЛРС COT, основанной на высокой производительности труда.

В этих условиях организации приобрели характеристики бюрократической и рыночной корпоративной культуры [Deshpande et al., 1993], что реализуемо при высокой стабильности среды и требует строгого контроля. Оба фактора стали объектом критики как сложно достижимые в условиях турбулентности среды [Josserand et al., 2006]. Кроме того нарастала критика сформировавшегося стандарта за отсутствие четких рекомендаций относительно отбора соответствующих факторов производства, а также методов преодоления зависимости от редких ресурсов [Conner, 1991]. С 1960-х гг. уже существовали альтернативные мнения о необходимости затрат на развитие человеческого капитала, учитывающих специфику знаний сотрудников, и инвестиций в их развитие [Theeke, 2005]. Однако последователи школы ресурсной зависимости, а также институциональной теории отмечали, что обладание специфическими знаниями приводило к оппортунистическому поведению сотрудников и менеджеров и создавало проблему информационной асимметрии. Стандартизация процессов, прозрачные системы управления персоналом, справедливая система оплаты труда, привязанная к результатам деятельности сотрудников, а не к потенциалу и затраченным ресурсам, позволяли проводить внешний независимый аудит, сопоставлять достижения компании с результатами конкурентов, избегать манипулирования сложно измеримыми показателями [Josserand et al., 2006], что было выгодно в том числе инвесторам и государству.

Данный ЛРС имеет как положительные, так и отрицательные побочные эффекты в отношении человеческого капитала. В рамках этого подхода от сотрудника требуется «физическое присутствие» [Kahn, 1990], т. е. минимизация простоев, абсентеизма, а также качественное выполнение плана. Поэтому главным капиталом на индивидуальном уровне признавалось физическое здоровье [Fincham, 2011, p. 269]. Критика данного подхода связана с тем, что компании достигают конкурентного преимущества за счет увеличения интенсивности труда, которое приводит к профессиональному выгоранию, увеличению незапланированного абсентеизма [Mariappanadar, 2014], что косвенно повышает затраты на труд, но позволяет избегать инвестиций в восстановление человеческого капитала. Сотрудники подвергаются психологическим факторам стресса, например, вследствие ожиданий того, что им придется работать быстрее, усерднее, дольше, справляясь с увеличенным объемом работ и сталкиваясь с конфликтами, связанными с решением рабочих вопросов [Jensen, Patel, Messersmith, 2013, p. 1703]. Данный

ЛРС COT ассоциируется с низкими показателями удовлетворенности рабочими и карьерными перспективами, разочарованием, связанным с чрезмерным контролем и рутинностью задач [Monks et al., 2012]. Примером положительных экстерналий является финансовое благополучие сотрудников: стремление фирм уйти от создания «рент» уникальных экспертов ведет к поддержанию стабильного уровня дохода работниками даже при смене работодателя. Значимость физического здоровья может мотивировать компании, ориентированные на устойчивое развитие, дополнительно инвестировать в оздоровительные программы и улучшение безопасности рабочих мест [Chang, Oh, Messersmith, 2013; Mariappanadar, 2014].

Таким образом, к ключевым ценностям ЛРС, ориентированного на высокую производительность труда, можно отнести результативность, конкуренцию, предсказуемость, производительность, прибыль, трудоголизм, информацию.

Латентный референтный стандарт, ориентированный на высокую приверженность персонала: 1990–1999 гг. Экономика знаний и ресурсный подход ассоциируются с концепцией ключевых компетенций, разработанной К. К. Прахаладом и Г. Хамелом [Прахалад, Хамел, 2003]. К. Р. А. Коннер называет компании, придерживающиеся данного подхода, «искателями сложно копируемых ресурсов и практик» [Conner, 1991, p. 132]. Несмотря на то что большинство исследователей COT обращаются именно к ресурсной концепции [Jensen, Patel, Messersmith, 2013; Tregaskis et al., 2013], новая школа стратегии оказалась более сложной для понимания практиками, нежели вариант, инспирированный М. Портером. Поэтому многие страны на национальном уровне поддерживали инициативы по разработке моделей, инструментов и сборников лучших практик по ее реализации, например НВ 190–2006 «Успех с помощью знаний» (Австралия), PAS 2001:2001 «Управление знаниями» (Великобритания), PD 750(0–6):2003 «Управление знаниями» (Великобритания), NF X50 190:2000 «Управление активом знаний» (Франция) и др. [Анисимова, Прыймак, 2015, с. 18]. Классическим примером разработок в области создания соответствующих подходов к организации труда стали стандарты «Инвесторы в людей» (действует в Великобритании с 1991 г.) [Investors in People, 2015], «Совершенство с помощью людей» (в Ирландии — с 1996 г.) [Excellence through People, 2012]. Примечательно, что, невзирая на различия в ценностях и практиках «системы, основанной на высокой производительности труда» и «системы, основанной на высокой приверженности компании», в созданных национальных стандартах они не противопоставляются, а дополняют друг друга: первая система становится основой для надстройки второй.

Сложившиеся ценности способствовали появлению стратегической ориентации, основанной на знаниях [Nakala, 2011], усилили внимание к культурному капиталу [Bourdieu, 1986]. Задача УЧР заключается в снижении основного барьера для накопления капитала знаний — нежелания делиться знаниями из-за низкой лояльности или доверия к компании. Так, среди новых задач УЧР, помимо привлечения редких специалистов и развития уникальных компетенций, появилась обязанность по удержанию ключевых сотрудников [Lepak, Snell, 2002], повы-

шению их приверженности фирме. Именно эта задача часто и становится основой названия данного ЛРС [Whitener, 2001; Lepak, Snell, 2002; Boxal, Macky, 2009]. Архитектура УЧР «создается с целью поощрить идентификацию сотрудников с организационными целями, мотивировать их к достижению этих целей» [Tregaskis et al., 2013, p. 225], что соответствует контролируемой каузальной ориентации [Ryan, Deci, 2000]. Идеальный сотрудник — тот, кто демонстрирует «гражданское» организационное поведение [Van Dick et al., 2006]: добровольное выполнение дополнительных задач за рамками стандартных должностных обязанностей во благо организации. Особое признание получают практики, которые стимулируют ощущение защищенности работника от увольнения [Posthuma et al., 2013], поддерживают инвестиции в интеллектуальный капитал — например, помощь сотруднику в распознавании своих талантов, развитии потенциала. Однако выделяют и ряд побочных негативных эффектов: отсутствие у сотрудников баланса между работой и семьей [Boxall, Macky, 2009; Godard, 2004], конфликты в семье из-за работы [Berg et al., 2003], ухудшение психологического здоровья [Askenazy, Caroli, 2010]. Причина — в ролевой перегруженности, когда сотруднику приходится уделять внимание вещам, не входящим в прямые обязанности, комбинировать компетенции разных профессий [Boxal, Macky, 2014], тем более в случае уникальности способностей, ведущей к «незаменимости» сотрудника. Для компании основные риски составляет низкая предсказуемость возврата на инвестиции, поэтому данный подход применим в условиях низкой турбулентности внешней среды.

Таким образом, ключевые ценности системы ЛРС, ориентированного на высокую приверженность персонала, это — знания, сложно копируемые ресурсы и практики, ключевые компетенции, приверженность.

Латентный референтный стандарт, ориентированный на высокую вовлеченность персонала: 2000–2009 гг. Ключевые приоритеты данного периода: *гибкость и жизнестойкость* [Linnenluecke, 2015], *инновационность и креативность* [Amabile et al., 2005], *предпринимательский дух, вовлеченность*, что обусловлено признанием научных идей «экономики впечатлений» [Gilmore, Pine, 1999], а также интересом к школе динамических способностей, под которыми понимается потенциал распознавания новых возможностей бизнеса, скорость их внедрения. Организации, использующие данный сценарий, заранее признают неустойчивость конкурентных преимуществ и видят способ выживания в перманентной трансформации путем проактивной адаптации к переменам во внешнем окружении. Н. Р. Локвуд [Lockwood, 2007] выделяет следующие направления изменений ценностей: переход от отношений между работодателем и работником, основанных на подчинении, к партнерским; повышенный интерес к достижению баланса между работой и личной жизнью. Следует отметить, что отдельные проявления нового времени вобрала в себя обновленная версия стандарта ISO 9001–2015. В бизнес-литературе получили распространение такие понятия, как «организационное здоровье», «гуманные компании». В исследованиях все

больше внимания стало уделяться инновационному рабочему поведению и креативности сотрудников [Amabile, 2005].

Перемены стимулировали интерес к «шумпетерианским рентам», социальному и психологическому капиталу [Luthans et al., 2004], стратегической предпринимательской ориентации [Nakala, 2011], которая усиливает заинтересованность компании в инновационности, повышает готовность к риску, проактивность, автономию, конкурентную напористость.

Компании чаще, чем когда-либо ранее, вовлекают сотрудников в создание цепочки ценности, что соответствует уровню автономной каузальной ориентации [Ryan, Deci, 2000]. Поэтому и название COT у большинства исследователей связано именно с вовлеченностью персонала [Guthrie, 2001; Boxall, Masky, 2009]. Д. П. Лепак и С. А. Снелл назвали этот подход «управление персоналом, основанное на сотрудничестве» [Lepak, Snell, 2002].

Такие перемены в COT улучшали психологическое здоровье и жизнестойкость сотрудников [Boxall, Masky, 2014]. «Сотрудники, которые сами контролируют, как и когда принимать решения или делегировать отдельные поручения... легче справляются с высокой интенсивностью труда, испытывают меньшее умственное напряжение, когда задачи существенно превышают должностные обязанности» [Jensen, Patel, Messersmith, 2013, p 1703]. Психологическое благополучие сотрудников исследователи объясняют с помощью так называемой гипотезы амортизации, предполагающей, что высокий уровень автономии в трудовой деятельности амортизирует негативный эффект от нагрузки на работе, существенно снижая уровень психологического стресса [Torre, 2012, p. 15]. При этом хорошее психологическое здоровье амортизирует возможный вред, наносимый здоровью физическому, и является основой жизнестойкости сотрудников [Linnenluecke, 2015]. Принятие этой стратегии мотивирует готовность компаний к высокому уровню вовлеченности в развитие человеческого капитала: укрепление здоровья, обретение счастья (эвдемонии) и эмоционального благополучия. Негативных экстерналий авторами отмечено не было. При этом следует признать, что данный сценарий пока еще в процессе становления и это усиливает конкурентоспособность компаний, которые смогли успешно его освоить.

ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

Проведенное теоретическое исследование позволяет критически переосмыслить ряд положений теории стратегического УЧР. Из-за длительного внимания только к видимому уровню анализа COT (практикам и процессам) вне поля зрения остались более глубокие слои, что и привело к таким проблемам, как противоречие между сценарным и ситуационным подходами, а также концептуальная предвзятость из-за размывания границ ключевых сценариев. Причиной концептуальной предвзятости помимо поверхностного уровня анализа стал акцент на финансовых и операционных показателях результативности. Введение

концепции организационного здоровья позволило уточнить результативность каждой из базовых СОТ.

Рассмотрение альтернативных теорий или использование индуктивного подхода в дальнейшем могут дополнить или скорректировать представленные результаты. В частности, помимо индивидуального и организационного уровня анализа, особый интерес представляет коллективный эффект, который можно исследовать с опорой на теорию социальной идентичности. Важным аспектом, который требует дальнейшего изучения, является характер взаимодействия разных ЛРС СОТ в рамках УЧР: 1) комплементарный (синергетический); 2) взаимоисключающий (подавляющий); 3) последовательный (эволюционный), предположения о результативности которых нуждаются в проверке.

Что касается первого предположения, то, как представляется, наибольшая результативность компании достигается за счет психологической вовлеченности сотрудников в работу, что подразумевает комплементарность — присутствие не только на физическом, но и на когнитивном и социальном уровнях [Kahn, 1992; Luthans et al., 2014], обуславливая синергетический эффект. Теоретические выводы позволяют предположить наиболее выгодную для компании ситуацию, когда одновременно реализуются все три ЛРС СОТ: ориентированный на высокую производительность труда, ориентированный на высокую приверженность персонала и ориентированный на высокую вовлеченность персонала. Первый усиливает физическое присутствие, второй — когнитивное, третий — социальное. При этом бережное отношение третьего ЛРС СОТ к психологическому капиталу позволяет сгладить негативные экстерналии, возникающие в результате применения первых двух конфигураций. Существуют успешные примеры косвенного подтверждения данного предположения для компаний с доминирующим ЛРС, ориентированным на вовлеченность, и признаками остальных двух конфигураций [Wickramasinghe, Liyanage, 2013]. Кроме того, одновременная выраженность всех СОТ поможет обеспечить сбалансированное организационное здоровье.

В поддержку второго предположения о *взаимоподавлении* ЛРС СОТ выступает модель, основанная на теории когнитивной оценки, для которой важен не содержательный аспект УЧР, а индивидуальный результат, обусловленный удовлетворенностью базовых потребностей человека в автономии, принадлежности коллективу (организации) и компетентности [Ryan, Deci, 2000]. Однако стоит отметить, что данный подход допускает кластерное применение ЛРС СОТ для разных категорий персонала. Кроме того, существуют теоретические исследования, допускающие синергию между внутренней и внешней мотивацией [Amabile, 1993].

Третье предположение о *последовательности* ЛРС СОТ подтверждается исследованиями зрелости стратегического управления человеческими ресурсами [McCracken, Wallace, 2000] и теорией зрелости институтов [Zhao et al., 2014], которые указывают на необходимость существенной адаптации текущего состояния рабочей среды к желаемой в случае необходимости внедрения второго и тем более третьего рассмотренного ЛРС СОТ. В частности, исследователи выделяют про-

блему стойкости ролевой идентификации специалистов по управлению персоналом, которым в случае эволюции УЧР важно изменить не только собственные убеждения, но и репутацию выполняемой трудовой функции в компании [Josserand, Teo, Clegg, 2006].

Проведенное теоретическое исследование оставляет пока без ответа вопрос о степени выраженности разных ЛРС: как оценить предпочтение УЧР в случае низкого уровня зрелости СОТ и как оценить зрелость систем? Вместе с тем реконструкция ЛРС СОТ позволяет определить барьеры для внедрения желаемого стандарта, но дальнейшей проработки требует поиск вариантов их устранения — как компаниям удастся преодолеть институциональное давление и неготовность сотрудников к изменениям.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Ключевая задача исследования заключалась в выделении признаков, позволяющих различать латентные референтные стандарты СОТ, на основе которых можно определять выраженность каждой из СОТ, а также более идентичную для компаний комбинацию латентных референтных стандартов СОТ. В качестве основы была заимствована существующая система сценарных конфигураций [Lepak, Snell, 2002]. Положения концепции «эффекта колеи» и теоретический тематический анализ на латентном уровне позволили реконструировать остальные элементы различных систем. Понимание сущностных характеристик каждой системы на более глубинном уровне позволит компании управлять выраженностью каждой из СОТ, достигая такой их комбинации, которая в наибольшей степени идентична стратегическому УЧР, а также внутренним и внешним условиям компании.

Предложенная реконструкция позволяет сделать предположение о содержательном направлении дальнейшей эволюции концепции «высокорезультативных систем организации труда», которая прошла путь от «высокорезультативных организаций» до «высокорезультативных практик» и «систем», но так и не решила проблему достижения устойчивых прогнозируемых результатов. Возможно, причины непостоянства результатов обусловлены не только изменением институциональной среды, но и концептуальной предвзятостью (двойственностью трактовок терминов). Рассмотрение каждой из трех базовых СОТ в качестве идеализированных латентных референтных стандартов может помочь снизить влияние обеих выявленных причин. Реконструируя ЛРС, авторы обращают внимание не на легко заменяемые практики, ведущие к эквивиальности, а исследуют ключевые ценности в отношении персонала, определяющие роль сотрудников в достижении конкурентного преимущества фирмы, а также ожидаемые реакции персонала на используемую СОТ, т. е. обращаются к глубинным слоям, которые более устойчивы к изменениям. Кроме того, ориентация на базовые ценности, философию и убеждения позволяет избежать появления «причинно-следственной

ловушки» в перекрестных исследованиях и нивелирует проблему учета процессных характеристик УЧР.

Практический вклад исследования заключается в выводе о том, что сравнивать эффективность различных СОТ между собой непродуктивно ввиду изначальной нацеленности каждой из них на разные организационные задачи. При их сравнении предложено учитывать исключительно фактор контекстуальной и внутренней идентичности, а также побочные эффекты в отношении человеческого капитала.

В целом результаты исследования могут представлять интерес для специалистов в сфере управления человеческими ресурсами, стратегического планирования, управления эффективностью организации, управления изменениями, устойчивого развития и социальной ответственности бизнеса, однако нуждаются в дальнейшей эмпирической апробации.

Литература

- Акерлоф Д., Крэнтон Р. И. Идентичность и экономика организаций // Российский журнал менеджмента. 2010. Т. 8, № 2. С. 107–130.
- Анисимова Л., Прыймак В. Технологии управления знаниями при внедрении систем менеджмента качества // Вестн. Киевского национального ун-та им. Тараса Шевченко. Экономика. 2015. Т. 32, № 172. С. 14–20.
- Бурдые П. Формы капитала // Экономическая социология. 2002. Т. 3, № 5. С. 60–74.
- Каткало В. С. Эволюция теории стратегического управления. СПб.: Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2008.
- Колтакова О. Н. Управление человеческим и эмоциональным капиталами // Инновации. 2010, № 3. С. 105–109.
- Малкина М. Ю. Эффект колеи в историческом развитии // Journal of Institutional Studies (Журнал институциональных исследований). 2010. Т. 2, № 2. С. 148–156.
- Прахлад К. К., Хамел Г. Ключевая компетенция корпорации // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. 8. Менеджмент. 2003. Вып. 3, С. 18–46.
- Система национальных стандартов в области управления персоналом // Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии. 2015. М.: Стандартинформ. (Дата введения 01.01.2016.)
- Энтони М. Глубинные исследования будущего: выход за рамки монетарно-технократической парадигмы // Форсайт. 2012. Т. 6, № 4. С. 60–72.
- Amabile T. M. Motivational Synergy: Toward New Conceptualizations of Intrinsic and Extrinsic Motivation in the Workplace // Human Resource Management Review. 1993. Vol. 3, N 3. P. 185–201.
- Amabile T. M., Barsade S. G., Mueller J. S., Staw B. M. Affect and Creativity at Work // Administrative Science Quarterly. 2005. Vol. 50, N 3. P. 367–403.
- Askenazy P., Caroli E. Innovative Work Practices, Information Technologies, and Working Conditions: Evidence for France // Industrial Relations: A Journal of Economy and Society. 2010. Vol. 49, N 4. P. 544–565.
- Bartlett C. A., Ghoshal S. Building Competitive Advantage through People // MIT Sloan Management Review. 2002. Vol. 43, N 2. P. 34–41.
- Beer M. HRM at a Crossroads: Comments on “Evolution of Strategic HRM through Two Founding Books: A 30th Anniversary Perspective on Development of the Field // Human Resource Management. 2015. Vol. 54, N 3. P. 417–421.

- Beer M., Boselie P., Brewster C. Back to the Future: Implications for the Field of HRM of the Multistakeholder Perspective Proposed 30 Years Ago // *Human Resource Management*. 2015. Vol. 54, N 3. P. 427–438.
- Beniger J. *The Control Revolution: Technological and Economic Origins of the Information Society*. Harvard University Press, 1986.
- Berg P., Kalleberg A. L., Appelbaum E. Balancing Work and Family: The Role of High-Commitment Environments // *Industrial Relations*. 2003. Vol. 42, N 2. P. 168–188.
- Boxall P., Macky K. Research and Theory on High-Performance Work Systems: Progressing the High-Involvement Stream // *Human Resource Management Journal*. 2009. Vol. 19, N 1. P. 3–23.
- Boxall P., Macky K. High-Involvement Work Processes, Work Intensification and Employee Well-Being // *Work, Employment and Society*. 2014. Vol. 28, N 6. P. 963–984.
- Bratton J., Gold J. Towards Critical Human Resource Management Education (CHRME): A Sociological Imagination Approach // *Work, Employment and Society*. 2015. Vol. 29, N 3. P. 496–507.
- Braun V., Clarke V. Using Thematic Analysis in Psychology // *Qualitative Research in Psychology*. 2006. Vol. 3, N 2. P. 77–101.
- Brookfield S. *Developing Critical Thinkers: Challenging Adults to Explore Alternative Ways of Thinking and Acting*. San Francisco: Jossey-Bass, 1987.
- Cascio W. F. Strategic HRM: Too Important for an Insular Approach // *Human Resource Management*. 2015. Vol. 54, N 3. P. 423–426.
- Chang S., Jia L., Takeuchi R., Cai Y. Do High-Commitment Work Systems Affect Creativity? A Multilevel Combinational Approach to Employee Creativity // *Journal of Applied Psychology*. 2014. Vol. 99, N 4. P. 665–680.
- Chang Y. K., Oh W.-Y., Messersmith J. G. Translating Corporate Social Performance into Financial Performance: Exploring the Moderating Role of High-Performance Work Practices // *International Journal of Human Resource Management*. 2013. Vol. 24, N 19. P. 3738–3756.
- Conner K. R. A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? // *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, N 17. P. 121–154.
- Delery J. E., Doty D. H. Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions // *Academy of Management Journal*. 1996. Vol. 39, N 4. P. 802–835.
- Deshpande R., Farley J. U., Webster F. E. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis // *The Journal of Marketing*. 1993. Vol. 57, N 1. P. 23–37.
- Dobusch L., Kapeller J. Breaking New Paths: Theory and Method in Path Dependence Research // *Schmalenbach Business Review*. 2013, N 65. P. 288–311.
- Excellence through People* // National Standards Authority of Ireland. 2012. URL: <http://www.nsai.ie/Our-Services/Certification/Excellence-Through-People.aspx> (дата обращения: 01.11.2015).
- Fincham J. E. *Health Policy and Ethics* // Pharmaceutical Press. 2011.
- Gilmore J. H., Pine J. *The Experience Economy*. Cambridge: Harvard Business School Books, 1999.
- Gioia D. A. From individual to Organizational Identity // *Identity in Organizations. Building Theory Through Conversations* / Eds. D. A. Whetten, P. C. Godfrey. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 1998. P. 17–31.
- Godard J. A. Critical Assessment of the High-Performance Paradigm // *British Journal of Industrial Relations*. 2004. Vol. 42, N 2. P. 349–378.
- Guest D. E. Human Resource Management and Performance: Still Searching for Some Answers // *Human Resource Management Journal*. 2011. Vol. 21, N 1. P. 3–13.
- Guthrie J. P. High-Involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence from New Zealand // *Academy of Management Journal*. 2001. Vol. 44, N 1. P. 180–190.

- Hacking T., Guthrie P. A Framework for Clarifying the Meaning of Triple Bottom-Line, Integrated, and Sustainability Assessment // *Environmental Impact Assessment Review*. 2008. Vol. 28, N 2. P. 73–89.
- Hakala H. Strategic Orientations in Management Literature: Three Approaches to Understanding the Interaction between Market, Technology, Entrepreneurial and Learning Orientations // *International Journal of Management Reviews*. 2011. Vol. 13, N 1. P. 199–217.
- Jensen J.M., Patel P.C., Messersmith J.G. High-Performance Work Systems and Job Control: Consequences for Anxiety, Role Overload, and Turnover Intentions // *Journal of Management*. 2013. Vol. 39, N 6. P. 1699–1724.
- Josserand E., Teo S., Clegg S. From Bureaucratic to Post-Bureaucratic: The Difficulties of Transition // *Journal of Organizational Change Management*. 2006. Vol. 19, N 1. P. 54–64.
- Kahn W.A. To Be Fully There: Psychological Presence at Work // *Human Relations*. 1992. Vol. 45, N 4. P. 321–349.
- Kaman V., McCarthy A.M., Gulbro R.D., Tucker M.L. Bureaucratic and High Commitment Human Resource Practices in Small Service Firms // *People and Strategy*. 2001. Vol. 24, N 1. P. 33–44.
- Kaufman B.E. Market Competition, HRM, and Firm Performance: The Conventional Paradigm Critiqued and Reformulated // *Human Resource Management Review*. 2015. Vol. 25, N 1. P. 107–125.
- Killinger B. *Workaholics: The Respectable Addicts*. N.Y.: Simon and Shuster, 1991.
- Lepak D.P., Snell S.A. Examining the Human Resource Architecture: The Relationships among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations // *Journal of Management*. 2002. Vol. 28, N 4. P. 517–543.
- Organizational Identity in Practice / eds L. Lerpold, D. Ravasi, J. van Rekom, G. Soenen. Abingdon, UK. Routledge, 2012.
- Linnenluecke M.K. Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda // *International Journal of Management Reviews*. 2015. Vol. 00. P. 1–27. DOI: 10.1111/ijmr.12076.
- Lockwood N.R. Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage // *Society for Human Resource Management Research Quarterly*. 2007. Vol. 1, N 1. P. 1–12.
- Luthans F., Luthans K.W., Luthans B.C. Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital // *Business Horizons*. 2004. Vol. 47, N 1. P. 45–50.
- Luthans F., Avolio B.J. Brief Summary of Psychological Capital and Introduction to the Special Issue // *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 2014. Vol. 21, N 2. P. 125–129.
- Mariappanadar S. Stakeholder Harm Index: A Framework to Review Work Intensification from the Critical HRM Perspective // *Human Resource Management Review*. 2014. Vol. 24, N 4. P. 313–329.
- Marimuthu M., Arokiasamy L., Ismail M. Human Capital Development and Its Impact on Firm Performance: Evidence from Developmental Economics // *The Journal of International Social Research*. 2009. Vol. 2, N 8. P. 265–272.
- McCracken M., Wallace M. Exploring Strategic Maturity in HRD-Rhetoric, Aspiration or Reality? // *Journal of European Industrial Training*. 2000. Vol. 24, N 8. P. 425–426.
- Mihail D.M., Links M.M., Sarvanidis S. High Performance Work Systems in Corporate Turnaround: A German Case Study // *Journal of Organizational Change Management*. 2013. Vol. 26, N 1. P. 190–216.
- Monks K., Kelly G., Conway E., Flood P., Truss K., Hannon E. Understanding How HR Systems Work: The Role of HR Philosophy and HR Processes // *Human Resource Management Journal*. 2013. Vol. 23, N 4. P. 379–395.
- Norman W., MacDonald C. Getting to the Bottom of “Triple Bottom Line” // *Business Ethics Quarterly*. 2004. Vol. 14, N 2. P. 243–262.

- Posthuma R. A., Campion M. C., Masimova M., Campion M. A. A High Performance Work Practices Taxonomy Integrating the Literature and Directing Future Research // *Journal of Management*. 2013. Vol. 39, N 5. P. 1184–1220.
- Rogers E. W., Wright P. M. Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management: Problems, Prospects and Performance Information Markets // *Human Resource Management Review*. 1998. Vol. 8, N 3. P. 311–331.
- Ryan R. M., Deci E. L. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being // *American Psychologist*. 2000. Vol. 55. P. 68–78.
- Scott W. R. *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities*. Stanford University, Sage Publications, 2013.
- The Standard for People Management // *Investors in People*. 2015. URL: <https://www.investorsin-people.com> (дата обращения: 01.11.2015).
- Theeke H. A. A Human Resource Accounting Transmission: Shifting from Failure to a Future // *Journal of Human Resource Costing & Accounting*. 2005. Vol. 9, N 1. P. 40–59.
- Torre E. D. High Performance Work Systems and Workers' Well-Being: A Sceptical View // *International Journal of Work Innovation*. 2012. Vol. 1, N 1. P. 7–23.
- Tregaskis O., Daniels K., Glover L., Butler P., Meyer M. High Performance Work Practices and Firm Performance: A Longitudinal Case Study // *British Journal of Management*. 2013. Vol. 24, N 2. P. 225–244.
- Tsui A. S., Pearce J. L., Porter L. W., Hite J. P. Choice of Employee-Organization Relationship: Influence of External and Internal Organizational Factors // *Research in Personnel and Human Resources Management*. 1995. Vol. 13, N 1. P. 117–151.
- Trong Tuan L. Underneath Organizational Health and Knowledge Sharing // *Journal of Organizational Change Management*. 2013. Vol. 26, N 1. P. 139–168.
- Van De Voorde K., Beijer S. The Role of Employee HR Attributions in the Relationship between High-Performance Work Systems and Employee Outcomes // *Human Resource Management Journal*. 2015. Vol. 25, N 1. P. 62–78.
- Van Dick R., Grojean M. W., Christ O., Wieseke J. Identity and the Extra Mile: Relationships between Organizational Identification and Organizational Citizenship Behaviour // *British Journal of Management*. 2006. Vol. 17, N 4. P. 283–301.
- Whetten D. A. Albert and Whetten Revisited: Strengthening the Concept of Organizational Identity // *Journal of Management Inquiry*. 2006. Vol. 15, N 3. P. 219–234.
- Whitener E. M. Do “High Commitment” Human Resource Practices Affect Employee Commitment? A Cross-Level Analysis Using Hierarchical Linear Modeling // *Journal of Management*. 2001. Vol. 27, N 5. P. 515–535.
- Wickramasinghe V., Liyanage S. Effects of High Performance Work Practices on Job Performance in Project-Based Organizations // *Project Management Journal*. 2013. Vol. 44, N 3. P. 64–77.
- Wright P. M., Guest D., Paauwe J. Off the Mark: Response to Kaufman's Evolution of Strategic HRM // *Human Resource Management*. 2015. Vol. 54, N 3. P. 409–415.
- Zhao M., Tan J., Park S. H. From Voids to Sophistication: Institutional Environment and MNC CSR Crisis in Emerging Markets // *Journal of Business Ethics*. 2014. Vol. 122, N 4. P. 655–674.

Для цитирования: Бордунос А. К., Кошелева С. В. Эволюция стратегического подхода к управлению человеческими ресурсами с позиций систем организации труда // *Вестник СПбГУ. Серия 8. Менеджмент*. 2016. Вып. 3. С. 30–53. DOI: 10.21638/11701/spbu08.2016.302

References

- Akerlof D., Kranton R. I. Identichnost' i ekonomika organizatsii [Identity and the Economics of Organizations]. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta*, 2010, vol. 8, no. 2, pp. 107–130. (In Russian)

- Anisimova L., Pryimak V. Tekhnologii upravleniia znaniiami pri vnedrenii sistem menedzhmenta kachestva [Knowledge Management Technology in the Implementation of Quality Management Systems]. *Vestnik Kievskogo Natsional'nogo universiteta imeni Tarasa Shevchenko. Ekonomika*, 2015, vol. 32, no. 172, pp. 14–20. (In Russian)
- Burdë P. Formy kapitala [Forms of Capital]. *Ekonomicheskaiia sotsiologiia*, 2002, vol. 3, no. 5, pp. 60–74. (In Russian)
- Kat'kalo V. S. *Evolutsiia teorii strategicheskogo upravleniia* [Evolution of Strategic Management Theory]. St. Petersburg, Publishing House Saint Petersburg State University, 2008. (In Russian)
- Kolpakova O. N. Upravlenie chelovecheskim i emotsional'nym kapitalami. [The Human and Emotional Capital Management] *Innovatsii*, 2010, no. 3, pp. 105–109. (In Russian)
- Malkina M. Iu. Effekt kolei v istoricheskom razvitii [Gauge Effect in Historical Development]. *Zhurnal institutsional'nykh issledovanii* [Journal of Institutional Studies], 2010, vol. 2, no. 2, pp. 148–156. (In Russian)
- Prakhalad K. K., Khmel G. Kliuchevaia kompetentsiia korporatsii [The Core Competence of the Corporation]. *Vestnik of Saint Petersburg University. Ser. 8. Management*, 2003, issue 3, pp. 18–46. (In Russian)
- Sistema natsional'nykh standartov v oblasti upravleniia personalom [The System of National Standards in the Field of Personnel Management]. *Federal'noe agentstvo po tekhnicheskomu regulirovaniu i metrologii*, 2015. Moscow, Standartinform. Data vvedeniia 01.01.2016. (In Russian)
- Entoni M. Glubinnye issledovaniia budushchego: vykhod za ramki monetarno-tekhnokraticheskoi paradigmy [Deep Futures: Transcending the Boundaries of “Money and Machines” Paradigm]. *Forsait*, 2012, vol. 6, no. 4, pp. 60–72. (In Russian)
- Amabile T. M. Motivational Synergy: Toward New Conceptualizations of Intrinsic and Extrinsic Motivation in the Workplace. *Human Resource Management Review*, 1993, vol. 3, no. 3, pp. 185–201.
- Amabile T. M., Barsade S. G., Mueller J. S., Staw B. M. Affect and Creativity at Work. *Administrative Science Quarterly*, 2005, vol. 50, no. 3, pp. 367–403.
- Askenazy P., Caroli E. Innovative Work Practices, Information Technologies, and Working Conditions: Evidence for France. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 2010, vol. 49, no. 4, pp. 544–565.
- Bartlett C. A., Ghoshal S. Building Competitive Advantage through People. *MIT Sloan Management Review*, 2002, vol. 43, no. 2, pp. 34–41.
- Beer M. HRM at a Crossroads: Comments on “Evolution of Strategic HRM Through Two Founding Books: A 30th Anniversary Perspective on Development of the Field. *Human Resource Management*, 2015, vol. 54, no. 3, pp. 417–421.
- Beer M., Boselie P., Brewster C. Back to the Future: Implications for the Field of HRM of the Multistakeholder Perspective Proposed 30 Years Ago. *Human Resource Management*, 2015, vol. 54, no. 3, pp. 427–438.
- Beniger J. *The Control Revolution: Technological and Economic Origins of the Information Society*. Harvard University Press, 1986.
- Berg P., Kalleberg A. L., Appelbaum E. Balancing Work and Family: The Role of High-Commitment Environments. *Industrial Relations*, 2003, vol. 42, no. 2, pp. 168–188.
- Boxall P., Macky K. Research and Theory on High-Performance Work Systems: Progressing the High-Involvement Stream. *Human Resource Management Journal*, 2009, vol. 19, no. 1, pp. 3–23.
- Boxall P., Macky K. High-Involvement Work Processes, Work Intensification and Employee Well-Being. *Work, Employment and Society*, 2014, vol. 28, no. 6, pp. 963–984.
- Bratton J., Gold J. Towards Critical Human Resource Management Education (CHRME): A Sociological Imagination Approach. *Work, Employment and Society*, 2015, vol. 29, no. 3, pp. 496–507.
- Braun V., Clarke V. Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 2006, vol. 3, no. 2, pp. 77–101.

- Brookfield S. *Developing Critical Thinkers: Challenging Adults to Explore Alternative Ways of Thinking and Acting*. San Francisco, Jossey-Bass, 1987.
- Cascio W.F. Strategic HRM: Too Important for an Insular Approach. *Human Resource Management*, 2015, vol. 54, no. 3, pp. 423–426.
- Chang S., Jia L., Takeuchi R., Cai Y. Do High-Commitment Work Systems Affect Creativity? A Multilevel Combinational Approach to Employee Creativity. *Journal of Applied Psychology*, 2014, vol. 99, no. 4, pp. 665–680.
- Chang Y.K., Oh W.-Y., Messersmith J.G. Translating Corporate Social Performance into Financial Performance: Exploring the Moderating Role of High-Performance Work Practices. *International Journal of Human Resource Management*, 2013, vol. 24, no. 19, pp. 3738–3756.
- Conner K.R. A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? *Journal of Management*, 1991, vol. 17, no. 1, pp. 121–154.
- Delery J.E., Doty D.H. Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 1996, vol. 39, no. 4, pp. 802–835.
- Deshpande R., Farley J. U., Webster F.E. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *The Journal of Marketing*, 1993, vol. 57, no. 1, pp. 23–37.
- Dobusch L., Kapeller J. Breaking New Paths: Theory and Method in Path Dependence Research. *Schmalenbach Business Review*, 2013, no. 65, pp. 288–311.
- Excellence through People. *National Standards Authority of Ireland*. 2012. Available at: <http://www.nsai.ie/Our-Services/Certification/Excellence-Through-People.aspx> (accessed: 01.11.2015).
- Fincham J.E. Health Policy and Ethics. *Pharmaceutical Press*, 2011.
- Gilmore J.H., Pine J. *The Experience Economy*. Cambridge, Harvard Business School Books, 1999.
- Gioia D.A. From individual to Organizational Identity. *Identity in Organizations. Building Theory Through Conversations*. Eds D.A. Whetten, P.C. Godfrey. Thousand Oaks, California, Sage Publications, 1998. P. 17–31.
- Godard J.A. Critical Assessment of the High-Performance Paradigm. *British Journal of Industrial Relations*, 2004, vol. 42, no. 2, pp. 349–378.
- Guest D.E. Human Resource Management and Performance: Still Searching for Some Answers. *Human Resource Management Journal*, 2011, vol. 21, no. 1, pp. 3–13.
- Guthrie J.P. High-Involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 2001, vol. 44, no. 1, pp. 180–190.
- Hacking T., Guthrie P.A. Framework for Clarifying the Meaning of Triple Bottom-Line, Integrated, and Sustainability Assessment. *Environmental Impact Assessment Review*, 2008, vol. 28, no. 2, pp. 73–89.
- Hakala H. Strategic Orientations in Management Literature: Three Approaches to Understanding the Interaction between Market, Technology, Entrepreneurial and Learning Orientations. *International Journal of Management Reviews*, 2011, vol. 13, no. 1, pp. 199–217.
- Jensen J.M., Patel P.C., Messersmith J.G. High-Performance Work Systems and Job Control: Consequences for Anxiety, Role Overload, and Turnover Intentions. *Journal of Management*, 2013, vol. 39, no. 6, pp. 1699–1724.
- Josserand E., Teo S., Clegg S. From Bureaucratic to Post-Bureaucratic: The Difficulties of Transition. *Journal of Organizational Change Management*, 2006, vol. 19, no. 1, pp. 54–64.
- Kahn W.A. To Be Fully There: Psychological Presence at Work. *Human Relations*, 1992, vol. 45, no. 4, pp. 321–349.
- Kaman V., McCarthy A.M., Gulbro R.D., Tucker M.L. Bureaucratic and High Commitment Human Resource Practices in Small Service Firms. *People and Strategy*, 2001, vol. 24, no. 1, p. 33–44.
- Kaufman B.E. Market Competition, HRM, and Firm Performance: The Conventional Paradigm Critiqued and Reformulated. *Human Resource Management Review*, 2015, vol. 25, no. 1, pp. 107–125.

- Killinger B. *Workaholics: The Respectable Addicts*. New York, Simon and Shuster, 1991.
- Lepak D. P., Snell S. A. Examining the Human Resource Architecture: The Relationships among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations. *Journal of Management*, 2002, vol. 28, no. 4, pp. 517–543.
- Organizational Identity in Practice*. Eds L. Lerpold, D. Ravasi, J. van Rekom, G. Soenen. Abingdon, UK. Routledge, 2012.
- Linnenluecke M. K. Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 2015, vol. 00, pp. 1–27. DOI: 10.1111/ijmr.12076.
- Lockwood N. R. Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage. *Society for Human Resource Management Research Quarterly*, 2007, vol. 1, no. 1, pp. 1–12.
- Luthans F., Luthans K. W., Luthans B. C. Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital. *Business Horizons*, 2004, vol. 47, no. 1, pp. 45–50.
- Luthans F., Avolio B. J. Brief Summary of Psychological Capital and Introduction to the Special Issue. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2014, vol. 21, no. 2, pp. 125–129.
- Mariappanadar S. Stakeholder Harm Index: A Framework to Review Work Intensification from the Critical HRM Perspective. *Human Resource Management Review*, 2014, vol. 24, no. 4, pp. 313–329.
- Marimuthu M., Arokiasamy L., Ismail M. Human Capital Development and Its Impact on Firm Performance: Evidence from Developmental Economics. *The Journal of International Social Research*, 2009, vol. 2, no. 8, pp. 265–272.
- McCracken M., Wallace M. Exploring Strategic Maturity in HRD-Rhetoric, Aspiration or Reality? *Journal of European Industrial Training*, 2000, vol. 24, no. 8, pp. 425–426.
- Mihail D. M., Links M. M., Sarvanidis S. High Performance Work Systems in Corporate Turnaround: A German Case Study. *Journal of Organizational Change Management*, 2013, vol. 26, no. 1, pp. 190–216.
- Monks K., Kelly G., Conway E., Flood P., Truss K., Hannon E. Understanding How HR Systems Work: The Role of HR Philosophy and HR Processes. *Human Resource Management Journal*, 2013, vol. 23, no. 4, pp. 379–395.
- Norman W., MacDonald C. Getting to the Bottom of “Triple Bottom Line”. *Business Ethics Quarterly*, 2004, vol. 14, no. 2, pp. 243–262.
- Posthuma R. A., Campion M. C., Masimova M., Campion M. A. A High Performance Work Practices Taxonomy Integrating the Literature and Directing Future Research. *Journal of Management*, 2013, vol. 39, no. 5, pp. 1184–1220.
- Rogers E. W., Wright P. M. Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management: Problems, Prospects and Performance Information Markets. *Human Resource Management Review*, 1998, vol. 8, no. 3, pp. 311–331.
- Ryan R. M., Deci E. L. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 2000, vol. 55, pp. 68–78.
- Scott W. R. *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities*. 4th. Stanford University, Sage Publications. 2013.
- The Standard for People Management. *Investors in People*, 2015. Available at: <https://www.investorsinpeople.com> (accessed: 01.11.2015).
- Theeke H. A. A Human Resource Accounting Transmission: Shifting from Failure to a Future. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 2005, vol. 9, no. 1, pp. 40–59.
- Torre E. D. High Performance Work Systems and Workers’ Well-Being: A Sceptical View. *International Journal of Work Innovation*, 2012, vol. 1, no. 1, pp. 7–23.
- Tregaskis O., Daniels K., Glover L., Butler P., Meyer M. High Performance Work Practices and Firm Performance: A Longitudinal Case Study. *British Journal of Management*, 2013, vol. 24, no. 2, pp. 225–244.

- Tsui A. S., Pearce J. L., Porter L. W., Hite J. P. Choice of Employee-Organization Relationship: Influence of External and Internal Organizational Factors. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 1995, vol. 13, no. 1, pp. 117–151.
- Trong Tuan L. Underneath Organizational Health and Knowledge Sharing. *Journal of Organizational Change Management*, 2013, vol. 26, no. 1, pp. 139–168.
- Van De Voorde K., Beijer S. The Role of Employee HR Attributions in the Relationship between High-Performance Work Systems and Employee Outcomes. *Human Resource Management Journal*, 2015, vol. 25, no. 1, pp. 62–78.
- Van Dick R., Grojean M. W., Christ O., Wieseke J. Identity and the Extra Mile: Relationships between Organizational Identification and Organizational Citizenship Behaviour. *British Journal of Management*, 2006, vol. 17, no. 4, pp. 283–301.
- Whetten D. A. Albert and Whetten Revisited: Strengthening the Concept of Organizational Identity. *Journal of Management Inquiry*, 2006, vol. 15, no. 3, pp. 219–234.
- Whitener E. M. Do “High Commitment” Human Resource Practices Affect Employee Commitment? A Cross-Level Analysis Using Hierarchical Linear Modeling. *Journal of Management*, 2001, vol. 27, no. 5, pp. 515–535.
- Wickramasinghe V., Liyanage S. Effects of High Performance Work Practices on Job Performance in Project-Based Organizations. *Project Management Journal*, 2013, ol. 44, no. 3, pp. 64–77.
- Wright P. M., Guest D., Paauwe J. Off the Mark: Response to Kaufman’s Evolution of Strategic HRM. *Human Resource Management*, 2015, vol. 54, no. 3, pp. 409–415.
- Zhao M., Tan J., Park S. H. From Voids to Sophistication: Institutional Environment and MNC CSR Crisis in Emerging Markets. *Journal of Business Ethics*, 2014, vol. 122, no. 4, pp. 655–674.

For citation: Bordunos A. K., Kosheleva S. V. Evolution of Strategic Human Resource Management through the Lens of High Performance Work System. *Vestnik SPbSU. Series 8. Management*, 2016, issue 3, pp. 30–53. DOI: 10.21638/11701/spbu08.2016.302

Статья поступила в редакцию 16 мая 2016 г.; принята к печати 22 июня 2016 г.

Контактная информация:

Бордунос Александра Константиновна — аспирант; abordunos@bk.ru
Коселева Софья Владимировна — доктор психологических наук, профессор;
kosheleva@gsom.pu.ru

Bordunos Aleksandra K. — PhD Student; abordunos@bk.ru
Kosheleva Sofia V. — Doctor of Psychology, Professor; kosheleva@gsom.pu.ru