

 Recycle

M I C H A E L A R M S T R O N G

**ARMSTRONG'S
HANDBOOK
OF STRATEGIC
HUMAN
RESOURCE
MANAGEMENT**

МАЙКЛ АРМСТРОНГ

ГЛАВНЫЙ УЧЕБНИК



В МИРЕ

 **БОМБОРА**
издательство
Москва 2024

УДК 005.95/.96
ББК 65.050.2
А83

Michael Armstrong
ARMSTRONG'S HANDBOOK
of Strategic Human Resource Management 5th edition

© Michael Armstrong 1992, 2000, 2006, 2008, 2011.
This translation of Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management 5th edition is published by arrangement with Kogan Page

Армстронг, Майкл.

А83 **Главный учебник HR в мире / Майкл Армстронг ; [перевод с английского Е. Л. Бегма]. — Москва : Эксмо, 2024. — 384 с. — (HRесурс).**

ISBN 978-5-04-155820-8

Люди — стратегический ресурс, который требует управления с учетом актуальных целей и задач организации. Учебник по стратегическому управлению сотрудниками стал незаменимым пособием для руководителей. Майкл Армстронг предлагает проверенные техники и инструменты, нацеленные на практическое применение с учетом специфики компании.

**УДК 005.95/.96
ББК 65.050.2**

ISBN 978-5-04-155820-8

© Бегма Е. Л., перевод на русский язык, 2019
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2024

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|------------|
| ВВЕДЕНИЕ..... | 7 |
| ЧАСТЬ 1. Концептуальные принципы стратегического HRM | 9 |
| ГЛАВА 1. Концепция HRM | 11 |
| ГЛАВА 2. Концепция стратегии | 36 |
| ГЛАВА 3. Концепция стратегического управления человеческими ресурсами | 63 |
| ЧАСТЬ 2. Практика стратегического HRM | 91 |
| ГЛАВА 4. Стратегическая роль HR | 93 |
| ГЛАВА 5. Эффективность стратегического HRM | 103 |
| ГЛАВА 6. Стратегический HRM в действии | 116 |
| ГЛАВА 7. Стратегический международный HRM | 142 |
| Часть 3. HR-стратегии | 155 |
| ГЛАВА 8. Общие принципы HR-стратегии | 157 |
| ГЛАВА 9. Модернизация бизнес-модели | 186 |
| ГЛАВА 10. Стратегия высокой результативности | 198 |
| ГЛАВА 11. Стратегия управления человеческим капиталом | 216 |
| ГЛАВА 12. Корпоративная стратегия социальной ответственности... .. | 228 |
| ГЛАВА 13. Стратегия развития организации | 241 |

| | |
|---|------------|
| ГЛАВА 14. Стратегия вовлеченности | 255 |
| ГЛАВА 15. Стратегия управления знаниями | 270 |
| ГЛАВА 16. Стратегия ресурсообеспечения | 279 |
| ГЛАВА 17. Стратегия управления талантами | 302 |
| ГЛАВА 18. Стратегия обучения и развития | 316 |
| ГЛАВА 19. Стратегия вознаграждения | 329 |
| ГЛАВА 20. Стратегия трудовых отношений | 348 |
| | |
| ЧАСТЬ 4. Арсенал стратегического HRM | 357 |
| УКАЗАТЕЛЬ | 376 |

ВВЕДЕНИЕ

Стратегическое управление человеческими ресурсами (strategic human resource management — SHRM) представляет собой подход к развитию и внедрению таких стратегий HR, которые в комплексе с бизнес-стратегиями способствуют достижению целей компании. По своей сути стратегическое управление HR концептуально, оно обобщает представление о том, как осуществляется интеграция стратегий HR в стратегии бизнеса или как происходит их «подгонка» друг к другу, на чем строятся преимущества долгосрочных целей HR, способы их достижения и то, как должны разрабатываться и внедряться последовательные и взаимодополняющие HR-стратегии. Также важно, что оно и касается того, как сотрудники HR-департамента должны применять стратегический подход в своей повседневной работе. Это означает, что они выступают как часть управленческой команды, способствуя тому, чтобы деятельность HR постоянно поддерживала претворение в жизнь бизнес-стратегий, и следят, чтобы эта деятельность повышала эффективность работы организации.

Для понимания того, что такое стратегический HR-менеджмент, прежде всего необходимо рассмотреть понятия управления человеческими ресурсами и стратегии, о которых рассказано соответственно в 1-й и 2-й главах первой части «Концептуальные принципы стратегического управления HR». Далее, в главе 3, детально изучена концепция стратегического подхода к управлению человеческими ресурсами (стратегического HRM).

введение

Вторая часть книги посвящена изучению влияния стратегического HRM на результативность работы, роль управленцев и HR в стратегическом HRM, а также процессов разработки и внедрения HR-стратегий. Третья часть охватывает все основные сферы деятельности HR, в которых эти стратегии разрабатываются. В завершение прилагается арсенал инструментов, который поможет на основании стратегического анализа разработать HR-стратегию.

часть

1

**КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ
ПРИНЦИПЫ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО HRM**

1

КОНЦЕПЦИЯ HRM

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ И ТЕРМИНЫ

| | |
|---|--|
| HR-программы | Система HR |
| HR-процессы | Стратегическая интеграция |
| HR-стратегии | Стратегический бизнес-партнер |
| Архитектура HR | Стратегическое управление человеческими ресурсами (SHRM) |
| Возможности организаций | Стратегия |
| Единый сервисный центр / центр корпоративных услуг | Теория агентских отношений |
| Жесткий HRM | Теория АМО |
| Лояльность | Теория обстоятельств |
| Методы работы HR | Теория операционных издержек |
| Модель реализации HR | Теория поведения организаций |
| Мотивация | Теория ресурсной зависимости |
| Мягкий HRM | Теория человеческого капитала |
| Организационная теория | Управление человеческими ресурсами (HRM) |
| Приверженность | Философия HR |
| Ресурсно-ориентированный подход | Экспертный центр |

ЗАДАЧИ ОБУЧЕНИЯ

Знакомство с данной главой поможет определить все перечисленные выше ключевые понятия. Помимо этого вы научитесь понимать:

- сущность и цели управления человеческими ресурсами;
- то, что на практике HRM чрезвычайно многообразно;
- каким образом функционирует система HRM;
- этическую сторону HRM;
- критические точки анализа, относящиеся к HRM.

ВВЕДЕНИЕ

Понятия управления человеческими ресурсами (HRM) и стратегии (стратегического управления) создают основу стратегического управления человеческими ресурсами. Райт и Макмахан (1992:295) разъясняли, что область управления человеческими ресурсами «стремилась к интеграции со стратегическим управлением посредством развития новой дисциплины, которую мы называем стратегическим управлением человеческими ресурсами». Боксолл (1996) описывал SHRM как зону взаимодействия HRM со стратегическим управлением.

Таким образом, прежде чем приступить к обсуждению SHRM, необходимо внимательно исследовать процессы управления человеческими ресурсами и стратегии, что будет сделано в данной главе и главе 2 соответственно. В первой части главы 1 мы определим HRM и рассмотрим его с точки зрения философии и лежащих в его основе теорий. Во второй части более подробно исследуем HRM, обращаясь к его целям, характеристикам, многообразию и этическим сторонам. Критические взгляды на концепцию HRM, в особенности со стороны теоретиков в 1980–1990 гг., изложены в третьей части главы. Последняя часть посвящена тому, каким образом HRM осуществляется на практике и при каких условиях это происходит.

В следующей главе мы рассмотрим стратегию, определяя ее сущность как способ разработки плана действий, ориентирован-

ного на достижение целей организации, и обсуждая основные понятия, связанные со стратегией и играющие важную роль в SHRM, в частности те, которые относятся к стратегическому управлению, стратегической совместимости и ресурсно-ориентированной теории. С учетом всего этого в главе 3 мы займемся исследованием понятия SHRM.

ФИЛОСОФИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Еще в ранних исследованиях 1980-х гг. отмечалось, что понятие управления человеческими ресурсами основывается на той философии, которая фундаментально отличалась от принятой в то время практики управления персоналом. Бир и др. (1984:1) начинали с утверждения о том, что «управление человеческими ресурсами охватывает все управленческие решения и практические действия, существенно влияющие на отношения между организацией и ее сотрудниками, то есть человеческими ресурсами». Авторы утверждали: «Сегодня... различные обстоятельства требуют более широкого, комплексного и стратегического подхода к человеческим ресурсам организации» (там же: 4). Они подчеркивали необходимость использовать «долгосрочные перспективы в управлении персоналом и рассматривать человеческие ресурсы скорее как потенциальный актив, нежели как текущие затраты» (там же: 6). Бир вместе с коллегами (представителями Гарвардской школы) впервые отметили принцип того, что HRM имеет отношение к линейным менеджерам. Они предположили, что HRM обладает двумя характерными чертами: 1) линейные менеджеры принимают больше ответственности за выстраивание конкурентоспособной стратегии и политики HR; 2) HR берет на себя миссию разработки политики, определяющей развитие и внедрение действий HR-методами, основанными на взаимной поддержке.

На раннем этапе значительный вклад в развитие философии HRM внесли Фомбрун и др. (1984), разработавшие то, что они назвали «моделью соответствия», в рамках которой предполагается, что системы HR и организационная структура должны быть согла-

сованы со стратегией организации. В своем классическом заявлении авторы утверждали: «Ключевая задача управления состоит в том, чтобы направить формальную структуру и систему человеческих ресурсов таким образом, чтобы они способствовали достижению целей организации» (там же: 37). Следовательно, авторы сделали первые шаги в направлении HRM.

Вслед за американскими исследователями, как отмечала Легге (2005:101), принятый ранее термин «управление персоналом» все чаще стал уступать место термину «управление человеческими ресурсами (HRM)». Автор также заметила, что сам термин [HRM] был подхвачен как менеджерами (например, Армстронг, 1987; Фаулер, 1987), так и исследователями из Великобритании. Хендри и Петтигрю (1990:2) писали: «На этом этапе HRM послужил индикатором происходивших изменений, указывая при этом на необходимость обратить внимание на требующие решения недоработки в таких областях, как подходы, масштабы, последовательность и направления действующей модели управления персоналом».

Легге представила полное изложение философии HRM (1989:25), а ее анализ ряда моделей HRM вычленил следующие общие темы:

Политика в области человеческих ресурсов должна быть тесно увязана со стратегическим планированием бизнеса и использована для поддержки соответствующей (или несоответствующей) изменениям корпоративной культуры; человеческие ресурсы являются ценностью и источником конкурентного преимущества; они могут быть эффективно использованы при последовательном применении мер, стимулирующих ответственность, что в итоге формирует готовность сотрудников проявлять гибкость в интересах организации, стремящейся к достижению превосходства и ориентированной на адаптацию к изменяющимся условиям.

Стори (2001:7) отмечал: «Принципы HRM включают предположения о том, что именно человеческие ресурсы создают конкурентное превосходство, что целью организации должно стать усиление вовлеченности сотрудников и что решения HR играют стратегическую роль, поэтому HR-политика должна быть интегрирована в бизнес-стратегию».

Философские взгляды, на которых основано подобное понимание HRM, способствовали появлению нового видения, которое подверглось активной критике со стороны множества комментаторов в 1990-е гг. (критическая оценка HRM будет рассмотрена ниже в данной главе). Считалось, что HRM имеет значительные отличия от старомодных способов управления персоналом — термин, уже практически прекративший существование с тех пор, хоть и термин «управление персоналом» все же прижился в некоторых сферах, возможно, среди тех, кому пришлось не по вкусу коннотации словосочетания «человеческие ресурсы», очевидно, подчеркивающего эксплуатацию и отношение к людям как к средству производства. Однако какой бы термин ни использовался, будь то управление человеческими ресурсами, управление людьми или управление кадрами, сама суть способов управления и отношения к сотрудникам не всегда значительно отличалась от управления персоналом. Стали внедряться некоторые новые методы и подходы (подобные «вкусам месяца»). Но воспринимались они как аспекты управления людьми, а не следствия применения философии управления человеческими ресурсами.

ТЕОРИИ, ЛЕЖАЩИЕ В ОСНОВЕ HRM

Тем не менее в основе первоначальной концепции HRM заложена теоретическая база, имеющая отношение к практике управления персоналом. В свое время Дэвид Гест (1987:505) так прокомментировал это: «Управление человеческими ресурсами главным образом опирается на теории приверженности и мотивации и некоторые другие идеи, возникшие в сфере поведения сотрудников в организации». Ниже предлагается краткое изложение данных теорий.

Приверженность

Значение теории приверженности сотрудников организации для HRM (то есть степени идентификации и вовлеченности сотрудников) было раскрыто в фундаментальной статье Ричарда Уолтона, опубликованной в *Harvard Business Review* (Уолтон, 1985).