

# УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

*Д. Г. Кучеров*

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ: РАЗВИТИЕ КОНЦЕПЦИИ НА ЭТАПЕ ЗРЕЛОСТИ

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

Статья\* посвящена изучению закономерностей развития концепции стратегического управления человеческими ресурсами (УЧР) на этапе зрелости. Определено место концепции в предметном поле наук о труде и персонале и установлена ее взаимосвязь с функциональным УЧР, УЧР в международном бизнесе и экономикой персонала. Выделены общие признаки, позволяющие вести речь об относительном единстве в понимании ключевых категорий концепции среди зарубежных исследователей. На основе анализа российских теоретических разработок в области стратегического УЧР, практик трех российских корпораций (ОАО «ЛУКОЙЛ», ОАО «РЖД» и ОАО «РОСНАНО»), а также результатов пилотажного исследования среди руководителей подразделений УЧР компаний крупного бизнеса, работающих на российском рынке, сделан вывод о том, что практика российского стратегического УЧР значительно опережает отечественные теоретические исследования.

*Ключевые слова:* человеческие ресурсы, стратегическое управление человеческими ресурсами, стратегия управления человеческими ресурсами, результаты деятельности организации.

## STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: DEVELOPMENT OF THE CONCEPT IN THE STAGE OF MATURITY

*D. G. Kuchеров*

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

The article is devoted to consideration of features of strategic human resource management (HRM) concept development in the stage of maturity.

---

\* Исследование выполнено за счет проекта «Поддержка научно-исследовательских работ научно-педагогических работников Института „Высшая школа менеджмента“ СПбГУ» (проект № 16.23.1698.2014).

The position of the concept in a labor and human resources fields is determined and the relationship with functional HRM, international HRM and personnel economics is specified. The common attributes which confirm the holistic comprehension regarding the key terms of the concept among foreign scholars are identified. On the basis of the analysis of Russian theoretical foundations in strategic HRM, the strategic HRM practice in 3 Russian corporations ("LUKOIL", "Russian Railways" and "ROSNANO") and the results of the pilot research among HR directors from big companies operating in Russian market it is concluded that Russian strategic HRM practice outstrips considerably domestic theoretical research.

*Keywords:* human resources, strategic human resource management, HR strategy, performance.

## **ВВЕДЕНИЕ**

Стратегическое УЧР — относительно молодое направление исследований в области наук о труде и персонале. Его возраст составляет чуть более 30 лет. Несмотря на это, оно стремительно развивается (прежде всего в развитых зарубежных странах), пройдя этапы зарождения (1980-е гг.) и становления (1990-е гг.). В ряде публикаций (см., напр.: [Ericksen, Dyer, 2005; Way, Johnson, 2005; Lengnick-Hall et al., 2009]) отмечается, что в 2000-е гг. стратегическое УЧР достигло стадии зрелости. Так, согласно мнению М. Ленгника-Холла с соавторами, за последние 30 лет стратегическое УЧР «четко оформилось, развило свой понятийный аппарат и достигло стадии зрелости той области знаний, которая оказывает существенное влияние на исследования в УЧР и смежных управленческих дисциплинах» [Lengnick-Hall et al., 2009, p. 64].

В работе [Кучеров, 2014] поэтапно рассмотрена эволюция концепции стратегического УЧР в 1980–1990-е гг. в трудах зарубежных ученых. Настоящая статья является продолжением данной работы, и ее цель заключается в общей характеристике развития стратегического УЧР на этапе зрелости. В рамках статьи обсуждаются ключевые теоретические вопросы стратегического УЧР как научного направления исследований о труде и персонале и практика стратегического менеджмента человеческих ресурсов в 2000-е гг.

Этап зрелости в эволюции стратегического УЧР можно охарактеризовать следующими тенденциями:

- ♦ оформлением места стратегического УЧР в системе управленческих дисциплин о труде и персонале;
- ♦ созданием относительно единого категориального аппарата, отражающего предметное поле стратегического УЧР, в том числе понятия «стратегическое УЧР» и «стратегия УЧР», «типы стратегий УЧР», «вертикальная интеграция стратегий УЧР» и «горизонтальная интеграция стратегий УЧР»;

- ♦ признанием факта влияния стратегического УЧР как системного механизма (стратегия УЧР — кадровая политика — «архитектура» практик УЧР) не только на агрегированные показатели деятельности по УЧР (например, производительность труда, текучесть персонала), но и на конечные показатели деятельности организации;
- ♦ значительным увеличением числа эмпирических работ по оценке влияния стратегии и практик УЧР на деятельность организации.

Рост числа прикладных исследований в области стратегического УЧР в значительной степени обусловлен потребностью реального бизнеса в понимании того, как и какие именно практики УЧР влияют на рост показателей организационной результативности и эффективности. Своеобразной отправной точкой, сместившей акценты стратегического УЧР с теоретической области на эмпирическую, стала статья [Huselid, 1995], в которой представлено масштабное исследование влияния 13 высокорезультативных практик труда на результаты деятельности организации. Прикладные исследования 2000-х гг. концентрировались в основном на решении следующих вопросов:

- ♦ выбор конфигурации взаимосвязанных практик УЧР, влияющих на организационную результативность;
- ♦ определение показателей организационной результативности (performance), в том числе количественных (финансовых и нефинансовых), на которые может влиять реализуемая стратегия УЧР;
- ♦ поиск теоретических оснований, позволяющих более глубоко объяснить природу взаимосвязи триады «стратегия УЧР — практики УЧР — организационная результативность».

В России интерес к стратегическому УЧР как области исследований стал формироваться начиная с 2000-х гг. Вместе с тем изложение содержания концепции в отечественных источниках вплоть до настоящего времени носит в основном теоретический характер; практически отсутствуют прикладные профильные исследования. При этом изучение организационной документации нескольких крупных российских корпораций позволяет сделать вывод о том, что практика российского стратегического УЧР значительно опережает отечественную теорию стратегического УЧР. В этой связи одной из задач статьи является изложение результатов пилотажного исследования автора, проведенного осенью 2014 г. среди руководителей подразделений по УЧР компаний крупного бизнеса, работающих на российском рынке.

Статья имеет следующую структуру. В первой части рассмотрена взаимосвязь концепции с тремя наиболее близкими к ней управленческими направлениями исследований о труде и персонале, функциональным УЧР, УЧР в международном бизнесе и экономикой персонала. Во второй части обсуждаются современные содержательные трактовки понятия «стратегиче-

ское УЧР» и представлены некоторые эмпирические исследования влияния стратегического УЧР на показатели организационной результативности и эффективности. В третьей части дан обзор трех управленческих теорий (человеческого капитала, социального капитала и заинтересованных групп), обосновывающих наличие причинно-следственных связей между стратегией УЧР и конечными результатами деятельности организации. В четвертой части статьи описана практика стратегического УЧР в трех российских корпорациях (ОАО «ЛУКОЙЛ», ОАО «РЖД» и ОАО «РОСНАНО») и приведены результаты пилотажного исследования о практическом применении принципов стратегического УЧР в компаниях, работающих на российском рынке. В заключении сформулированы основные выводы.

#### **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УЧР В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ДИСЦИПЛИН О ТРУДЕ И ПЕРСОНАЛЕ**

К стратегическому УЧР наиболее близко примыкают три управленческие области наук о труде и персонале:

- 1) функциональное УЧР (Functional HRM);
- 2) УЧР в международном бизнесе (International HRM);
- 3) экономика персонала (Personnel Economics).

Функциональное, или традиционное, УЧР изучает отдельные практики и конкретные технологии и приемы в рамках деятельности предприятия с целью управления поведением отдельного сотрудника. Эти технологии и практики имеют реактивный характер и ориентированы на решение организационных проблем в краткосрочной перспективе. Например, в рамках практики «отбор персонала» рассматриваются технологии первичной (отбор и оценка резюме, заполнение анкеты, телефонное собеседование) и вторичной (очные собеседования, сбор рекомендации, проверка службой безопасности) оценки кандидатов с целью выбора наиболее компетентного и мотивированного соискателя в условиях повышенной текучести персонала и/или расширения масштабов бизнеса. Фактически организация посредством серии отборочных процедур пытается выявить кандидата, в наибольшей степени соответствующего профессиональному профилю должности, типу корпоративной культуры, его уровню мотивации работы, а также управляемого с точки зрения работодателя. Иными словами, организация стремится к созданию «стратегических возможностей за счет обеспечения... квалифицированными, лояльными и хорошо мотивированными работниками, которые нужны для достижения конкурентного преимущества» [Армстронг, 2005, с. 45–46]. В ряде случаев практики отбора персонала могут базироваться на принципах кадровой политики, которая, в свою очередь, строится на стратегии УЧР организации. Это означает, что стратегическое УЧР, являясь инструментом долгосрочного

планирования деятельности организации в сфере ЧР, задает общие правила текущей (оперативной) работы, которые реализуются в конкретных областях функционального УЧР.

УЧР в международном бизнесе (International HRM) касается изучения данного процесса в международных компаниях (см. подр.: [Платонов, Кучеров, 2008]). Все международные компании сталкиваются с необходимостью выбора одной из двух общих стратегий УЧР в глобальном контексте: конвергенции или дивергенции. Особенности взаимодействия штаб-квартиры международной компании и ее зарубежных подразделений выражаются также в определении одной из четырех частных стратегий УЧР: этноцентрической, полицентрической, региоцентрической или геоцентрической (глобальной).

Экономика персонала акцентируется на рассмотрении и регулировании социально-трудовых отношений работников и работодателей в рамках экономики организации. Предметом ее изучения как микроэкономического направления исследований в системе наук о труде выступает социально-экономическая эффективность использования персонала, т.е. анализ соотношения затрат и результатов деятельности по УЧР. Как отмечает Э. Лазер [Lazezar, 2000], экономика персонала возникла в силу следующих причин:

- 1) специалисты по управлению персоналом хорошо формулируют вопросы и выявляют проблемы, но зачастую не предлагают конкретных, рациональных решений;
- 2) многие вопросы классической экономической теории и экономики труда слишком абстрактны и не имеют практического применения в бизнесе.

Экономика персонала предлагает конкретные механизмы воздействия на трудовое поведение персонала посредством организации его труда, управления производительностью, организации вознаграждения, внедрения мероприятий по аудиту, контроллингу и оценке расходов на персонал с целью роста социально-экономической эффективности использования персонала. Фактически экономика персонала является вспомогательным механизмом стратегического УЧР, преобразующим стратегию УЧР в набор конкретных мероприятий воздействия на человеческий капитал.

Установление границ между стратегическим УЧР и иными разделами теории УЧР оказалось весьма непростой задачей. Сложности связаны с выбором критериев разграничения. В работах конца 1990-х гг. (см., напр.: [Huselid, Jackson, Schuler, 1997, p. 172]) выделялись традиционные и стратегические практики УЧР. Традиционные практики (подбора, обучения, оплаты труда) связаны с функциональным УЧР, находятся под серьезным воздействием заинтересованных групп (стейкхолдеров), поддаются в значительной степени законодательному регулированию и могут быть скопированы и

успешно внедрены конкурентами. Влияние стейкхолдеров на стратегические практики (командную организацию работы, гибкие формы занятости, развитие талантов) незначительно, они сложны для имитации и в большинстве случаев уникальны в каждой организации.

В работах 2000-х гг. акцент переносится с содержания отдельной практики УЧР на количество практик. В исследовании введено понятие архитектуры УЧР (HR architecture), т. е. «систем, практик, компетенций и результатов деятельности сотрудников... которые отражают развитие и управление стратегическим человеческим капиталом фирмы» [Becker, Huselid, 2006, p. 899]. Архитектура УЧР формируется на основе механизмов вертикальной и горизонтальной интеграции стратегий УЧР. Так, в работе [Wright, Boswell, 2002] все исследования в области УЧР разделяются на четыре группы на основе двух критериев: уровня анализа (индивидуальный — организационный) и числа практик УЧР (одна — множество). Стратегическое УЧР фокусирует внимание на влиянии множества практик УЧР на организационный уровень в отличие от функционального УЧР, изучающего воздействие изолированной практики УЧР на отдельного сотрудника. Подобная логика прослеживается и в исследовании [Becker, Huselid, 2006], где УЧР как важнейший элемент цепочки создания ценности реализуется посредством создания «системы УЧР, влияющей как на рабочие навыки и компетенции, приверженность сотрудников, так и на результаты их деятельности» [Becker, Huselid, 2006, p. 900].

#### **СОВРЕМЕННАЯ ДИСКУССИЯ О СУЩНОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УЧР**

В 2000-е гг. ведущими зарубежными исследователями предлагались следующие определения стратегического УЧР (табл. 1).

К настоящему времени среди зарубежных исследователей сложилось относительно целостное понимание стратегического УЧР. Человеческие ресурсы рассматриваются как источник достижения организацией конкурентных преимуществ; ресурсная теория стратегического управления выступает объясняющим механизмом развития стратегического УЧР. Стратегическое УЧР трактуется как сложный и многоуровневый процесс реализации бизнес-стратегии через функциональную стратегию УЧР: она, в свою очередь, реализуется в принципах кадровой политики и практиках УЧР, определяющих рабочее поведение персонала.

Таким образом, стратегическое УЧР предполагает системный подход к управлению сотрудниками, включающий разработку и реализацию стратегии УЧР, кадровой политики и практик УЧР. Стратегия УЧР является долгосрочным инструментом, отражающим подход организации к управлению рабочим поведением сотрудников на основе сочетания различных экономических и социально-психологических методов. Персонал органи-

зации рассматривается как объект инвестиций, привлеченный в условиях высококонкурентного рынка труда, и она ориентирована на установление долгосрочных отношений с каждым сотрудником на основе партнерской модели взаимодействия.

Таблица 1

**Подходы к определению стратегического УЧР**

Сущность подхода	Определение стратегического УЧР
1	2
Взаимосвязь стратегии УЧР с политикой и практиками УЧР	«Подход, устанавливающий способы достижения организационных целей сотрудниками, использующий стратегии УЧР и интегрированные политики и практики УЧР» [Armstrong, 2008, p. 33]
Вертикальная интеграция стратегий УЧР	«Процесс связывания функции УЧР со стратегическими целями организации для улучшения показателей ее деятельности» [Bratton, Gold, 2003, p. 37]. «Создание адекватных политик УЧР, согласованных с организационной стратегией» [Harris, Ogbonna, 2001, p. 157]
Роль человеческого капитала. Взаимосвязь практик УЧР и объема человеческого капитала	«Стратегическое УЧР основано на двух фундаментальных положениях. Во-первых, на идее о том, что человеческие ресурсы организации имеют исключительно важное стратегическое значение, — навыки, поведение и взаимодействие сотрудников создают потенциальную основу для разработки стратегии и средства для ее внедрения. Во-вторых, на мнении о том, что практики УЧР фирмы способствуют развитию стратегических способностей ее пула человеческих ресурсов» [Schuler, Jackson, 2007, p. 98]
Влияние на организационную результативность	«Стратегическое УЧР касается оценки вклада стратегий УЧР в достижение организационной результативности и путей, которыми она достигается» [Ericksen, Dyer, 2005, p. 907]
Влияние на организационную эффективность	«Стратегическое УЧР... предполагает исследование наиболее важных способов влияния УЧР на организационную эффективность» [Boxall, Purcell, 2000, p. 183] «Стратегическое УЧР сводится к приведению стратегии и практики в соответствие с задачами бизнеса. В этой роли менеджеру по персоналу необходимо быть стратегическим партнером, который обеспечивает успешную реализацию планов... Стратегическое УЧР позволяет реализовывать долгосрочные планы фирмы. Система управления персоналом приближает фирму к достижению поставленных целей» [Ulrich, 2006, p. 40]



Разработка и реализация стратегии УЧР включает в себя ряд мероприятий:

- ♦ стратегический анализ в сфере УЧР, в том числе анализ внешних факторов (макро- и микросреды) организации и мониторинг, анализ и диагностику внутренних факторов (общеорганизационных и системы управления персоналом), влияющих на управление персоналом;
- ♦ разработку стратегических альтернатив по отдельным составляющим стратегии УЧР:
  - прогнозирование численности персонала;
  - технология анализа работы;
  - способы и источники подбора персонала;
  - направления и методы обучения и развития персонала;
  - системы и формы вознаграждения персонала;
- ♦ выбор стратегии УЧР с учетом бизнес-стратегии организации, временных и ресурсных ограничений;
- ♦ реализацию стратегии УЧР, включая разработку ее плана, формирование рабочей группы, информирование персонала о стратегических изменениях, контроль за ходом реализации стратегии;
- ♦ корректировку стратегии УЧР (при необходимости).

Конкретизация стратегии УЧР осуществляется посредством разработки кадровой политики. Кадровая политика — генеральное направление по работе с человеческими ресурсами организации, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, формирование квалифицированного и высокоэффективного персонала. Она обосновывает необходимость использования тех или иных практик УЧР, но детально не анализирует практическую работу с персоналом [Зеленова, 2004].

Достижение долгосрочных целей организации в УЧР реализуется посредством влияния интегрированных практик УЧР на человеческий капитал. Вместе с тем вопросы о факторах, определяющих выбор практик УЧР, и конкретной их комбинации до сих пор остаются дискуссионными.

Основная задача стратегического УЧР — улучшение показателей организационной результативности и эффективности. При этом особое внимание уделяется влиянию стратегии УЧР на количественные показатели (финансовые и нефинансовые). Впервые вопрос об этом был поставлен в [Huselid, 1995], где на выборке из 968 американских фирм изучалось влияние «наилучших практик» труда на текучесть кадров, производительность труда и финансовые результаты компании (показатель Q Тобина и уровень валовой отдачи на капитал) с учетом контрольных переменных (размер фирмы, капиталоемкость, степень представленности профсоюзов на рынке, концентрация рынка и др.). На основе статистического анали-



за данных «наилучшие практики» были объединены в два фактора: практики, направленные на повышение компетентности персонала, и практики, нацеленные на выявление и усиление желаемого поведения сотрудников. Анализ результатов исследования [Huselid, 1995] дал основание полагать, что инвестиции в «наилучшие практики» способствуют снижению текучести персонала, росту производительности труда и улучшению финансовых показателей. Вместе с тем предположение о влиянии вертикальной и горизонтальной интеграции стратегий УЧР на показатели результативности фактически подтверждения не нашло. Особое внимание в работе уделено взаимовлиянию «наилучших практик» и финансовых показателей.

В работе [Harris, Ogbonna, 2001] изучается взаимосвязь между стратегическим УЧР, рыночной ориентацией и показателями результативности деятельности компаний Великобритании. К краткосрочным и долгосрочным показателям результативности были отнесены удовлетворенность клиентов, рост объема продаж, доля рынка, конкурентное преимущество и объем продаж. Ориентация на рынок проявляется в учете потребностей клиентов, фокусировании внимания на приверженности клиента, оценке удовлетворенности клиентов, создании ценности для клиентов. Исследование показало, что стратегическое УЧР в значительной степени влияет на изменение организационной эффективности за счет особого типа организационной культуры с высокой степенью рыночной ориентации.

Авторы исследования [Green et al., 2006] выдвинули гипотезы о положительном влиянии стратегического УЧР на результаты деятельности организации, а также на организационную приверженность и удовлетворенность трудом специалистов по УЧР. Особое внимание уделено аспекту вертикальной и горизонтальной интеграции стратегий УЧР. В группу показателей организационной результативности вошли средняя отдача на инвестиции, прибыль, рост прибыли, отдача на продажи, рост доли рынка. Посредством анкетного опроса 269 менеджеров по УЧР крупных производственных компаний США авторы выявили, что в компаниях с вертикально и горизонтально интегрированными стратегиями УЧР работают более результативные и приверженные сотрудники отдела персонала.

#### **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УЧР: НОВЫЕ ИСТОЧНИКИ РАЗВИТИЯ КОНЦЕПЦИИ**

Вплоть до 2000-х гг. в литературе по стратегическому УЧР доминировало мнение о том, что ресурсная концепция является его ведущей теоретической основой. Вместе с тем в начале 2000-х гг. был поставлен вопрос об ограниченной целесообразности применения ресурсной концепции в стратегическом УЧР: «Литература по ресурсной концепции опирается на

положения, которые сложно операционализировать на практике...» [Becker, Huselid, 2006, p. 902]. Действительно, в ресурсной концепции подчеркивается значимость человеческого фактора наряду с другими внутренними ресурсами организации, однако тщательный детальный анализ механизмов достижения долгосрочных конкурентных преимуществ посредством использования человеческих ресурсов в работах основоположников ресурсного подхода не проводился. Исследования 2000-х гг. доказывают наличие взаимосвязи между стратегией, человеческими ресурсами, практиками УЧР и результатами деятельности фирмы, но целостного концептуального обоснования промежуточных механизмов достижения результатов за счет внедрения этих практик пока не сформировалось [Buller, McEvoy, 2012]. Такая ситуация обусловлена как различием в понимании сущности практик УЧР и способов их внедрения (выбор «ситуационного» или «универсального» подхода), так и определением конкретной метрики или системы метрик организационной результативности.

В настоящее время в литературе наряду с ресурсным подходом обсуждаются следующие управленческие теории и концепции, тесно связанные со стратегическим УЧР и в определенной степени позволяющие объяснить причинно-следственные связи между внедрением практик УЧР и изменением показателей организационной результативности:

- ♦ теория человеческого капитала;
- ♦ теория социального капитала;
- ♦ теория стейкхолдеров.

Следует отметить, что указанные теории отнюдь не входят в противоречие с ресурсной концепцией, а скорее дополняют и укрепляют ее, подчеркивая значимость стратегического УЧР.

Ключевой категорией теории человеческого капитала является понятие инвестиций. Субъектами инвестиций в человеческий капитал могут выступать как сам индивид и его семья, так и организация (фирма) и государство [Беккер, 2003; Schultz, 1981]. Представители теории исходят из идеи о том, что формирование человеческого капитала требует отвлечения средств от текущего потребления ради получения дополнительных доходов в будущем. Возможными направлениями инвестиций в человеческий капитал сотрудника могут быть образование и здоровье. Такие инвестиции может осуществлять как сам работник, так и работодатель. Разделяя человеческий капитал на общий и специфический, представители теории полагают, что работодателю целесообразно инвестировать в специфический человеческий капитал, который может использоваться только там, где был получен; при переходе на другое место работы он утрачивает какую-либо ценность. В контексте стратегического УЧР теория человеческого капитала объясняет

механизмы формирования уникального, ценного и конкурентоспособного пула сотрудников посредством внедрения эффективных практик обучения персонала и стимулирования их труда. Специальное обучение может влиять на рост производительности труда конкретного работника, подразделения, организации в целом. С методологической точки зрения наиболее сложным остается вопрос выбора релевантного способа измерения величины и оценки вклада человеческого капитала в рост организационной результативности: исследователи используют методы субъективной оценки, прокси-переменные и прямую оценку [Wright, McMahan, 2011].

Теория социального капитала изучает особенности социальных связей и отношений между людьми, качество этих связей. Реализация стратегии УЧР, основанной на укреплении доверия и развития внутрифирменных социальных сетей (наставничество, индивидуальное планирование карьеры каждого сотрудника, непрерывные системы корпоративного обучения, регулярная оценка деятельности), усиливают социальный капитал организации. Так, в исследовании [Evans, Davis, 2005] представлена модель, показывающая, что внедрение «высокорезультативных практик труда» положительно влияет на внутреннюю социальную структуру организации за счет формирования общих норм внутрифирменного сотрудничества и разделяемых моделей корпоративного поведения. В результате улучшается социально-психологический климат в коллективе и повышается лояльность к работодателю, как следствие — может снизиться текучесть персонала.

Теория стейкхолдеров анализирует влияние различных заинтересованных групп на деятельность организации. При этом влияние может быть сильным или слабым, прямым или косвенным, положительным или отрицательным. Ранее данная теория упоминалась нами в контексте практик УЧР, на которые могут оказывать влияние стейкхолдеры. Следует отметить, что значительное влияние на разработку и реализацию стратегии УЧР оказывает топ-менеджмент организации, ключевую роль играют руководитель структурного подразделения по УЧР и первое лицо компании — генеральный директор (президент). Определенное воздействие на выбор и корректировку стратегии УЧР также могут оказывать линейные сотрудники в случае использования партисипативной модели управления, профсоюз и местные органы государственной власти, регулирующие социально-трудовые отношения. Исследователи отмечают необходимость анализа достижения результатов организацией за счет различных комбинаций практик УЧР, учитывая разнообразие стейкхолдеров и их интересов [Colakoglu, Lepak, Hong, 2006]. Так, например, заключение коллективного договора может обеспечить дополнительные социальные гарантии для работников предприятия, одновременно выступая при этом источником дополнительных затрат для ее собственников.

Несмотря на то что в 2000-е гг. концепция стратегического УЧР на Западе приобретает относительно целостный характер с точки зрения как теоретической проработанности основных категорий, так и методологии исследования, остается открытым целый ряд проблем. Первая из них касается определения состава практик УЧР, образующих ее систему или «архитектуру», необходимых для влияния на конечные показатели деятельности организации. Полемика между представителями ситуационного и универсального подходов сохраняется: одни полагают необходимым учитывать различные контекстуальные факторы при разработке стратегии УЧР и выборе практик УЧР; другие настаивают на целесообразности использования универсального набора высокорезультативных практик труда без учета контекста. Вторая проблема связана с определением характера взаимосвязи между «архитектурой» практик УЧР и конечными результатами деятельности организации. Начиная с работы [Huselid, 1995] и вплоть до настоящего времени не прекращаются дискуссии о том, что не только определенная «архитектура» практик УЧР влияет на улучшение показателей общеорганизационной результативности и эффективности, но и конечные результаты деятельности организации обуславливают выбор или изменения в конфигурации практик УЧР. Таким образом, подчеркивается двусторонний характер взаимосвязи.

Можно выделить теоретические, методические и эмпирические критерии, позволяющие утверждать, что 2000-е гг. выступают для концепции стратегического УЧР этапом зрелости (табл. 2).

Во-первых, концепция занимает четкое место среди управленческих дисциплин о труде и персонале (функциональным УЧР, УЧР в международном бизнесе и экономикой персонала). Во-вторых, исследователи используют единый категориальный аппарат и придерживаются общего понимания в определении сущности стратегического УЧР. В-третьих, для оценки влияния стратегии и практик УЧР на конечные результаты деятельности организации используются количественные методы сбора, обработки и интерпретации данных. В-четвертых, непрерывно растет число эмпирических работ по оценке влияния стратегии и практик УЧР на деятельность организации.

Новыми актуальными вопросами и направлениями исследований в стратегическом УЧР, привлекающими внимание зарубежных ученых и практиков, выступают [Lengnick-Hall et al., 2009]:

- ♦ проблемы практического внедрения стратегий УЧР;
- ♦ взаимосвязь стратегии УЧР и корпоративной стратегии в организациях со сложной структурой, например холдингах, конгломератах, с целью координации деятельности по УЧР в условиях работы на различных рынках, производстве и реализации различной продукции;
- ♦ определение особенностей стратегического УЧР в компаниях в странах с развивающимися экономиками;

- ♦ этические проблемы в стратегическом УЧР, связанные с воздействием комбинации практик УЧР на рабочее поведение отдельных категорий сотрудников.

Таблица 2

**Особенности развития концепции стратегического УЧР: начальные этапы и этап зрелости**

Критерий	Начальные этапы	Этап зрелости
1	2	3
Положение концепции в системе управленческих дисциплин о труде и персонале	Место четко не определено. Обсуждается взаимосвязь с теориями стратегического менеджмента и управления человеческими ресурсами	Определено место в системе наук о труде и персонале. Определены границы и выявлены взаимосвязи со смежными областями исследований (функциональным УЧР, УЧР в международном бизнесе и экономикой персонала) [Huselid, Jackson, Schuler, 1997; Wright, Boswell, 2002; Becker, Huselid, 2006]
Понятийный аппарат (включая содержательную трактовку стратегического УЧР и стратегий УЧР)	Оценочный плюрализм	Относительное единство в определениях ключевых категорий концепции [Ericksen, Dyer, 2005; Schuler, Jackson, 2007; Armstrong, 2008; Lengnick-Hall et al., 2009]
Методы исследований в области стратегического УЧР	Отсутствуют	Количественные методы сбора (анкетный опрос, структурированное интервью) и обработки (корреляционный, регрессионный анализ) данных. Исследовательская стратегия основана на выявлении взаимосвязи между «архитектурой» практик УЧР и конечными результатами деятельности организации [Huselid, 1995; Harris, Ogbonna, 2001; Green et al., 2006]
Прикладные исследования в области стратегического УЧР	Практически отсутствуют	Рост числа прикладных исследований с начала 2000-х гг. и вплоть по настоящее время [Way, Johnson, 2005; Lengnick-Hall et al., 2009; Buller, McEvoy, 2012]

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УЧР В РОССИИ**

Интерес к стратегическому УЧР в России возник в начале 2000-х гг., когда появился ряд изданий [Ермошкин, Шекшня, 2002; Маслов, 2004; Кибанов, Ивановская, 2012; Попазова, Прозоровская, 2012; Яхонтова, 2013]

преимущественно теоретической направленности. Масштабных эмпирических исследований по стратегическому УЧР в России вплоть до настоящего времени практически не проводилось. Обусловлено это рядом факторов:

- ♦ сохранением интереса большинства исследователей к проблемам традиционного (функционального) УЧР;
- ♦ отсутствием среди отечественных исследователей единого понимания ключевых категорий, составляющих предметное поле стратегического УЧР. Так, зачастую понятия «стратегия УЧР» и «кадровая политика» смешиваются.

Такое положение дел характерно для отечественной теории стратегического УЧР. Вместе с тем существует практика отечественного стратегического УЧР, принципы которого закреплены документально в деятельности крупных отечественных корпораций и реализуются в кадровой политике.

Рассмотрим практику отечественного стратегического УЧР на примере трех корпораций: ОАО «ЛУКОЙЛ», ОАО «РЖД» и ОАО «РОСНАНО». Эти корпорации занимают ведущие позиции на соответствующих рынках. Их стратегическими приоритетами выступают поддержание лидерской («топовой») позиции в своей отрасли, а также развитие конкурентоспособности за счет интернационализации на мировом рынке. Все три игрока подчеркивают особую роль человеческих ресурсов в достижении этих целей.

В политике управления персоналом ОАО «ЛУКОЙЛ» четко отражена вертикальная интеграция стратегии УЧР в бизнес-стратегию корпорации: «Политика управления персоналом исходит из бизнес-стратегии» [Политика управления персоналом ОАО «ЛУКОЙЛ», 2015, с. 3]. При разработке и корректировке стратегии УЧР и кадровой политики учитываются как внешние (социально-экономические), так и внутренние (организационные) факторы. Следовательно, корпорация придерживается «ситуационного подхода» к разработке стратегии УЧР. Основными областями кадровой политики в ОАО «ЛУКОЙЛ», отражающими стратегию УЧР и посредством которых осуществляется достижение бизнес-стратегии, являются:

- ♦ повышение результативности работы на всех уровнях;
- ♦ привлечение на работу в компанию «лучших из лучших» и обеспечение эффективного использования их возможностей и потенциала;
- ♦ обучение и развитие, планирование кадрового потенциала;
- ♦ создание эффективной системы общего вознаграждения;
- ♦ построение эффективной и динамичной организации, ее непрерывное развитие.

Фактически система стратегического УЧР в корпорации направлена на улучшение показателей организационной результативности и эффективности: «Основная цель политики управления персоналом — получить максимальную отдачу от инвестиций в персонал через построение системы, которая:

- ♦ мотивирует каждого работника к достижению целей, обусловленных бизнес-стратегией компании;
- ♦ способна оценить степень достижения результатов;
- ♦ справедливо вознаграждает и поощряет на их достижение» [Политика управления персоналом ОАО «ЛУКОЙЛ», 2015, с. 4].

Подчеркивая значимость получения экономического эффекта от вложений в персонал (ROI), корпорация одновременно фокусирует внимание на обеспечении гибкости, быстрой адаптивности и активном внедрении необходимых изменений и инноваций за счет эффективного использования человеческих ресурсов.

Одна из стратегических целей ОАО «РЖД», закрепленных в «Стратегии развития холдинга „РЖД“ на период до 2030 года», заключается в том, чтобы «войти в ТОП-5 наиболее привлекательных крупных компаний-работодателей России, привлекать к работе в Холдинге лучших специалистов, гарантируя конкурентоспособность заработной платы, рост производительности и улучшение условий труда, современный социальный пакет» [Стратегия развития холдинга «РЖД», 2015]. Иными словами, компания предпринимает активные усилия по формированию бренда работодателя. Стремясь к эффективному развитию конкурентоспособного на российском и мировом рынках транспортного бизнеса, холдинг рассматривает персонал в качестве своего важнейшего актива.

Основными областями кадровой политики в ОАО «РЖД», в которых отражается стратегия УЧР и посредством которых осуществляется достижение бизнес-стратегии, являются:

- ♦ повышение конкурентоспособности холдинга как работодателя;
- ♦ привлечение и закрепление в холдинге персонала необходимой квалификации;
- ♦ эффективное управление численностью персонала с учетом внедрения новой техники и современных технологий;
- ♦ внедрение компетентностного подхода в управлении персоналом;
- ♦ формирование эффективного кадрового резерва;
- ♦ непрерывное развитие персонала;
- ♦ проведение эффективной молодежной политики и укрепление корпоративной культуры;
- ♦ реализации эффективной социальной политики;
- ♦ эффективное управление персоналом и социальная поддержка;
- ♦ предоставление услуг в области здравоохранения.



Изучение «Стратегии развития холдинга „РЖД“ на период до 2030 года» дает основание полагать, что система стратегического УЧР в компании нацелена на рост производительности труда за счет непрерывных инвестиций в персонал: «Холдинг в своей социальной политике будет придерживаться принципа роста реальной заработной платы в соответствии с ростом производительности труда и обеспечения в долгосрочной перспективе соотношения заработной платы к общероссийскому уровню — 1,4» [Стратегия развития холдинга «РЖД», 2015]. В холдинге созданы корпоративный университет, система непрерывного обучения по схеме «детский сад — школа — вуз — структурное подразделение компании». Большое внимание уделяется формированию конкурентоспособного социального пакета, совершенствованию принципов социального партнерства.

Одним из ключевых приоритетов корпорации «РОСНАНО», закрепленных в «Стратегии общества с ограниченной ответственностью «Управляющая компания „РОСНАНО“» до 2020 года», является формирование высококлассной команды профессионалов. К 2020 г. компания планирует занять 20% доли рынка прямых инвестиций и достичь общего объема капитала для финансирования новых инвестиционных проектов в размере 150 млрд руб. С целью оптимального использования высокой квалификации и опыта ключевого персонала в корпорации внедрены различные инструменты краткосрочного и долгосрочного стимулирования. Инструментами краткосрочного стимулирования выступают оклад, надбавки, доплаты, а также краткосрочное премирование, основанное на выполнении ключевых показателей эффективности (корпоративных, функционального блока и личных). Инструментами долгосрочного стимулирования являются вознаграждения за получение дохода от успешной реализации инвестиций, опционная программа, соинвестирование в фонды под управлением УК «РОСНАНО». Кроме того, в корпорации внедрена система управления талантами и карьерного продвижения [Стратегия общества...].

Наличие в компаниях крупного бизнеса организационной документации о стратегии и политике управления человеческими ресурсами и недостаточная освещенность практического аспекта стратегического УЧР в отечественной литературе способствовали проведению осенью 2014 г. пилотажного исследования в форме анкетного опроса.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Пилотажное исследование как стратегия социологического исследования направлено на получение примерных данных о том или ином явлении либо апробации применения методики к более широкомасштабным исследованиям. В этой связи для анализа берется незначительная совокупность объектов [Добреньков, Кравченко, 2004].

Целью нашего исследования являлось формирование общего представления о применении принципов концепции стратегического УЧР в компаниях, работающих на российском рынке. Пилотажный опрос был направлен на получение общей информации о функции и стратегии УЧР в компаниях крупного бизнеса (не учитывая влияния фактора отрасли и характеристики лиц, ответственных за разработку и внедрение стратегии УЧР), работающих на российском рынке, касающихся:

- ♦ роли и места функции УЧР;
- ♦ наличия стратегии УЧР;
- ♦ взаимосвязи стратегии УЧР с бизнес-стратегией компании (вертикальная интеграция стратегий УЧР), функций УЧР и специфических стратегий УЧР между собой (горизонтальная интеграция стратегий УЧР);
- ♦ определения факторов, влияющих на разработку и корректировку стратегии УЧР;
- ♦ установления показателей деятельности компании, на которые оказывает влияние функция УЧР.

Пилотажный экспертный опрос проводился среди 13 руководителей подразделений по УЧР (директора по персоналу) компаний крупного бизнеса, работающих на российском рынке: четыре из них являются филиалами транснациональных корпораций; остальные девять — российскими компаниями. При анализе данных существенных различий в ответах респондентов из российских компаний и филиалов транснациональных корпораций обнаружено не было. Компании были представлены следующими отраслями: производство, транспорт, энергетика, телекоммуникации, информационные технологии, фармацевтика, консалтинг, строительство, банки, розничная торговля, финансы, страхование.

Исследование показало, что большая часть опрошенных (семь респондентов) считают функцию УЧР в организации, где они работают, стратегической, определяющей долгосрочное развитие. Шестеро респондентов характеризуют функцию УЧР как значимую наряду с другими функциями управления; в подразделениях, которые возглавляют эти управленцы, выделены функциональные подсистемы УЧР, в том числе подбор, обучение, оплата труда. Никто из них не назвал функцию УЧР учетной.

Подавляющее большинство опрошенных (12 человек) подчеркнули, что в их организации существует стратегия управления персоналом. Респонденты также могли по собственному желанию указать содержание стратегий УЧР, сформулированных в их организациях. Шестеро респондентов отметили аутентичные стратегии управления персоналом; некоторые из них отражают сущность стратегического подхода к УЧР, о чем идет речь в работах зарубежных исследователей 2000-х гг. (табл. 3).

**Реализация стратегического подхода к УЧР**

Сущность стратегического подхода к УЧР	Пример формулировки стратегии УЧР в компании-респонденте
Человеческий капитал как источник конкурентных преимуществ фирмы	«Обеспечение наличия требуемых талантов в нужное время в нужном месте»
Влияние на организационную результативность	«Новый уровень качества обслуживания бизнеса»
Влияние на организационную эффективность	«Долгосрочное сотрудничество с ожидаемой эффективностью персонала»

Указанные стратегии УЧР предполагают усиление конкурентоспособности организаций за счет качественно нового подхода к ведению бизнес-процессов.

Другими респондентами были сформулированы следующие стратегии УЧР:

- ♦ «Сотрудники должны гордиться работой в компании-лидере рынка, которая предоставляет профессиональные вызовы и развитие в обстановке обоюдного уважения»;
- ♦ «Объединение и интеграция культур трех фабрик в единую корпоративную культуру»;
- ♦ «Лучшие представители отрасли должны работать у нас. Профессионально развиваясь, достигая поставленных целей, приводя себя и компанию к успеху».

Эти стратегии также дают основание полагать, что компании стремятся к достижению или поддержанию конкурентоспособной позиции на рынке за счет привлечения и использования человеческих ресурсов. Вместе с тем в их рамках, с нашей точки зрения, недостаточно четко сформулированы долгосрочные цели компании в части УЧР. Успешные стратегии предполагают последовательные и долгосрочные цели, глубокое понимание конкурентного окружения и объективную оценку собственных ресурсов. Каких именно результатов ожидает достичь компания за счет «предоставления профессиональных вызовов» сотрудникам в ходе «интеграции культур трех фабрик»? Каковы критерии «успеха» сотрудника и компании? Изучение актуальных подходов к стратегическому УЧР могло бы помочь руководителям откорректировать формулировку стратегии УЧР.

Разработка стратегии управления персоналом является результатом совместной деятельности топ-менеджмента организации; это отмечают

все респонденты. В 12 организациях ответственность за ее разработку и корректировку лежит прежде всего на руководителе подразделения по УЧР (директоре по персоналу). Четверо респондентов также отметили, что вклад в разработку стратегии УЧР организации вносит ее генеральный директор (президент). В ряде случаев в разработке стратегии участвуют линейные специалисты подразделения по управлению персоналом, линейные руководители и специалисты иных структурных подразделений (рис. 1).

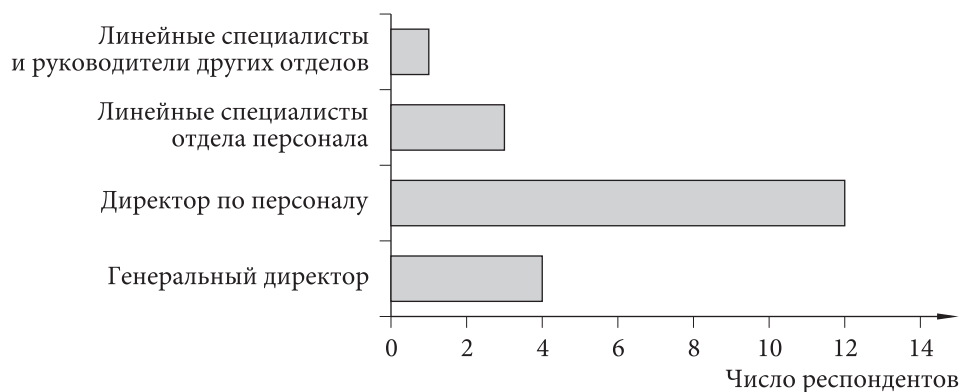


Рис. 1. Субъекты, ответственные за разработку стратегии УЧР

Факт вертикальной интеграции стратегий УЧР — взаимосвязи стратегии УЧР с бизнес-стратегией организации — отмечен всеми руководителями подразделений по УЧР компаний, в которых сформулирована стратегия УЧР.

Интересными представляются ответы респондентов о факторах, влияющих на выбор и изменение стратегии УЧР в их организациях (рис. 2). Наиболее значимыми респонденты считают два фактора: «позицию топ-менеджмента и стиль руководства» и «поведение компаний-конкурентов на рынке труда»).

По мнению респондентов, функция УЧР влияет как на рост прибыли предприятия, так и на конечные показатели результативности УЧР (рис. 3).

Результаты исследования позволяют сформулировать гипотезу о практическом применении принципов концепции стратегического УЧР в компаниях крупного бизнеса, работающих на российском рынке, которая будет проверяться в дальнейшем. В компаниях, попавших в выборку, наряду с бизнес-стратегией сформулированы функциональные стратегии, в том числе стратегия УЧР.



Рис. 2. Факторы, влияющие на выбор и изменение стратегии УЧР



Рис. 3. Влияние функции УЧР на показатели деятельности организации

Наличие стратегии УЧР и ее взаимосвязь с бизнес-стратегией дают основание полагать о высокой значимости позиции директора по персоналу в компаниях-респондентах, его вовлеченности в принятие ключевых управленческих решений. Вместе с тем остаются открытыми вопросы о способах разработки и механизмах реализации стратегии УЧР, взаимосвязи стратегии УЧР с конкретными практиками УЧР и этих практик между собой.

Полученные результаты подтверждают актуальность ситуационного подхода («наилучшего соответствия») к разработке стратегии УЧР: контекстуальные (внутренние и внешние) факторы оказывают влияние на выбор и изменение стратегии. При этом заметна национальная специфика, связанная с отсутствием или незначительным влиянием профсоюзов на деятельность организаций.

Наличие практически во всех организациях-респондентах сформулированной стратегии УЧР и одновременно различная оценка значимости самой функции УЧР свидетельствуют о том, что организации находятся на разных стадиях развития: одни являются устойчивыми лидерами рынка, другие пребывают в процессе серьезных внутренних преобразований. Как следствие, имеются различия в определении бизнес-стратегии и выборе стратегии УЧР.

По результатам проведенного пилотажного исследования был выявлен ряд закономерностей применения принципов концепции стратегического УЧР в компаниях крупного бизнеса, работающих на российском рынке:

- ♦ высокая значимость функции УЧР в системе внутрифирменного управления, определяющая долгосрочное развитие организации и являющаяся одним из инструментов обеспечения конкурентных преимуществ на рынке;
- ♦ наличие сформулированной стратегии УЧР, содержание которой определяется влиянием разнообразных внутренних и внешних факторов;
- ♦ согласованность стратегии УЧР с бизнес-стратегией компании (вертикальная интеграция стратегий УЧР), а также функциональных блоков УЧР и специфических стратегий УЧР между собой (горизонтальная интеграция стратегий УЧР);
- ♦ определяющая роль руководителя подразделения по УЧР в формулировке и корректировке ее стратегии при активном участии первого лица компании (генеральный директор/президент);
- ♦ существенное влияние функции УЧР как на конечные финансовые показатели деятельности компании (прибыль), так и на интегральные показатели деятельности в области УЧР (текучесть персонала; производительность труда; удовлетворенность трудом).

Изучение практик стратегического УЧР в крупных российских компаниях позволило выявить следующие особенности подхода к УЧР. Во-первых, компании придерживаются стиля управления, которое ориентировано на высокие показатели работы [Кучеров, 2014, с.108–109], нацелено на увеличение конечных показателей деятельности организации за счет внедрения специфических практик УЧР, воздействующих на рабочее поведение сотрудников. Во-вторых, имеет место вертикальная интеграция стратегии УЧР в бизнес-стратегию. Многие из крупных компаний в связи с активной интернационализацией и работой на глобальных рынках выбирают интегрированные бизнес-стратегии, сочетающие подход «лидерство по издержкам» со стратегией «дифференциации» (в терминологии М.Портера). В результате как стратегия, так и практики УЧР носят совмещенный характер. Однако можно выделить некоторые закономерности УЧР в крупных компаниях, основываясь на трех ключевых практиках: подбора, обучения и развития, вознаграждения персонала.

Существует взаимосвязь между стадией жизненного цикла организации и применением определенных практик УЧР [Baird, Meshoulam, 1988; Storey, Sisson, 1993].

На стадии роста компании уделяют особое внимание вопросам привлечения персонала и применяют комплексные, многоступенчатые процедуры подбора и обучения персонала, направленные на достижение высокой степени приверженности к работодателю. В частности, в процессе отбора (помимо анализа резюме, сбора рекомендаций и проверки кандидата службой безопасности) используются профессиональное тестирование, несколько этапов собеседований, ассесмент-центр. Обучение персонала включает как формализованные программы краткосрочного (социально-психологические тренинги) и долгосрочного (корпоративные программы MBA) образования, так и мероприятия по формированию благоприятной среды с целью неформализованного обмена знаниями между сотрудниками. Вознаграждение персонала помимо фиксированной окладной части и социального пакета включает дополнительные премиальные выплаты, зависящие от результатов работы конкретного сотрудника и его участия в обеспечении успешного роста компании.

В свою очередь, на стадии зрелости компании уделяют особое внимание вопросам удержания персонала, а также контролю за затратами на персонал и повышению производительности труда. Поскольку штат, как правило, укомплектован и текучесть относительно невысока, фокус внимания переносится на вопросы обучения, развития и вознаграждения персонала. Создаются специализированные подразделения — учебные центры или корпоративные университеты, — ответственные за реализацию системного подхода к обучению персонала на основе цикла корпоративного обучения.



Программы обучения и развития персонала экономически обосновываются: в компаниях существует бюджет на обучение персонала, разработаны критерии оценки эффективности программы обучения. Развитие сотрудников компании реализуется как на основе индивидуальных карьерных планов, так и с учетом результатов процедуры формализованной аттестации персонала. Система вознаграждения персонала обычно включает разнообразные элементы краткосрочного (оклад, доплаты, надбавки) и долгосрочного (премии, бонусы) стимулирования, а также широкий набор льгот (социальный пакет) с целью удержания персонала.

#### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основе изучения теоретических проблем стратегического УЧР в 2000-е гг. и практики отечественного стратегического менеджмента УЧР в статье была дана характеристика развития концепции на этапе зрелости. Стратегическое УЧР объединяет отдельные практики УЧР, являющиеся предметом внимания функционального УЧР, в единую систему («архитектуру» практик УЧР). Моделируя различные комбинации практик УЧР, обусловленные сформулированной стратегией УЧР, исследователи изучают их влияние на показатели экономической и социально-экономической эффективности, которые выступают предметом внимания экономики персонала. Во многих исследованиях взаимосвязь практик УЧР и показателей организационной результативности и эффективности исследуется в контексте международных компаний. Следовательно, исследования в стратегическом УЧР могут иметь синергетический эффект для функционального УЧР, УЧР в международном бизнесе и экономики персонала.

Система стратегического УЧР в организации включает разработку общей стратегии УЧР и частных стратегий УЧР, а также их конкретизацию в кадровой политике. Предполагается, что конкретные практики УЧР имеют стимулирующее воздействие на трудовое поведение персонала, результатом которого является изменение конечных показателей деятельности организации. Западные исследования, базирующиеся на количественной методологии, выявляют статистически значимые взаимосвязи между переменными и доказывают факт воздействия стратегии УЧР на эти показатели.

Таким образом, оформление места стратегического УЧР в системе наук о труде и персонале, формирование единого методологического подхода к изучению стратегического УЧР, а также стремительный рост числа прикладных исследований в этой области дают основание полагать, что 2000-е гг. выступают этапом зрелости в развитии концепции на Западе.

Вместе с тем в России стратегическое УЧР как область исследований находится лишь на начальной стадии развития, его эмпирический

анализ практически не проводился. Однако существует отечественная практика стратегического УЧР, которая активно реализуется в компаниях крупного бизнеса. Результаты нашего эмпирического исследования на основе пилотажного экспертного опроса позволили выдвинуть гипотезу о практическом применении принципов концепции стратегического УЧР в компаниях крупного бизнеса. Изучение успешного опыта российских корпораций в реализации стратегического подхода к УЧР может стать стимулом к развитию отечественной теории стратегического УЧР и ее обогащению за счет проведения дальнейших полномасштабных прикладных исследований.

### Литература

- Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2005.
- Беккер Г. Человеческое поведение. Экономический подход. М.: ГУ ВШЭ, 2003.
- Добреньков В. И., Кравченко А. И. Методы социологического исследования. М.: Инфра-М, 2004.
- Ермошкин Н. Н., Шекиня С. В. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета. М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002.
- Зеленова О. И. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование. М.: НИГО, 2004.
- Кибанов А. Я., Ивановская Л. В. Кадровая политика и стратегия управления персоналом / Под ред. А. Я. Кибанова. М.: Проспект, 2012.
- Кучеров Д. Г. Стратегическое управление человеческими ресурсами: зарождение и становление концепции // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. 2014. Вып. 1. С. 98–116.
- Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. М.: Финпресс, 2004.
- Платонов Ю. П., Кучеров Д. Г. Концепция международного управления человеческими ресурсами: анализ основных подходов // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. 2008. Вып. 2. С. 84–107.
- Политика управления персоналом ОАО «ЛУКОЙЛ». URL: [http://www.lukoil.ru/materials/doc/LUKOIL-HR\\_Policy.pdf](http://www.lukoil.ru/materials/doc/LUKOIL-HR_Policy.pdf) (дата обращения 10.01.2015).
- Попазова О. А., Прозоровская К. А. Модели стратегического управления персоналом. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2012.
- Стратегия общества с ограниченной ответственностью «Управляющая компания «РОСНАНО» до 2020 года. URL: [http://www.rusnano.com/upload/images/documents/Стратегия\\_УК\\_РОСНАНО\\_до\\_2020\\_2014-12-19.pdf](http://www.rusnano.com/upload/images/documents/Стратегия_УК_РОСНАНО_до_2020_2014-12-19.pdf) (дата обращения 10.01.2015).
- Стратегия развития холдинга «РЖД» на период до 2030 года. URL: [http://doc.rzd.ru/doc/public/ru?id=6396&layer\\_id=5104&STRUCTURE\\_ID=70](http://doc.rzd.ru/doc/public/ru?id=6396&layer_id=5104&STRUCTURE_ID=70) (дата обращения 10.01.2015).
- Яхонтова Е. С. Стратегическое управление персоналом. М.: Дело, 2013.

- Armstrong M.* Strategic Human Resource Management: A Guide to Action. London: Kogan Page, 2008.
- Baird L., Meshoulam I.* Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management // Academy of Management Review. 1988. Vol. 13. N 1. P. 116–128.
- Becker B., Huselid M.* Strategic Human Resources Management: Where Do We Go from Here // Journal of Management. 2006. Vol. 32. N 6. P. 898–925.
- Boxall P., Purcell J.* Strategic Human Resource Management: Where Have We Come From and Where Should We Be Going? // International Journal of Management Reviews. 2000. Vol. 2. N 2. P. 183–203.
- Bratton J., Gold J.* Human Resource Management. Theory and Practice. 3rd ed. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2003.
- Buller P.F., McEvoy G.M.* Strategy, Human Resource Management and Performance: Sharpening Line of Sight // Human Resource Management Review. 2012. Vol. 22. N 1. P. 43–56.
- Colakoglu S., Lepak D., Hong Y.* Measuring HRM Effectiveness: Considering Multiple Stakeholders in a Global Context // Human Resource Management Review. 2006. Vol. 16. N 2. P. 209–218.
- Ericksen J., Dyer L.* Toward a Strategic Human Resource Management Model of High Reliability Organization Performance // International Journal of Human Resource Management. 2005. Vol. 16. N 6. P. 907–928.
- Evans W.R., Davis W.D.* High-Performance Work Systems and Organizational Performance: The Mediating Role of Internal Social Structure // Journal of Management. 2005. Vol. 31. N 5. P. 758–775.
- Green K.W., Wu C., Whitten D., Medlin B.* The Impact of Strategic Human Resource Management on Firm Performance and HR Professionals' Work Attitude and Work Performance // International Journal of Human Resource Management. 2006. Vol. 17. N 4. P. 559–579.
- Harris L.C., Ogbonna E.* Strategic Human Resource Management, Market Orientation, and Organizational Performance // Journal of Business Research. 2001. Vol. 51. P. 157–166.
- Huselid M.* The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance // Academy of Management Journal. 1995. Vol. 38. N 3. P. 635–672.
- Huselid M., Jackson S., Schuler R.* Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance // Academy of Management Journal. 1997. Vol. 40. N 1. P. 171–188.
- Lazear E.P.* The Future of Personnel Economics // The Economic Journal. 2000. Vol. 110. N 467. P. F611–F639.
- Lengnick-Hall M.L., Lengnick-Hall C.A., Andrade L.S., Drake D.* Strategic Human Resource Management: The evolution of the Field // Human Resource Management Review. 2009. Vol. 19. N 2. P. 64–85.
- Schuler R., Jackson S.* Strategic Human Resource Management. London: Blackwell Publishers, 2007.
- Schultz T.* Investing in People: The Economics of Population Quality. Berkeley and Los Angeles: University of California Press, 1981.

- Storey J., Sisson K. *Managing Human Resource and Industrial Relations*. Buckingham: Open University Press, 1993.
- Ulrich D. *Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston: Harvard Business School Press, 2006. (Рус. пер.: Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации. М.: Вильямс, 2007.)
- Way S.A., Johnson D.E. Theorizing about the Impact of Strategic Human Resource Management // *Human Resource Management Review*. 2005. Vol. 15. N 1. P. 1–19.
- Wright P.M., Boswell W.R. Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research // *Journal of Management*. 2002. Vol. 28. N 3. P. 247–276.
- Wright P.M., McMahan G.C. Exploring Human Capital: Putting Human Back into Strategic Human Resource Management // *Human Resource Management Journal*. 2011. Vol. 21. N 2. P. 93–104.

## References

- Armstrong M. *Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami*. St. Petersburg: Piter, 2005. (A Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page, 2003.)
- Bekker G. *Chelovecheskoe povedenie. Ekonomicheskij podkhod (Human Behavior. Economic Approach)*. Moscow: GU VSHE, 2003.
- Dobren'kov V.I., Kravchenko A.I. *Metody sotsiologicheskogo issledovaniya (Methods of Sociological Research)*. Moscow: Infra-M, 2004.
- Ermoshkin N.N., Shekshnya S.V. *Strategicheskoe upravlenie personalom v epokhu Interneta (Strategic Human Resource Management in the Internet Age)*. Moscow: Biznes-shkola «Intel-Sintez», 2002.
- Zelenova O.I. *Upravlenie chelovecheskimi resursami: menedzhment i konsultirovanie (Human Resource Management: Management and Consultancy)*. Moscow: NIGO, 2004.
- Kibanov A. Ya., Ivanovskaya L. V. *Kadrovaya politika i strategiya upravleniya personalom. (HR Policy and Strategy of Personnel Management)*. A. Ya. Kibanov (ed.). Moscow: Prospekt, 2012.
- Kucherov D.G. Strategicheskoe upravlenie chelovecheskimi resursami: zarozhdenie i stanovlenie kontseptsii (Strategic Human Resource Management: Origin and Formation of the Concept). *Vestnik Sank-Peterburgskogo universiteta. Seria Menedzhment*. 2014. Issue 1. P. 98–116.
- Maslov V.I. *Strategicheskoe upravlenie personalom v usloviyakh effektivnoj organizatsionnoj kul'tury (Strategic Human Resource Management in Terms of an Effective Organizational Culture)*. Moscow: Finpress, 2004.
- Platonov Yu.P., Kucherov D.G. Kontseptsiya mezhdunarodnogo upravleniya chelovecheskimi resursami: analiz osnovnykh podkhodov (The Conception of International Human Resource Management: Analysis of Basic Approaches). *Vestnik Sank-Peterburgskogo universiteta. Seria Menedzhment*. 2008. Issue 2. P. 84–107.
- Politika upravleniya personalom OAO «LUKOIL» (Personnel Management Policy JSV “LUKOIL”). URL: [http://www.lukoil.ru/materials/doc/LUKOIL-HR\\_Policy.pdf](http://www.lukoil.ru/materials/doc/LUKOIL-HR_Policy.pdf) (accessed: 10.01.2015).

- Popazova O. A., Prozorovskaya K. A. *Modeli strategicheskogo upravleniya personalom (Models of Strategic Human Resource Management)*. St. Petersburg: SPbGUEF, 2012.
- Strategiya obshhestva s ogranichennoj otvetstvennost'yu «Upravlyayushhaya kompaniya «ROSNANO» do 2020 goda (The Strategy of a Limited Liability Company “Management Company “RUSNANO” until 2020). URL: [http://www.rusnano.com/upload/images/documents/Strategiya\\_UK\\_ROSNANO\\_do\\_2020\\_2014-12-19.pdf](http://www.rusnano.com/upload/images/documents/Strategiya_UK_ROSNANO_do_2020_2014-12-19.pdf) (accessed: 10.01.2015).
- Strategiya razvitiya kholdinga «RZHD» na period do 2030 goda (The Development Strategy of the Holding Company “Russian Railways” for the Period up to 2030). URL: [http://doc.rzd.ru/doc/public/ru?id=6396&layer\\_id=5104&STRUCTURE\\_ID=70](http://doc.rzd.ru/doc/public/ru?id=6396&layer_id=5104&STRUCTURE_ID=70) (accessed: 10.01.2015).
- Yakhontova E. S. *Strategicheskoe upravlenie personalom (Strategic Human Resource Management)*. Moscow: Delo, 2013.
- Armstrong M. *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. London: Kogan Page, 2008.
- Baird L., Meshoulam I. Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review*. 1988. Vol. 13. N 1. P. 116–128.
- Becker B., Huselid M. Strategic Human Resources Management: Where Do We Go from Here. *Journal of Management*. 2006. Vol. 32. N 6. P. 898–925.
- Boxall P., Purcell J. Strategic Human Resource Management: Where Have We Come From and Where Should We Be Going? *International Journal of Management Reviews*. 2000. Vol. 2. N 2. P. 183–203.
- Bratton J., Gold J. *Human Resource Management. Theory and Practice*. 3rd ed. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2003.
- Buller P. F., McEvoy G. M. Strategy, Human Resource Management and Performance: Sharpening Line of Sight. *Human Resource Management Review*. 2012. Vol. 22. N 1. P. 43–56.
- Colakogl S., Lepak D., Hong Y. Measuring HRM Effectiveness: Considering Multiple Stakeholders in a Global Context. *Human Resource Management Review*. 2006. Vol. 16. N 2. P. 209–218.
- Ericksen J., Dyer L. Toward a Strategic Human Resource Management Model of High Reliability Organization Performance. *International Journal of Human Resource Management*. 2005. Vol. 16. N 6. P. 907–928.
- Evans W. R., Davis W. D. High-Performance Work Systems and Organizational Performance: The Mediating Role of Internal Social Structure. *Journal of Management*. 2005. Vol. 31. N 5. P. 758–775.
- Green K. W., Wu C., Whitten D., Medlin B. The Impact of Strategic Human Resource Management on Firm Performance and HR Professionals’ Work Attitude and Work Performance. *International Journal of Human Resource Management*. 2006. Vol. 17. N 4. P. 559–579.
- Harris L. C., Ogbonna E. Strategic Human Resource Management, Market Orientation, and Organizational Performance. *Journal of Business Research*. 2001. Vol. 51. P. 157–166.
- Huselid M. The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*. 1995. Vol. 38. N 3. P. 635–672.

- Huselid M., Jackson S., Schuler R. Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. *Academy of Management Journal*. 1997. Vol.40. N 1. P.171–188.
- Lazear E.P. The Future of Personnel Economics. *The Economic Journal*. 2000. Vol.110. N 467. P.F611–F639.
- Lengnick-Hall M.L., Lengnick-Hall C.A., Andrade L.S., Drake D. Strategic Human Resource Management: The evolution of the Field. *Human Resource Management Review*. 2009. Vol.19. N 2. P.64–85.
- Schuler R., Jackson S. *Strategic Human Resource Management*. London: Blackwell Publishers, 2007.
- Schultz T. *Investing in People: The Economics of Population Quality*. Berkeley and Los Angeles: University of California Press, 1981.
- Storey J., Sisson K. *Managing Human Resource and Industrial Relations*. Buckingham: Open University Press, 1993.
- Ulrich D. *Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston: Harvard Business School Press, 2006.
- Way S.A., Johnson D.E. Theorizing about the Impact of Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Review*. 2005. Vol.15. N 1. P.1–19.
- Wright P.M., Boswell W.R. Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research. *Journal of Management*. 2002. Vol.28. N 3. P.247–276.
- Wright P.M., McMahan G.C. Exploring Human Capital: Putting Human Back into Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Journal*. 2011. Vol.21. N 2. P.93–104.

Статья поступила в редакцию 8 ноября 2014 г.

#### Контактная информация

Кучеров Дмитрий Геннадьевич — кандидат экономических наук, старший преподаватель; [kuchеров@gsom.pu.ru](mailto:kuchеров@gsom.pu.ru)  
Kuchеров Dmitry G. — Candidate of Sciences in Economics, Senior Lecturer; [kuchеров@gsom.pu.ru](mailto:kuchеров@gsom.pu.ru)