

*Об авторе:*

ЗАХАРОВА Ольга Викторовна – старший преподаватель кафедры психологии, истории и философии, Тверской государственной технической университет, Тверь, Россия; e-mail: olga.zakharova.71@list.ru

*About the author:*

ZAKHAROVA Olga Viktorovna – Senior Lecturer of the Department of Psychology, History and Philosophy, Tver State Technical University, Tver, Russia; e-mail: olga.zakharova.71@list.ru

УДК 658.310.823-057.177(048.83) (1-87)

## СТРАТЕГИЧЕСКИ ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ: ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

**В.В. Сизова, А.Е. Шабанова**

Тверской государственной технической университет, г. Тверь

© Сизова В.В., Шабанова А.Е., 2023  
DOI: 10.46573/2409-1391-2023-4-63-69

***Аннотация.** Статья представляет собой обзор зарубежных исследований в области стратегического управления человеческими ресурсами. Рассматриваются некоторые прошлые этапы эволюции данной области, включая эпохи концептуальных моделей, эмпирических исследований и эмпирической критики, на фоне экономического и социального развития зарубежных стран. Анализируются воззрения зарубежных авторов на взаимосвязь между системой стратегического управления человеческими ресурсами и такими организационными концептами, как производительность, соответствие и гибкость.*

***Ключевые слова:** стратегическое управление человеческими ресурсами, эффективная организация труда, зарубежный опыт, производительность, соответствие и гибкость.*

В соответствии с тенденциями развития современных систем управления стратегическое управление человеческими ресурсами (УЧР) организации заключается в создании конкурентного кадрового ресурса компании. При этом принимаются во внимание имеющиеся изменения во внешней среде и внутри организации. Наличие ресурса ведет к «выживанию» компании, ее развитию и успешному достижению долгосрочных целей. Настоящая статья является логическим продолжением предыдущего исследования авторов [1], в котором рассматривался процесс трансформирования я-концепта «управление персоналом» в «управление человеческими ресурсами», и представляет собой обзор зарубежной литературы по вопросу стратегического УЧР в странах Западной Европы, США, Японии и Китая за последние годы. Очевидно, что основная часть исследований в данной области посвящена теме связи управления трудовыми ресурсами (иными словами, высокопроизводительными и высокоэффективными рабочими системами) с организационной эффективностью. Как упоминалось ранее [1, с. 95–97], развернулась широкая дискуссия относительно

понимания посреднических механизмов, с помощью которых методы управления человеческими ресурсами влияют на эффективность работы компаний. Поскольку эти методы оказывают воздействие на сотрудников, кажется очевидным, что данный инструментарий должен изменить ряд вещей, а это в конечном счете приведет к повышению производительности компании.

Во-первых, методы управления могут влиять на знания, навыки и способности работников, именуемые трудовым капиталом. Так, например, Р. Такэути с соавторами [17] предположил, что высокопроизводительные системы работы генерируют высокий уровень коллективного человеческого капитала и способствуют высокой степени социального обмена внутри организации, что они положительно связаны с общей производительностью организации, а также влияют на мотивацию сотрудников. Если говорить более конкретно, то несколько авторов [6, 10] исследовали эмоциональную приверженность сотрудников, т.е. степень, в которой человек эмоционально идентифицирует себя с компанией, на основе ответов менеджеров, работающих в Китае [6], и опросов сотрудников крупного многопрофильного предприятия в Нью-Йорке [10]. Ученые пришли к выводу, что практики управления персоналом, ориентированные на производительность, имеют положительную связь с эмоциональной приверженностью менеджеров среднего звена фирме и побуждают сотрудников демонстрировать организационное гражданское поведение.

Во-вторых, хотя взаимосвязь между практикой УЧР и производительностью точно установлена, нет единого мнения относительно того, какие именно виды практики управления персоналом связаны с производительностью. Р. Постума и соавторы [15] провели обширный анализ практик управления УЧР и не пришли к единому мнению о существовании общей практики использования методов управления персоналом и повышения производительности компании. А. Лэнгевин-Хэви и соавторы [11] также отметили, что исследователи не только не пересекаются в конкретных практиках, но и не сходятся в масштабах и сферах применения методов (все сотрудники либо какая-то группа), а также в их источниках (менеджеры отдела кадров, топ-менеджмент, линейные сотрудники и т. д.).

Один из основоположников концепции стратегического УЧР М. Хуселид [7] эмпирически показал два составных элемента практик управления персоналом и организационной эффективности. Это профессиональные навыки сотрудников и их мотивация. Однако со временем все больше исследователей [5, 8, 10] начали концептуализировать системы практик УЧР с тремя элементами: практикой, ориентированной на повышение квалификации; на повышение мотивации; на расширение возможностей.

Существует иная концепция рассмотрения практик УЧР, а именно их изучение с точки зрения контроля. З. Су и соавторы [16] рассмотрели практику УЧР, в которую были добавлены контрольные ориентиры, такие как правила работы, наказание за нарушение правил и пристальный надзор. Они пришли к заключению, что в контексте Китая данные ориентиры объясняют значительные различия в показателях производительности. Авторы обнаружили, что фирмы, сочетающие эти подходы, продемонстрировали значительно более высокую производительность, чем компании, выборочно реализующие их компоненты.

В дополнение к исследованиям, касающимся взаимосвязи практики УЧР и производительности, за последние годы появились концептуальные критические замечания. В частности, Б. Кауфман [9] отмечает: авторы стратегического УЧР предполагают, что конкуренция ведет к положительным результатам управления трудовыми ресурсами. Недостаток подобного подхода, утверждает ученый, в том, что

он игнорирует реальные несоответствия между аргументами сторонников стратегического управления трудовыми ресурсами и фактически принимаемыми организационными решениями. Если практики управления персоналом оказывают столь сильное влияние на производительность, почему бы всем компаниям не использовать их на максимальном уровне? И если бы все фирмы использовали их на максимальном уровне, не исчезла бы прибыль, полученная от их внедрения?

Хотя исследования практик стратегического УЧР начинались на организационном уровне, по мере их развития ученые признают необходимость многоуровневого анализа всех аспектов. Например, в большинстве работ, посвященных взаимосвязи практики УЧР и производительности, рассматриваются методы управления персоналом для определенной должности или группы должностей в организации. Следовательно, независимо от того, отражается ли показатель методов управления персоналом в виде отчета менеджера по персоналу или как агрегированный показатель отчетов нескольких сотрудников, он представляет собой результат способов воздействия. Затем этот показатель сопоставляется с показателем производительности на уровне организации. Таким образом, связь между практикой на уровне организации и производительностью на этом же уровне должна осуществляться через отдельных специально обученных лиц.

С. Острофф, Д. Боуэн [14] были одними из первых исследователей, изучавших многоуровневую природу методов стратегического УЧР. Они ввели понятие прочности кадровой системы и характеризовали сильные кадровые системы как видимые, приемлемые, последовательно и эффективно управляемые. Авторы утверждают, что такие системы создают устойчивые убеждения, связанные с представлениями работника о том, какого рода отношения складываются между ним и работодателем. Однако их анализ опирается на индивидуальное восприятие людей, которые оценивают эти методы и реагируют на них эмоционально и поведенчески.

Л. Ниши и соавторы [13] занимались вопросом о том, как методы управления отдела кадров связаны со степенью удовлетворенности работников. Они утверждают, что именно характеристики сотрудников в адрес управленческой практики руководства влияют на их отношение, поведение и, как следствие, производительность. Авторы обнаружили, что отношение сотрудников улучшалось, когда они усматривали положительные мотивы, лежащие в основе практики УЧР (например, повышение квалификации), и, соответственно, ухудшалось на фоне отрицательных, по их мнению, мотивов управления (например, дополнительной оптимизационной эксплуатации сотрудников).

В ходе многоаспектного и многоуровневого исследования влияния работы менеджеров высшего и среднего звена на рядовых сотрудников Д. Ден Хартог и соавторы [4] также обнаружили взаимосвязь между внедренными методами управления отдела кадров и степенью удовлетворенности сотрудников.

Другая область концепции стратегического управления трудовыми ресурсами связана с понятиями соответствия и гибкости. Д. Надлер и М. Тушман [12] определяют конгруэнтность (или соответствие) как «степень, в которой потребности, требования, цели, задачи и/или структура одного компонента согласуются с потребностями, требованиями, целями, целями и/или структурой другого компонента» [12, с. 90]. Концепция соответствия возникла из предположения, что для максимального повышения организационной эффективности компании должны стремиться привести (или подстроить) свои системы УЧР в соответствие со стратегией организации. Ряд авторов [19, 20] отметили, что это влечет за собой два типа соответствия: вертикальное, или соответствие стратегии, и горизонтальное, объединяющее различные локальные

практики управления персоналом. С точки зрения вертикального соответствия П. Райт и С. Шерман [19] указали, что существует мало эмпирических доказательств его реализации: теоретически оно существует, но широко не наблюдается. Они предположили, что практические меры в области управления персоналом, как правило, предусматривают общие виды практики (например, оплату за результат), которые должны быть эффективными независимо от стратегии. Например, в компаниях, уделяющих особое внимание обслуживанию клиентов, существует положительная связь между системой оплаты и результатами работы, причем в той мере, в которой система оплаты по результатам труда определяет эффективность с точки зрения обслуживания клиентов. Однако системы оплаты по результатам, которые определяют производительность с точки зрения сокращения затрат, имеют слабую или даже отрицательную связь с производительностью фирмы в целом, поскольку могут противоречить ее стратегии.

Концепция гибкости в области УЧР получила большое внимание и поддержку со стороны исследователей. П. Райт и С. Снелл [21] определили кадровую гибкость как структуру на уровне организации, указывающую на способность компании быстро изменять конфигурацию ресурсов для решения новых стратегических задач. Они отметили, что гибкость может существовать с точки зрения навыков сотрудников, их поведения по отношению к практике УЧР.

И. Белтран-Мартин и соавторы [2] сделали вывод о том, что гибкость кадров связана с производительностью фирмы и опосредует взаимосвязь между высокоэффективными рабочими системами и эффективностью работы организации в целом. С. Чанг и соавторы [3] разработали систему измерения гибкоориентированных систем УЧР и обнаружили, что эта система связана с пропускной способностью организации, которая, в свою очередь, связана с инновационностью фирмы и ответной реакцией рынка.

С. Уэй и соавторы [18] отмечают, что практически во всех исследованиях гибкости УЧР основное внимание уделяется наличию положительной связи между гибкостью и производительностью. Однако теория, лежащая в основе гибкости, указывает на то, что важность последней (и, следовательно, ее связь с производительностью) зависит от динамичности и предсказуемости внешней среды компании. Поскольку инвестиции в эту область могут быть дорогостоящими, следует ожидать положительного результата только в динамичных средах; в стабильных же стоимость обеспечения гибкости может значительно перевесить все ее преимущества. Проверая эти отношения сдерживания, авторы выдвинули гипотезу о том, что гибкость УЧР выгодна только в условиях изменений.

Таким образом, хотя взаимосвязь между практиками УЧР и эффективностью работы на уровне производительности не ставится под сомнение, по вопросам их идентификации и концептуализации ученые расходятся в мнениях. Данное положение дел основано на том, что стратегическое управление трудовыми ресурсами – сложная часть исследований, затрагивающая множество дисциплин, таких как психология (создание и эволюция мотивации), социология (формирование и развитие команды), юриспруденция (искусство проведения переговоров), теория организаций (эффективная организация труда, организационное проектирование), экономика (рынки труда) и др.

### **Библиографический список**

1. Блохина М.В., Сизова В.В. Эволюция управления человеческими ресурсами: зарубежный опыт // Вестник Тверского государственного технического

- университета. Серия «Науки об обществе и гуманитарные науки». 2022. № 3 (30). С. 94–98.
2. Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance / I. Beltran-Martín [et al.]. URL: <https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/19073/32738.pdf;jsessionid=C7D473B576A42DB8A3F00AED1B2B5515?sequence=1> (дата обращения: 17.04.2023).
  3. Flexibility-oriented HRM systems, absorptive capacity, and market responsiveness and firm innovativeness / S. Chang [et al.]. URL: <https://www.researchgate.net/publication/258154197Flexibility-OrientedHRMSystemsAbsorptiveCapacityandMarketResponsivenessandFirmInnovativeness> (дата обращения: 13.04.2023).
  4. HRM, Communication, Satisfaction, and Perceived Performance: A Cross-Level Test / D. Den Hartog [et al.]. URL: <https://www.researchgate.net/publication/258154191HRMCommunicationSatisfactionandPerceivedPerformanceACross-LevelTest> (дата обращения: 04.04.2023).
  5. The impact of motivation, empowerment, and skill-enhancing practices on aggregate voluntary turnover: the mediating effect of collective affective commitment / T. Gardner [et al.]. URL: <https://huntsman.usu.edu/directory/documents/Skillmotivationempowerment.pdf> (дата обращения: 01.04.2023).
  6. Gong Y., Law K., Chang S., Xin K. Human resources management and firm performance: the differential role of managerial affective and continuance commitment. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Human-resources-Management-and-firmperformance%v3A-of-Gong-Law/739b6af2ca34761511f7d66e07c7fc97b9cc6038> (дата обращения: 26.02.2023).
  7. Huselid M. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. URL: <https://www.jstor.org/stable/256741?seq=4> (дата обращения: 10.03.2023).
  8. How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms / K. Jiang [et al.]. URL: <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088> (дата обращения: 12.04.2023).
  9. Kaufman B. Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: a 30th anniversary perspective on development of the field // Hum. Resour. Manag. 2015. Vol. 54 (3). Pp. 389–407.
  10. Kehoe R., Wright P. The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. URL: <https://www.studocu.com/gr/document/alba-kollegio-dioikhshs-epixeirhsewn/strategic-hrm/the-impact-of-high-performance-human-resource-practices-on-employees-attitudes-and-behaviors/11834752> (дата обращения: 01.03.2023).
  11. Measurement of human resource practices: issues regarding scale, scope, source and substantive content / A. Langevin-Heavey [et al.]. URL: <https://www.researchgate.net/publication/334066876> (дата обращения: 25.01.2023).
  12. Nadler D., Tushman M. A diagnostic model for organizational behavior // Perspectives on Behavior in Organizations / ed. J. Hackman [et al.]. New York: McGraw-Hill, 1997. Pp. 83–100.
  13. Nishii L., Lepak P., Schneider B. Employee attributions of the “why” of HR practices: their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. URL: <https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/77366/WP0803.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата обращения: 20.02.2023).
  14. Ostroff C., Bowen D. Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. URL: <https://www.research.gate.net/publication/232465645Mov>

ing HRtoahigherlevelHRpracticesandorganizacionaleffectiveness (дата обращения: 10.04.2023).

15. A High Performance Work Practices Taxonomy: Integrating the Literature and Directing Future Research / R. Posthuma [et al.]. URL: [https://edge.sagepub.com/sites/default/files/Posthuma%20Campion%20Masimova\\_0.pdf](https://edge.sagepub.com/sites/default/files/Posthuma%20Campion%20Masimova_0.pdf) (дата обращения: 10.02.2023).
16. Su Z., Wright P., Ulrich M. Going beyond the SHRM Paradigm: Examining Four Approaches to Governing Employees. URL: <https://doi.org/10.1177/0149206315618011> (дата обращения: 12.02.2023).
17. An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations / R. Takeuchi [et al.]. URL: [https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=4453&context=lkcsb\\_research](https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=4453&context=lkcsb_research) (дата обращения: 24.02.2023).
18. HR Flexibility: Precursors and the Contingent Impact on Firm Financial Performance / S. Way [et al.] URL: <https://www.researchgate.net/publication/321272865HRflexibilityPrecursorsandthecontingentimpactonfirmfinancialperformance> (дата обращения: 15.03.2023).
19. Wright P., Sherman S. Failing to Find Fit in Strategic Human Resource Management: Theoretical and Empirical Problems // Research in Personnel and Human Resource Management / ed. by P. Wright, L. Dyer, J. Boudreau, G. Milkovich. 1999. Vol. 4. Pp. 53–74.
20. Wright P., McMahan G. Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. URL: <http://dx.doi.org/10.1177/014920639201800205> (дата обращения: 09.04.2023).
21. Wright P., Snell S. Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. URL: <https://www.researchgate.net/publication/37149456TowardaUnifyingFrameworkforExploringFitandFlexibilityinStrategicHumanResourceManagement> (дата обращения: 11.04.2023).

## STRATEGICALLY EFFECTIVE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: INTERNATIONAL EXPERIENCE

V.V. Sizova, A.E. Shabanova  
Tver State Technical University, Tver

***Abstract.** The article presents an overview of foreign research in the field of strategic human resource management. Some past stages of the evolution of this field, including the epochs of conceptual models, empirical research and empirical criticism, are considered against the background of economic and social development of foreign countries. The views of foreign authors on the relationship between the system of strategic human resource management and such organizational concepts as productivity, compliance and flexibility are analyzed.*

***Keywords:** strategic human resource management, effective work organization, international experience, productivity, compliance and flexibility.*

*Об авторах:*

СИЗОВА Виктория Валентиновна – кандидат психологических наук, доцент кафедры иностранных языков, Тверской государственной технической университет, Тверь, Россия; e-mail: [vicas2005@yandex.ru](mailto:vicas2005@yandex.ru)

ШАБАНОВА Анна Евгеньевна – старший преподаватель кафедры иностранных языков, Тверской государственной технической университет, Тверь, Россия; e-mail: anya222@mail.ru

*About the authors:*

SIZOVA Victoria Valentinovna – Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor of the Department of Foreign Languages, Tver State Technical University, Tver, Russia; vicas2005@yandex.ru

SHABANOVA Anna Evgenyevna – Senior Lecturer, Department of Foreign Languages, Tver State Technical University, Tver, Russia; e-mail: anya222@mail.ru

УДК 316.648.4:316.624

**ВИДЫ МАНИПУЛИРОВАНИЯ:  
ОБРАБОТКА, УБЕЖДЕНИЕ, УПРАВЛЕНИЕ, ПРИНУЖДЕНИЕ**

**О.Н. Торгованова**

Тверской государственной технической университет, г. Тверь

© Торгованова О.Н., 2023

DOI: 10.46573/2409-1391-2023-4-69-73

***Аннотация.** В статье проанализировано такое явление, как манипуляция. Указано, что этот термин используется для описания влияния, при котором принятие чужого мнения или приобретение товара или услуги целевым лицом может привести к невыгодному для него результату. Отмечено, что манипулирование людьми преследует конкретные цели и служит для воздействия на поведение других людей. Сделан вывод, что в данном контексте термин «манипуляция» имеет негативные коннотации и характеризуется сокрытием намерения.*

***Ключевые слова:** манипулирование, манипуляция, убеждение, жертва, манипулятивный, биолого-психологический уровень, давление, страх, обработка информации.*

«Феномен манипуляции сознанием, особенно массовым, осмысливается в различных контекстах – философском, психологическом, филологическом, политическом и других. В настоящее время уже существуют исследования, посвященные анализу самого понятия "манипуляция", характерных черт этого явления, форм, соответствующих тому или иному историческому периоду. В исследовательской литературе понятие "манипуляции сознанием" появилось не так давно, лишь в конце прошлого века, и с тех пор привлекает все большее и большее внимание как отечественных, так и зарубежных ученых» [1, с. 106].

Термин «манипулирование» (в пер. с франц. – обработка) обычно трактуется как сложный, расплывчатый, не вполне понятный и не до конца определенный процесс. В первую очередь это нейтральный термин, который относится не только к людям, но и к объектам и данным. Однако со времен Третьего рейха он воспринимался только негативно вне технического жаргона и означал влияние на поведение оппонента в интересах другого человека – манипулятора. Не имеет значения, является ли индивидуальное поведение сознательным или происходит бессознательно, является ли