

УДК: 331.101.3

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ. СТАНОВЛЕНИЕ ОТРАСЛИ

В.В. Сизова, А.Е. Шабанова

ФГБОУ ВО «Тверской государственный технический университет», г. Тверь

© Сизова В.В., Шабанова А.Е., 2021  
DOI: 10.46573/2409-1391-2021-1-101-106

*В статье прослеживается история развития стратегического управления персоналом, дается его определение. Рассматривается положение дел в прошлом, в том числе периоды концептуальных моделей, эмпирических исследований и эмпирических рецензий. Приводятся фазы зарождения системы управления персоналом. Рассматривается создание типологии систем управления персоналом путем сопоставления корпоративных ожиданий роста с организационной готовностью. Упоминается влияние на использование вводимых данных, поведение и результаты как административной информации, так и стратегического контекста.*

**Ключевые слова:** стратегическое управление персоналом, высокопроизводительная рабочая система, система управления персоналом, фазы зарождения, типологии системы.

### Введение

Поскольку компании ориентированы на конкуренцию с использованием всех имеющихся у них ресурсов, кадры (люди) стали более важным компонентом организационного успеха. Для этого необходимо не только хорошо управлять людьми, но и стратегически действовать путем согласования навыков и поведения сотрудников со стратегическими потребностями бизнеса. Эти усилия в последнее время все чаще рассматриваются как стратегическое управление персоналом.

В работе «Exploring human capital: putting “human” back into strategic human resource management» стратегическое управление персоналом – это «модель запланированного укомплектования персоналом и деятельности, направленная на обеспечение организации возможности достигать поставленные цели» [8, р. 98]. Такое определение разграничивает стратегическое и традиционное управление персоналом, поэтому оно предусматривает адаптацию по вертикали со стратегией организации и включает в себя координацию приемов работы с человеческими ресурсами (HR) по горизонтали через шаблон запланированного действия.

Кроме этого, установлено, что стратегическое управление персоналом нацелено на «...определяющие факторы решений, касающихся методов работы с персоналом, состава фонда человеческих ресурсов (навыков и умений), спецификации необходимого поведения персонала и эффективности данных решений, принимая во внимание различные бизнес-стратегии и/или конкурентные ситуации» [8, р. 98, 99].

В данной работе мы изучаем прошлое исследований в области управления человеческими ресурсами (HRM). С этой целью сначала мы рассмотрим развитие данного вопроса в течение первых 30 лет.

### **История стратегического управления персоналом: где мы были**

Хотя можно поспорить, что корни системы HRM восходят к рассвету цивилизации, большинство связывают его зарождение с появлением первого отдела кадров в 1910 г. В.Е. Kaufman [4] предлагает проследить данный процесс по периодам:

- кадровых проблем (1880–1919 гг.);
- производственных отношений (1920–1950 гг.);
- разделения HR и производственных отношений (1960–1980 гг.);
- современных HR (с 1980-х гг.).

На последнем этапе область HR характеризовалась появлением стратегического управления персоналом, которое определялось тремя изменениями. Во-первых, уровень анализа переместился от воздействия кадровой практики на отдельных лиц к ее воздействию на организации. Во-вторых, вместо концентрации внимания на индивидуальных методах работы с персоналом данный сегмент начал работы в области систем кадровой практики. В-третьих, признавая повышение важности HR как инструмента управления, HRM начали обсуждать в контексте стратегии компании.

Так как HRM становилось все более интегрированным в бизнес, была признана необходимость приведения функции в соответствие с бизнес-стратегией. В 1975 г. было замечено, что расширяющаяся роль кадрового подразделения частично связана с привязкой кадровой деятельности к потребностям бизнеса. В течение нескольких следующих лет HR приводились в соответствие со стратегией бизнеса. А в 1985 г. организационные стратегии HR, связанные с размещением, утилизацией, развитием и тому подобным, стали отличать от функциональных стратегий HR связанными с отделом кадров [9]. Таким образом, можно прийти к выводу, что ранее использовались способы, с помощью которых компании согласовывают свои потребности в кадрах с бизнес-потребностями, а позднее HR стали направлять на помощь организационным стратегиям.

### **Этап концептуальных моделей**

В некоторых научных статьях появляются исследования отношений между персоналом и стратегией. Журнал «Human Resource Management» первоначально предоставил платформу для статей как академической, так и практической направленностей, нацеленных на соответствие стратегий человеческим возможностям. Сначала были изучены организационные структуры сторонников, аналитиков и исследователей с точки зрения систем HRM. Приводились примеры компаний для каждого типа, а также описывались системы HR и в итоге был предложен набор связанных с ними методов работы с персоналом [6].

По мере своего формирования данная область завоевывала все больше доверия в большинстве академических журналов, в частности в «Academy of Management Review». Например, был отмечен тот факт, что по мере роста и развития фирм их системы управления персоналом также развиваются. Для того, чтобы эти системы были максимально эффективны, их необходимо согласовывать с жизненным циклом бизнеса и каждой подсистемой. Была создана типология систем HRM путем сопоставления корпоративных ожиданий роста с

организационной готовностью для определения четырех типов систем: продуктивности, роста, развития и изменения направления [9].

### **Этап эмпирических исследований**

За несколько лет принципиальное и теоретическое развитие превысило эмпирическое. Интенсивные эмпирические исследования стратегического HRM начались в 1990-х гг. Раньше при HRM использовалась поведенческая перспектива в соответствии с аргументами в пользу того, что каждая стратегия требует собственного поведения, поэтому различные методы работы управления персоналом определяют типы их поведения. Тем не менее эти исследования были вполне нормативными, но без какого-либо поддерживающего описательного экспериментального доказательства. Затем последовательно стали изучаться методы работы управления персоналом как системы управления, ориентированной на исходные данные, поведение и результаты. Выяснилось, что как административная информация, так и стратегический контекст повлияли на использование вводимых данных, поведение и результаты [7].

Системы HRM взаимодействуют с различными компонентами интегрированных производственных технологий. Некоторые методы при условии широкого понимания интегрированного производства требуют больше или меньше инвестиций внутри рабочей силы и, как следствие, с большей степенью вероятности применения систем управления человеческими ресурсами как средства построения такого человеческого капитала. Затем изучался вопрос о том, оказало ли одновременное сочетание систем HRM и производственных стратегий фактическое положительное влияние на производительность. По данным, полученным в ходе исследований, а затем и данным о послепродажном обслуживании на тех же производственных предприятиях было обнаружено, что стратегия HRM, направленная на оптимизацию использования человеческого капитала, положительно ассоциировалась с производительностью сотрудников, эффективностью оборудования и координацией заказчиков. Все эти соотношения в большой степени явились результатом сочетания системы HR со стратегией качественного производства [9].

Однако ключевые эмпирические инновационные решения имели место при публикации трех новаторских элементов, все они связывали «систему» кадровой практики с методами обеспечения эффективности работы организации. Установилась связь между методами работы с персоналом и финансовыми показателями корпораций. На основании большой выборки продающихся на бирже компаний была обнаружена значительная связь между кадровой практикой компании и доходностью активов (ROA), а также коэффициентом Тобина (отношением рыночной стоимости компании к восстановительной стоимости активов компании). Эти результаты предполагали огромные финансовые издержки, необходимые для успешной деятельности фирмы, названные высокоэффективными методами работы [2].

Система HR была «привязана» к другим системам в производительной среде. Предприятия, сочетающие командные производственные системы с «высокоэффективными» кадровыми системами и низкими запасами и ремонтными буферами, неизменно демонстрируют более высокие качество и

производительность, чем те, которые используют системы массового производства [5]. Затем было выявлено различие между универсальным (наилучшей практикой), непредвиденным и конфигурационным подходами к системам HRM. В соответствии с выборкой банков выяснилось, что универсальный подход объясняет большинство величин изменчивости в финансовых показателях деятельности, но выяснилось также и то, что непредвиденный и конфигурационный подходы тоже могут объяснить различия [1]. Таким образом, эти три исследования предполагали, что система HRM представляла собой «горизонтальное выравнивание» и в некоторой степени проверяла, была ли эта система «вертикально выровнена» (со стратегией) с различными уровнями поддержки. Также эти исследования, появившиеся примерно в одно и то же время, послужили основой для экспоненциального роста в исследованиях, изучающих взаимосвязь между практикой HRM и производительностью фирмы.

Более современные подходы к системам HRM, отличающиеся от подсистем повышения квалификации, повышения мотивации и расширения возможностей, оказали влияние на различные переменные: человеческий капитал, мотивацию работников, количество сотрудников, уволенных по собственному желанию, а также показатели эффективности. Кроме того, эти четыре переменные устанавливают отношение между подсистемами и финансовыми результатами [3].

### **Этап эмпирической критики**

По мере роста объема документов, посвященных взаимосвязи между практикой в области человеческих отношений и эффективностью работы, возникли некоторые методические вопросы по нескольким моментам. Таким образом, эта эпоха, не отрицая важности практик в области человеческих отношений для повышения эффективности работы организации, поставила вопрос о том, к чему методологии, используемые в этих исследованиях, обеспечивают достаточную основу для получения твердых выводов.

Во-первых, одно из первых критических замечаний единой модели для оценки кадровых практик было результатом исследования данных, анализирующих межкратерную надежность практических мер по HRM. Применение теории обобщаемости к практическим мерам по HRM показало, как можно разделить погрешность из-за времени, элементов и респондентов. Анализ с небольшой выборкой крупных фирм показал чрезвычайно низкий уровень межреспондентной надежности. Некоторые аспекты этих анализов были поставлены под сомнение, в частности то, что результаты выборки крупной компании с низким содержанием надежности не обобщаются в других исследованиях в этой области [2]. Были предоставлены данные еще четырех образцов в различных отраслях промышленности, а также в компаниях гораздо меньших размеров и получены аналогичные результаты [9]. Вывод заключается не в том, что исследования с одним источником не должны использоваться, а в том, что исследователи должны попытаться охватить несколько респондентов, когда это возможно.

Во-вторых, некоторые авторы, основываясь на перекрестных проектах, ссылались на увеличение производительности, с которым будет связано повышение практики работы с персоналом. Например, «основываясь на четырех национальных исследованиях и наблюдениях более чем 2 000 фирм, влияние одного

изменения стандартного отклонения в системе управления персоналом составляет 10–20 % рыночной стоимости компании» [2]. Была рассмотрена взаимосвязь между практическими мерами по HRM и предыдущими и последующими данными о производительности и финансовой эффективности среди выборки компаний, базирующихся в разных странах. Практика работы с персоналом была положительно связана с более поздними финансовыми показателями, но эта взаимосвязь исчезла после того, как они прекращали контролировать прошлые результаты.

Взаимосвязи между практикой HRM и многочисленными показателями производительности были неизменными в прошлых, текущих и будущих показателях, корреляции с будущими показателями были значительно сокращены после контроля над прошлыми показателями производительности [8].

На более широком уровне два косвенных заключения – практика работы с персоналом была положительно связана с эффективностью работы и чем эта взаимосвязь была обусловлена – проникли в литературу управления персоналом, а затем были раскритикованы. Если охарактеризовать это с точки зрения эксперта-свидетеля в суде, можно сказать, что была рассмотрена исследовательская основа условий. По результатам анализа «...преждевременно предполагать, что инициативы по управлению персоналом неизбежно приведут к повышению производительности либо во всех ситуациях, либо даже в тех случаях, когда предполагается уместным, в результате аргументов в случае чрезвычайных обстоятельств ... необходимо на основе уже сделанных выводов смягчить характер заявленных претензий» [9].

Эти критические замечания подводят к обсуждению того, где в данный момент находится область стратегического управления персоналом.

### **Библиографический список**

1. Delery J.E., Doty D.H. Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions // *Acad. Manag. J.* 1996. № 39 (4). P. 802–835.
2. Huselid M.A., Becker B.E. Bridging Macro and Micro Domains: Workforce Differentiation and Strategic Human Resource Management // *J. Manag.* 2011. № 37. P. 421–428.
3. How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanisms / K. Jiang, D.P. Lepak, J. Hu, J.C. Baer // *Acad. Manag. J.* 2012. № 55 (6). P. 1264–1294.
4. Kaufman B.E. The Historical Development of American HRM Broadly Viewed // *Hum. Resour. Manag. Rev.* 2014. № 24 (3). P. 196–218.
5. MacDuffie J.P. Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry // *Ind. Labor Relat. Rev.* 1995. № 48 (2). P. 197–221.
6. Miles R.E., Snow C.C. Designing Strategic Human Resources Systems // *Organ. Dyn.* 1984. № 13. P. 36–52.
7. Snell S.A. Control Theory in Strategic Human Resource Management: The Mediating Effect of Administrative Information // *Acad. Manag. J.* 1992. № 35 (2). P. 292–327.

8. Wright P.M., McMahan G.C. Exploring Human Capital: Putting “Human” Back into Strategic Human Resource Management // Hum. Resour. Manag. F. 2011. № 21 (2). P. 93–104.
9. Wright P.M., Ulrich M.D. A Road Well Traveled: The Past, Present, and Future Journey of Strategic Human Resource Management 2017. URL: [https://www.researchgate.net/publication/315506836\\_A\\_Road\\_Well\\_Traveled\\_The\\_Past\\_Present\\_and\\_Future\\_Journey\\_of\\_Strategic\\_Human\\_Resource\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/315506836_A_Road_Well_Traveled_The_Past_Present_and_Future_Journey_of_Strategic_Human_Resource_Management) (дата обращения: 25.12.2020).

## **STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT. FORMATION OF THE INDUSTRY**

**V.V. Sizova, A.E. Shabanova**

Tver State Technical University, Tver

*This article provides a history of strategic HRM especially this science formation. The definition of strategic personnel management is given. The article examines the science in the past, the process of this field development, including conceptual model, empirical research and empirical review periods. The phases of the origin of the personnel management system are given. The authors consider the typology of HR system creation by comparing corporate growth expectations with organizational readiness. The impact of both administrative information and strategic context on the input data, behavior, and results is mentioned.*

**Keywords:** *strategic HRM, high-performance work system, HRM system, origin phases, system typology.*

Об авторах:

Сизова Виктория Валентиновна – кандидат психологических наук, доцент, зав. кафедрой иностранных языков ФГБОУ ВО «Тверской государственный технический университет», г. Тверь, Россия. SPIN-код: 3455-8242, e-mail: [vicas2005@yandex.ru](mailto:vicas2005@yandex.ru)

Шабанова Анна Евгеньевна – старший преподаватель кафедры иностранных языков ФГБОУ ВО «Тверской государственный технический университет», г. Тверь, Россия. SPIN-код: 1964-1167, e-mail: [anya222@mail.ru](mailto:anya222@mail.ru)

Authors information:

Sizova Victoria Valentinovna – PhD (Psychological Sciences), Associate Professor, Head of the Department of Foreign Languages, Tver State Technical University, Tver, Russia. SPIN-code: 3455-82-42, e-mail: [vicas2005@yandex.ru](mailto:vicas2005@yandex.ru)

Shabanova Anna Evgenyevna – Senior Lecturer of the Department of Foreign Languages, Tver State Technical University, Tver, Russia. SPIN-code: 1964-1167, e-mail: [anya222@mail.ru](mailto:anya222@mail.ru)