

# ЕКОНОМІКА

Екатерина Галешова, Елена Ванкевич

## КАДРОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В ОРГАНИЗАЦИЯХ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ: ОЦЕНКА РИСКОВ И ПОТЕНЦИАЛА

Предметом исследования является реализация кадровой деятельности в организациях Республики Беларусь. Цель исследования состоит в обосновании необходимости совершенствования кадровой деятельности в организациях Республики Беларусь на основе оценки кадровых рисков и потенциала кадровых служб на современном этапе. Для выполнения поставленной цели разработан и апробирован в 5 организациях Витебской области Республики Беларусь алгоритм диагностики кадровых рисков и оценки транзакционных издержек работодателя, что позволило впервые оценить в стоимостном выражении кадровую деятельность организаций Республики Беларусь. Для оценки потенциала кадровых служб организаций Республики Беларусь проведен анкетный опрос руководителей и сотрудников кадровых служб организаций Витебской области (выборочная совокупность составила 87 организаций). Результаты исследования и предлагаемый аналитический инструментарий могут быть использованы в деятельности организаций для поддержки принятия управленческих решений в области управления персоналом. Проведенное исследование позволило сформулировать ряд рекомендаций для совершенствования реализации кадровой деятельности в отечественных организациях: совершенствование нормативно-правового обеспечения кадровой деятельности в организациях Республики Беларусь путем обновления Типового положения о кадровой службе предприятия (организации) и пересмотра Межотраслевых нормативов численности работников кадровых служб коммерческих организаций; оптимизация должностного состава работников кадровой службы организаций Республики Беларусь; повышение профессионально-квалификационного уровня работников кадровых служб; разработка методического подхода к управлению кадровыми рисками в организации; использование в кадровой работе специализированных программных продуктов в области управления персоналом; тесное сотрудничество учебных заведений и организаций.

**Ключевые слова:** кадровая деятельность, кадровая служба, управление персоналом, кадровые риски, транзакционные издержки.

### Personālvadība Baltkrievijas Republikas organizācijās: risku un potenciāla novērtējums

Pētījuma priekšmets ir personālvadība Baltkrievijas Republikas organizācijās. Pētījuma mērķis ir pierādīt Baltkrievijas Republikas organizāciju personālvadības pilnveidošanas nepieciešamību, pamatojoties uz personāla riska novērtējuma un mūsdienu personāla dienestu potenciāla izvērtējuma pamata. Lai izpildītu noteikto uzdevumu, piecās Baltkrievijas Republikas Vitjebskas apgabala organizācijās tika izstrādāts un aprobēts personāla risku diagnosticēšanas algoritms un novērtētas darba devēja transakciju izmaksas, kas palīdzēja pirmo reizi vērtības izteiksmē noteikt Baltkrievijas Republikas organizāciju personālvadības izmaksas. Baltkrievijas Repub-

likas organizāciju personālvadības potenciāla noteikšanai tika veikta Vitjebskas apgabala vadītāju un personālvadības dienestu darbinieku (izlases kopā tiks ietvertas 87 organizācijas) anketēšana. Pētījuma rezultātus un piedāvāto analītisko instrumentu iespējams izmantot organizāciju darbības atbalstam vadības lēmumu pieņemšanā personālvadības jomā. Pētījuma īstenošana ļāva noformulēt virkni rekomendāciju personālvadības pilnveidošanai nacionālajās organizācijās tiesiski normatīvās bāzes uzlabošanas nodrošināšanai Baltkrievijas Republikas organizācijās šādos virzienos: uzņēmuma personāla dienesta Standarta nolikumu atjaunošana un starptautisko normatīvu par personāla dienestu darbinieku skaitu komercuzņēmumos pārskatīšana; Baltkrievijas Republikas uzņēmumu personāla dienestu darbinieku sastāva optimizēšana; personāla dienestu darbinieku profesionālās kvalifikācijas līmeņa paaugstināšana; metodiskās pieejas kadru risku vadībai izstrādāšana; personālvadības darbā izmantojamo specializēto programmas produktu personālvadības jomā pielietošana; mācību iestāžu un organizāciju cieša sadarbība

**Atslēgas vārdi:** personālvadība, personāla dienests, personāla vadīšana, personāla riski, transakciju izmaksas.

#### **Human resources management activities in organizations of the Republic of Belarus: assessment of risks and the potential**

The subject of the research is the implementation of human resources management activities in organizations of the Republic of Belarus. The objective of the research is the establishment of the need of improvement of human resources management activities in organizations of the Republic of Belarus on the basis of assessment of personnel risks and the potential of personnel department at the present stage. To implement this goal algorithm of diagnostics of personnel risks and of evaluation of transaction costs of employer was developed and tested in five organizations of Vitebsk region of the Republic of Belarus. The algorithm made it possible to estimate in value terms the cost of human resources management activities of organizations of the Republic of Belarus. To assess the potential of personnel departments of organizations of the Republic of Belarus a questionnaire survey of managers and employees of personnel departments of organizations of Vitebsk region (the aggregate sample consists of 87 organizations) was conducted. The results of the research and the proposed analytical tools can be used in organizations to support adoption of administrative decisions in the field of HR management. The conducted research enabled to formulate a number of recommendations to improve the implementation of human resources management activities in domestic organizations: improving the regulatory framework of human resources management activities in organizations of the Republic of Belarus by updating Standard provision on personnel department of the enterprise (organization) and the revision of Interindustry standards of number of employees of personnel departments of commercial organizations; optimization of official structure of employees of personnel department of organizations of the Republic of Belarus; increasing of vocational level of employees of personnel department; development of methodical approach to management of personnel risks in the organization; using in personnel work specialized software products in the field of HR management; close cooperation of educational institutions and organizations.

**Key words:** human resources management activities, personnel department, HR management, personnel risks, transaction costs.



## Введение

Современные тенденции деятельности организаций, характеризующиеся усилением глобальной конкуренции и интеграционных процессов, формированием и развитием инновационной экономики Республики Беларусь, связаны с повышением внимания к человеческим ресурсам, превалированием мобильного образа жизни, аспекты которого «становятся все более значимыми для жизненного успеха и конкурентоспособности на рынках труда» (Menshikov 2014), необходимостью привлечения и удержания высококвалифицированных работников в организациях. Это предопределяет высокие кадровые риски и требует активизации деятельности кадровой службы. Данные обстоятельства формируют научный и практический интерес к проблеме совершенствования реализации кадровой деятельности в организациях Республики Беларусь. Поэтому важной прикладной задачей является оценка кадровых рисков и потенциала кадровых служб белорусских организаций, их готовности к решению новых задач на современном этапе.

Важность и актуальность кадровой деятельности в современной организации подтверждается многочисленными исследованиями, несмотря на существующую критику управления человеческими ресурсами (Waechter 2013). Так, в исследованиях Б. Беккера (Becker, Huselid, Ulrich 2007) было установлено, что уровень эффективности фирмы тесно коррелирует с уровнем эффективности системы управления человеческими ресурсами. В исследовании компании «Watson Wyatt» (Zhukov 2010), охватившем 1600 мировых ведущих компаний, доказано, что доходы акционеров могут возрасти на 31.5% от повышения эффективности работы кадровой службы. Социологи Института социальных исследований Даугавпилсского Университета отмечают, что «не только экономические ресурсы способны нести энергию хозяйственной и социальной жизни общества. Внешне такие разные феномены как доверие, престиж, хороший вкус или внешняя привлекательность человека также способны быть капиталами в хозяйственных и иных взаимодействиях» (Menshikov, Vanags, Volkova 2013: 63). По результатам обследования инновационного поведения промышленных предприятий, проведенного Институтом статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ в 2009 г. в рамках Европейского обследования обрабатывающей промышленности (*European Manufacturing Survey*), координируемого Фраунгоферовским институтом системных и инновационных исследований (Карлсруэ, Германия), дефицит квалифицированного персонала на предприятии занимал пятое место по рейтингу факторов, препятствующих инновациям (Kuznetsova, Rud' 2011). Проблемам управления и оценки кадровых рисков посвящены работы А.Р. Алавердова, Г.К. Копейкина, И.Г. Чумарина, С. Ярцевой, П.А. Ваганова (в области безопасности организации), В.Я. Серебряного, А.А. Аминова, Г.Г. Коробовой (как подвид операционного риска в области банковского дела), Г.В. Черновой, В.М. Козубовского, В.Н. Вяткина, И.В. Вяткина, В.А. Гамзы, Л.Н. Тепмана (как часть внутренних рисков организации), Е.С. Жарикова, А.А. Парамонова (в области психологии), А.Г. Бадаловой, Е.Н. Булановой, А.Е. Митрофановой. Вопросам идентификации и оценки кадровых рисков посвящены работы современных зарубежных иссле-

дователей *Maria I. Marshall, Corinne Alexander, Triant Flouris, Ayse Kucuk Yilmaz, Robert A. Milligan, Bernard L. Erven, V. Frederickson*.

Но ни одна из существующих методик оценки кадровых рисков (Rad'ko 2003; Zharikov, Paramonov 2005; Slobodskoi 2005; Aminov 2007; Bulanova 2008; Novikova 2008; Mikhnevich 2011; Mitrofanova 2013) не может быть применена в деятельности кадровых служб организаций Беларуси ввиду высокой трудозатратности расчетов, отсутствия специальных знаний у кадровых работников, непопулярности предлагаемых методов, отсутствия связи между методиками и реалиями белорусской экономики.

Проблема профессионального и квалифицированного управления человеческими ресурсами организации приобретает в современных условиях развития национальной экономики Республики Беларусь особую актуальность. Задачи становления инновационной экономики, перехода к экономике знаний в сочетании с необходимостью сохранения достигнутой степени социальной защиты населения повышают значимость системы управления на микроуровне в целом и кадровой деятельности организаций, в частности. В этих условиях «каждому предприятию необходимо иметь эффективную систему управления в составе: (I) организационной системы управления и (II) системы управления персоналом (или рациональной модели трудовых отношений, базирующихся на рациональной системе оплаты труда)» (Shimov, Kriukov 2014: 137).

Реализация поставленной задачи предполагает совершенствование методической основы современной кадровой деятельности на микроуровне, разработку методического обеспечения ее осуществления и формирования адекватного потенциала самих кадровых служб предприятий, способных решать данные задачи.

Однако, несмотря на большое количество исследований этой темы и значимость полученных результатов, остаются недостаточно изученными методологические основы формирования современной кадровой деятельности в организациях в условиях перехода к инновационной экономике и построения экономики знаний.

Методология кадровой деятельности организации, сформированная в период административно-командного управления экономикой, основывалась на неограниченном наличии дешевой рабочей силы в условиях отсутствия рынка труда и института банкротства, конкуренции, то есть мягких бюджетных ограничений для субъектов хозяйствования, основанных на государственной поддержке. Это предопределило особенность белорусского рынка труда: «перенос проблем обеспечения занятости с макро- на микроуровень (уровень субъекта хозяйствования) и в то же время слабый учет особенностей поведения предприятий при формировании направлений государственной политики занятости» (Vankevich, Antonysheva 2013: 124).

Рыночная экономика формирует иную систему координат, в которой в основе принятых кадровых решений лежат трансакционные издержки на рынке труда, в том числе на внутреннем рынке труда. В условиях инновационной экономики и экономики, основанной на знаниях, повышается значимость не просто кадров, а человеческого капитала организации, так как именно он становится главным



источником ее конкурентных преимуществ. От кадровой службы в этих условиях требуется обеспечить организацию высококвалифицированными кадрами, гарантировать высокую отдачу от инвестиций в человеческий капитал. Но чтобы реализовать эти работы на практике, нужны конкретные методические инструменты оценки кадровых рисков и расчета величины транзакционных издержек организации, связанных с кадровыми процессами. Одновременно сама кадровая служба организации (квалификация и статус ее работников) должна быть в состоянии решать эти задачи.

Перечисленные обстоятельства обусловили постановку рабочей гипотезы данного исследования: 1) современная кадровая деятельность организаций нуждается в разработке алгоритма оценки кадровых рисков и транзакционных издержек, связанных с кадровыми процессами на микро-уровне, для обоснованного подбора необходимых кадровых технологий; 2) современные кадровые службы отечественных предприятий не готовы к реализации поставленных задач и нуждаются в повышении статуса, профессионально-квалификационного уровня ее работников.

### **Оценка кадровых рисков и формируемых ими транзакционных издержек организации**

Под кадровыми рисками понимают «вероятность потерь и недостижения целей организации в условиях информационной асимметрии и оппортунистического поведения работников, связанную с несоответствием кадрового состава требованиям внешней и внутренней среды организации при формировании, использовании, развитии и высвобождении персонала» (Haliashova 2014: 43). Диагностика кадровых рисков предполагает их выявление при формировании, использовании, развитии, высвобождении персонала, сопровождающееся оценкой транзакционных издержек на микроуровне. Таким образом, диагностика кадровых рисков состоит из двух этапов: первый — оценка кадровых рисков организации, второй — оценка транзакционных издержек организации.

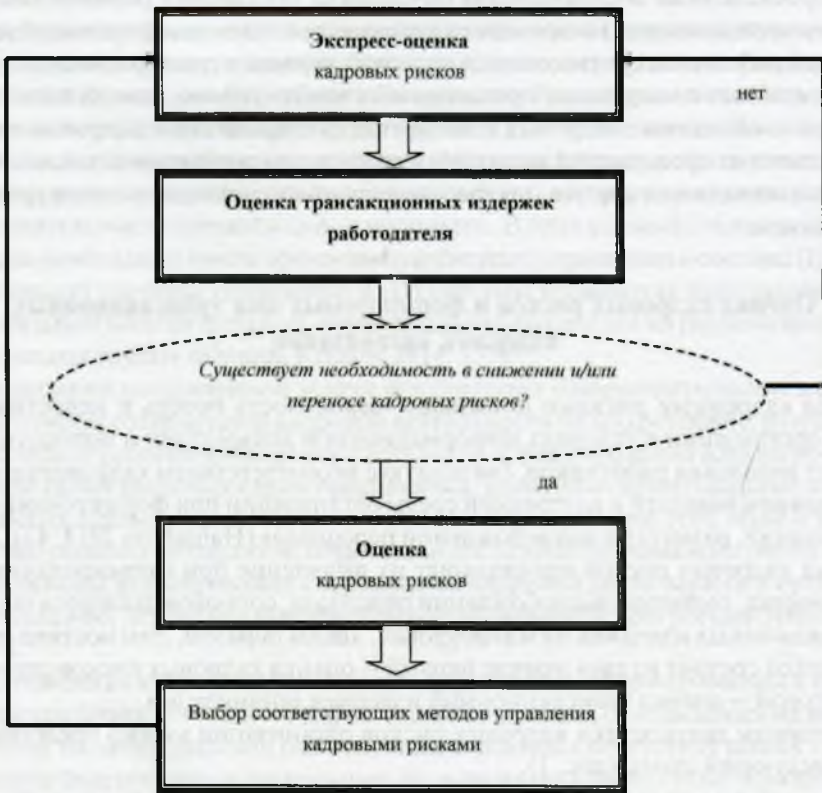
Алгоритм диагностики кадровых рисков организации можно представить в виде следующей схемы (рис. 1).

Первый шаг предлагаемого алгоритма предназначен для предварительной оценки кадровых рисков с целью экономии различного рода ресурсов. С учетом предъявляемых требований к экспресс-оценке (Vankevich, Skvortsov 2010), перечень показателей должен быть небольшим и статистически доступным. Предлагаемые показатели являются наиболее информативными, простыми в расчете, не противоречат изложенным выше требованиям. К ним относятся: коэффициент текучести, удельный вес работников с высшим образованием в списочной численности работников на конец года, темп прироста производительности труда, удельный вес работников, совершивших прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины, коэффициент использования полезного фонда рабочего времени, отношение среднемесячной заработной платы одного работника к среднереспуб-

ликанскому уровню, степень охвата персонала профессиональным обучением, удельный вес лиц пенсионного возраста в списочной численности работников на конец года (1). Несоответствие значений большинства показателей установленным критериям оценки будет свидетельствовать о необходимости дальнейшей структурированной и развернутой оценки кадровых рисков.

Рисунок 1

### Алгоритм диагностики кадровых рисков в организации



Источник: авторская разработка.

Следующим этапом диагностики кадровых рисков является оценка транзакционных издержек работодателя, получившая недостаточную проработку среди исследователей. Применяемые методологические подходы к оценке транзакционных издержек на рынке труда сводятся к оценке издержек от безработицы на различных уровнях. Существуют исследования, касающиеся оценки отдельных видов транзакционных издержек на рынке труда (Mironenko 2013), либо которые можно применить к рынку труда: известная модель Шапиро-Стиглица о взаимосвязи безработицы и «отлынивания» (Shapiro, Stiglitz 1984), определение степени оппортунизма на предприятии (Simonov, Sinov 2010) и его влияния на эффек-



тивность деятельности (Порох, Simonova 2004). Наиболее исследована оценка транзакционных издержек на рынке труда на уровне страны, региона и индивида. Представленные в научной литературе методики расчета оценки потерь либо опираются на закон А. Оукена о связи прироста реального ВВП и уровня безработицы (Fisher 2002), либо основываются на расчете потерь от безработицы путем суммирования их составляющих.

Развивая подход И.В. Гуськовой к оценке транзакционных издержек на национальном и региональном уровнях (Egorshin, Gus'kova 2008) и подход Е.Э. Лобановой и М.М. Писанковой к оценке транзакционных издержек для первичного ресурса труда (Lobanova, Pisankova 2011), представляется правомерным использовать следующий методический подход к расчету транзакционных издержек работодателя (табл. 1), который дифференцирован по основным направлениям кадровой деятельности: поиск, подбор, отбор, найм, адаптация, обучение, высвобождение работников.

Предложенный методический подход к расчету транзакционных издержек работодателя позволит:

- 1) оценить в стоимостном выражении стоимость кадровой деятельности;
- 2) оптимизировать транзакционные издержки на микроуровне;
- 3) снизить кадровые риски благодаря мониторингу транзакционных издержек и принятию соответствующих мер по снижению текучести персонала.

Это создаст предпосылки для повышения статуса и авторитета кадровых служб в белорусских организациях, постановке и реализации на них современных технологий кадровой работы.

Экспресс-оценка кадровых рисков (табл. 2) позволила сделать вывод, что в организациях № 1, 2, 5 кадровых проблем больше. Об этом свидетельствует отклонение расчетных значений от пороговых по пяти показателям экспресс-оценки из восьми. Общими кадровыми проблемами для данных организаций являются: высокий коэффициент текучести, невысокий образовательный уровень, удельные веса лиц, достигших пенсионного возраста, одни из самых высоких, а заработная плата ниже, чем на других обследованных предприятиях. Специфические кадровые проблемы в рамках данной группы организаций – высокий удельный вес нарушителей трудовой дисциплины в организации № 1, низкий профессиональный рост работников организаций № 2 и № 5. Это свидетельствует об ориентации руководства организации на производственную деятельность без учета человеческого фактора. В то же время, полезный фонд рабочего времени используется эффективно, темп прироста производительности труда соответствует установленному значению. В организации № 1 профессиональным обучением охвачено 39% работников, что объясняется проводимой модернизацией.

Ко второй группе по потенциалу кадровых рисков можно отнести организацию № 4, так как из 8 показателей 4 имеют значения, отклоняющиеся от порогового уровня или близкие к нему: коэффициент текучести высокий, образовательный уровень не высок, процент охвата персонала обучением недостаточен, удельный вес лиц, достигших пенсионного возраста, превышает критический уровень почти в 2 раза.

К третьей группе – предприятие №3 – по всем показателям, включенным в экспресс-оценку кадровых рисков, не наблюдалось отклонения расчетных значений от пороговых, кроме коэффициента текучести, который в 2013 году составил 0.29. Это может быть связано с повышенной мобильностью периферийной части персонала. Высокий уровень образования, трудовой дисциплины, оплаты труда, охвата профессиональным обучением свидетельствует о нацеленности руководства предприятия на сохранение и развитие «кадрового ядра» предприятия. На основе применения методического подхода к расчету транзакционных издержек в анализируемых организациях их годовая сумма составила от 67 до 193% от себестоимости продукции (табл. 3).

В случае отнесения организации к I группе по потенциалу кадровых рисков, для которой характерно отклонение от порогового уровня для большей части отобранных показателей, ее руководству необходимо пересмотреть принципы кадровой деятельности в отношении своих работников и направить усилия на повышение эффективности использования трудового потенциала работников с целью выхода из «кадровой ловушки».

Для II группы организаций характерна ситуация возможности перехода в I группу по потенциалу кадровых рисков при отсутствии должного внимания к кадровым проблемам. Используемые в этих целях кадровые технологии носят упредительный характер и направлены на повышение кадровой безопасности организации и недопущение увеличения кадровых рисков.

III группа организаций по потенциалу кадровых рисков соответствует организациям, внимательно относящимся к своим человеческим ресурсам и стремящимся к достижению высокого уровня конкурентоспособности. Для таких организаций актуальным будет реализация мер, направленных на дальнейшее совершенствование их кадровой деятельности с использованием современных кадровых технологий и инструментов.

Проведенный анализ кадровых рисков организаций свидетельствует о невысоком качестве исполнения кадровой деятельности, предопределившей высокие транзакционные издержки. Это требует активного участия кадровой службы и применения ею современных кадровых технологий в своей деятельности. Осознание роли кадровых служб в социально-экономическом развитии и укреплении конкурентоспособности организаций обуславливает необходимость анализа и оценки потенциала кадровых служб на современном этапе.



## Методический подход к расчету транзакционных издержек работодателя

Направление кадровой деятельности	Расчет транзакционных издержек работодателя	Пояснение	Комментарий
1	2	3	4
1. Поиск персонала	$\frac{ВР}{Ч} \times T_{пр} \times Ч_в + З_{рек} \times T_{пр} + ЗП_{ркс} \times T_{пр} \times Ч_в$ (2.1)	<p>ВР – выручка от реализации продукции, работ, услуг, тыс. руб.;</p> <p>Ч – среднесписочная численность ППП, чел.;</p> <p><math>T_{пр}</math> – среднее время на поиск 1 работника, мес.;</p> <p><math>Ч_в</math> – число вакансий, ед.;</p> <p><math>Z_{рек}</math> – денежные затраты на рекламу о вакансии в средствах массовой информации в среднем за 1 месяц, тыс. руб.;</p> <p><math>ZП_{ркс}</math> – среднемесячная заработная плата 1 работника кадровой службы, тыс. руб.</p>	В случае передачи на аутсорсинг поиска и подбора работников расходы на поиск и подбор сводятся к выплате денежного вознаграждения кадровому агентству. В этом случае руководству организации необходимо произвести предварительные расчеты данного вида расходов по данной формуле в случае сохранения данной функции в компетенции кадровой службы и при обращении к услугам сторонней организации, выбрав подходящий вариант.
2. Подбор и профессиональный отбор персонала	$\frac{ВР}{Ч} \times T_{пор} \times Ч_в + ЗП_{ркс} \times T_{пор} \times Ч_в$ (2.2)	$T_{пор}$ – среднее время на подбор и отбор 1 работника, мес.	
3. Найм персонала	$ЗП_{ркс} \times T_{он} \times Ч_в$ (2.3)	$T_{он}$ – среднее время, затрачиваемое 1 работником кадровой службы на оформление найма 1 вновь принятого работника, мес.	Число вакансий и численность уволенных работников могут совпадать при отсутствии избыточной численности персонала в организации.
4. Адаптация персонала	$\frac{ВР}{Ч} \times T_a \times Ч_в$ (2.4)	$T_a$ – среднее время адаптации 1 вновь принятого работника, мес.	Установлено, что в период адаптации производительность вновь принятого работника невысока, задача кадровой службы – сократить адаптационный период с целью минимизации транзакционных издержек по данному направлению кадровой деятельности.

Продолжение таблицы 1 см. на с. 32

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4
5. Обучение персонала	$3П_p \times T_{об} \times Ч_{об} \quad (2.5)$	$3П_p$ – среднемесячная заработная плата 1 работника в данной организации, тыс. руб.; $T_{об}$ – среднее время обучения вновь принятых работников, мес.; $Ч_{об}$ – численность вновь принятых работников, направленных на обучение, чел.	При отсутствии особого контроля со стороны кадровой службы транзакционные издержки по данному направлению кадровой деятельности могут стать убытком организации.
6. Высвобождение персонала	$З_{суд} \times Ч_{ув} + П_{вых} \times Ч_{ув} + 3П_{ркс} \times T_{оу} \times Ч_{ув} \quad (2.6)$	$З_{суд}$ – средние судебные расходы работодателя в случае обращения увольняемого работника в суд, тыс. руб.; $Ч_{ув}$ – численность уволенных работников, чел.; $П_{вых}$ – сумма выходного пособия, выплачиваемая работодателем 1 увольняемому работнику, тыс. руб.; $T_{оу}$ – среднее время, затрачиваемое 1 работником кадровой службы на оформление высвобождения 1 увольняемого работника, мес.	При отсутствии выплат выходного пособия и обращений в суд соответственные произведения будут равны нулю. Следует выделять затраты, связанные с высвобождением работников (необходимы организации для обновления коллектива работников), и неоправданные потери, возникающие при превышении коэффициентом текучести рекомендуемых пределов.
Итоговая величина транзакционных издержек	$ТАИ_p = (2.1) + (2.2) + (2.3) + (2.4) + (2.5) + (2.6) + \varepsilon$	$ТАИ_p$ – транзакционные издержки работодателя, тыс. руб.; $\varepsilon$ – ошибка уравнения, к которой будет относиться вероятность появления неучтенных потерь.	К ошибке уравнения будут относиться, прежде всего, транзакционные издержки оппортунистического поведения работников. Свойственное всем работникам оппортунистическое поведение (а не только вновь принятым и уволенным) позволяет присвоить ошибке уравнения значение 0.

Источник: авторская разработка на основе Egorshin, Gus'kova 2008; Lobanova, Pisankova 2011.



Таблица 2

## Показатели экспресс-оценки кадровых рисков в анализируемых организациях

Показатели	Нежелательные значения	Организации				
		1	2	3	4	5
1. Коэффициент текучести	Свыше 0.10	<b>0.45</b>	<b>0.28</b>	<b>0.29</b>	<b>0.20</b>	<b>0.14</b>
2. Удельный вес работников с высшим образованием в списочной численности работников на конец года, %	Меньше среднеотраслевого уровня	<b>10.3</b>	<b>15.9</b>	<b>26.2</b>	<b>14.4</b>	<b>18.8</b>
		<i>Среднеотраслевой уровень</i>				
		(17.6)	(20.6)	(18.9)	(20.6)	(20.6)
3. Темп прироста производительности труда, %	Меньше 0	35.0	30.1	13.7	16.4	6.0
4. Удельный вес работников, совершивших прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины, %	Свыше 10%	<b>26.7</b>	2.9	4.5	6.9	6.2
5. Коэффициент использования полезного фонда рабочего времени	Меньше 0.9	0.96	0.94	0.95	0.94	0.96
6. Отношение среднемесячной заработной платы 1 работника к средне республиканскому уровню, %	Меньше 90%	<b>69.9</b>	<b>80.1</b>	119.5	104.8	<b>84.8</b>
7. Степень охвата персонала профессиональным обучением, %	Меньше 30%	39.0	<b>20.1</b>	44.4	<b>11.4</b>	<b>8.5</b>
8. Удельный вес лиц пенсионного возраста в списочной численности работников на конец года, %	Свыше 5%	<b>12.9</b>	<b>5.9</b>	0.9	<b>9.3</b>	<b>16.8</b>

Алгоритм диагностики кадровых рисков был апробирован на пяти базовых организациях, относящихся к различным отраслям экономики: филиал ОАО «Трест № 16, г. Новополоцк» Завод КПД (строительство), филиал РУПП «Витебскхлебпром» – Новополоцкий хлебозавод (пищевая промышленность), ПУ «Полоцкгаз» (промышленность), ОАО «Витебские ковры» (текстильная отрасль легкой промышленности), ОАО «Знамя Индустриализации» (швейная отрасль легкой промышленности).

Источник: рассчитано авторами.

### Результаты оценки транзакционных издержек в анализируемых организациях

Группа организаций по величине кадровых рисков	Величина транзакционных издержек			Основные кадровые проблемы (риски)	Необходимые кадровые технологии		
	в % к валовой прибыли	в % к себестоимости	на 1 чел. НПП, млн руб./чел.				
I группа	Организация № 1	-309.9	122.1	51.5	высокая текучесть кадров, низкий уровень трудовой дисциплины	риск несоответствия качественного и количественного состава персонала	– оптимизация численности персонала; – привлечение молодых работников; – стимулирование своевременного выхода на пенсию;
	Организация № 2	261.7	193.1	237.7	значительная текучесть кадров,	требуемому, риск низкой мотивации персонала, адаптационный риск, старение коллектива, риск роста издержек высвобождения	– увольнение нарушителей трудовой дисциплины; – мотивация и оплата труда на основе сегментирования персонала на «кадровое ядро» и «кадровую периферию»
	Организация № 5	232.7	66.8	54.2	недостаточность охвата персонала профессиональным обучением		
II группа	Организация № 4	383.4	90.9	383.7	значительная текучесть кадров, риск несоответствия качественного состава персонала требуемому, риск роста издержек высвобождения, невысокий образовательный уровень, недостаточность охвата персонала профессиональным обучением, старение коллектива, риск недоукомплектованности кадрового резерва	– формирование и использование кадрового резерва; – кадровая диагностика; – разработка адаптационных программ; – формирование внутреннего рынка труда мотивация и оплата труда на основе сегментирования персонала на «кадровое ядро» и «кадровую периферию»	
	Организация № 3	540.2	142.9	3841.3	высокие транзакционные издержки высвобождения персонала и риск их роста	– разработка кадровой стратегии и кадровой политики; – мотивация и оплата труда на основе сегментирования персонала на «кадровое ядро» и «кадровую периферию»; – анализ причин увольнения; – внедрение технологий маркетинга персонала и аутплейсмента	

Источник: рассчитано авторами.



## **Оценка потенциала кадровых служб организаций Республики Беларусь**

Для оценки потенциала кадровых служб организаций Республики Беларусь проведено исследование методом стандартизированного анкетного опроса руководителей и сотрудников кадровых служб организаций на примере Витебской области. При разработке анкеты использована методология международного исследования CRANET (CRANET 2011) и масштабное исследование Национального союза кадровиков Российской Федерации (Natsional'nyi soiuz kadrovikov 2006). Систематизация современных теоретических подходов к реализации кадровой деятельности с учетом социально-экономических условий развития Республики Беларусь на современном этапе позволила выделить следующие основные направления анализа:

- оценка профессионально-квалификационного состава работников кадровых служб;
- определение организационного статуса кадровой службы в организационной структуре управления;
- оценка и характер взаимодействия кадровой службы с руководителем организации и руководителями подразделений;
- оценка потенциала кадровых служб в активизации кадровой деятельности;
- оценка уровня информационно-технического и нормативно-методического обеспечения кадровой службы.

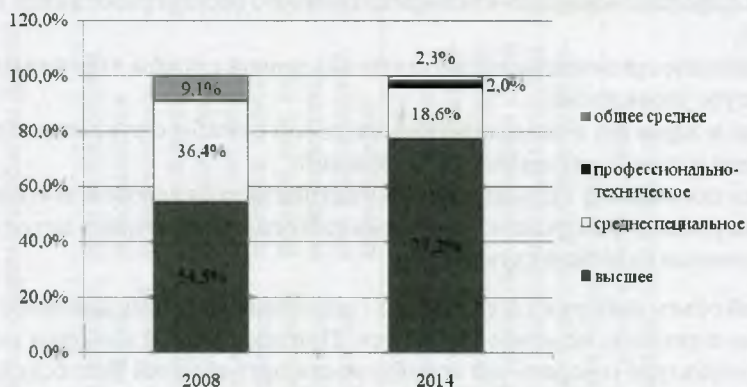
Общий объем выборки (2) составил 87 организаций Витебской области с численностью персонала не менее 16 человек. При построении выборки также учитывалась структура генеральной совокупности организаций Витебской области по секциям экономической деятельности на основе данных об их численности по данным Главного статистического управления Витебской области 2013 года (Vitebskoe oblastnoe upravlenie statistiki 2013).

Исследование показало, что среднестатистическим работником кадровой службы в организациях Беларуси является специалист по кадрам с высшим юридическим, реже – с экономическим образованием, имеющий средний уровень заработной платы в сравнении с другими подразделениями организации, в значительной степени удовлетворенный своей работой. У 22% респондентов имеющаяся специальность не соответствует занимаемой должности. Модальный интервал возраста работников кадровых служб с частотой 27.2% – от 32 до 39 лет. Следующим за модальным интервалом (22.2%) является интервал работников в возрасте от 25 до 29 лет. При этом средний стаж работы с персоналом руководителя кадровой службы составляет 9.8 лет. До назначения на эту должность каждый четвертый руководитель работал специалистом в другой профессиональной сфере в другой организации. Образовательный уровень кадровых работников достаточно высок (77.2% работников имеют высшее образование), тем не менее, решать задачи стратегического характера могут только высокопрофессиональные специалисты в области управления персоналом. Квалификационный профиль не соответствует современным требованиям, предъявляемым к работникам кадровых служб: лишь 17.2% организаций имеют в составе кадровой службы

работников, получивших образование по специальности «Управление персоналом» (3.3% от общей численности кадровых работников) и «Менеджмент» (8.8% от общей численности кадровых работников).

Необходимо отметить положительные структурные сдвиги в качественном составе работников белорусских кадровых служб, произошедшие за период с 2008 года по 2014 год: средний возраст работника отдела кадров снизился на 3.8 года и составил 38.3 года; удельный вес кадровых работников с высшим образованием увеличился на 22.7% (рис. 2).

Рисунок 2  
Сравнение образовательной структуры работников кадровых служб организаций Республики Беларусь за 2008 и 2014 гг.



**Источник:** построено авторами на основе проведенного исследования в 2014 году и по данным (Vankevich, Skvortsov 2010: 175).

Существенно изменился профиль образования работников кадровых служб в период с 2006 года по 2014 год (рис. 3): превалирующим (46.9%) стало юридическое образование, снизилась доля работников кадровых служб с гуманитарным образованием. В структуре работников с экономическим образованием в 2014 году в отличие от аналогичной структуры 2006 года появились специалисты с профессиональным образованием «Управление персоналом», что связано с появлением данной специальности в Учреждениях образования «Белорусский государственный университет», «Частный институт управления и предпринимательства», «Могилевский государственный университет имени А.А. Кулешова», и первыми выпусками студентов по данной специальности. Удельный вес организаций, имеющих в составе кадровых служб таких специалистов, невелик (3%).

Для повышения эффективности деятельности кадровой службы 37.5% респондентов хотели бы повысить свою квалификацию, 28.1% – пройти переподготовку по специальности «Управление персоналом», что может быть осуществимо, поскольку в 48.3% организациях средства на участие сотрудников кадровой службы в платных семинарах, конференциях, форумах выделяются руководством по запросу службы.



Рисунок 3  
**Структура образования работников кадровых служб организаций Республики Беларусь по профилю образования, 2006 и 2014 гг.**



**Источник:** построено авторами на основе результатов исследования, проведённого в 2014 году и по данным (Rudak 2008).

По результатам исследования Аналитического центра мониторинга социально-трудовой сферы НИИ труда Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь 2008 года (Vogob'eva 2008: 59) было выявлено несоответствие фактического профиля образования работников кадровых служб желаемому. В 2014 году фактический профиль, представленный на рисунке 3, несколько приблизился к профилю образования, указанному работниками кадровой службы как необходимый (рис. 4): преобладание юридического образования отмечается в обоих профилях.

При повышении активности и инициативности работников кадровых служб в получении ими дополнительных знаний они смогут повысить свой авторитет в глазах руководства и оказывать активную помощь в конкурентной борьбе. Однако низкий организационный статус кадровой службы в общей иерархии организаций по-прежнему остается проблемой в организациях Республики Беларусь: в 74.7% обследованных организаций кадрковая служба подчинена руководителю организации, лишь 2.3% организаций включили кадровую службу в общее руководство организации.

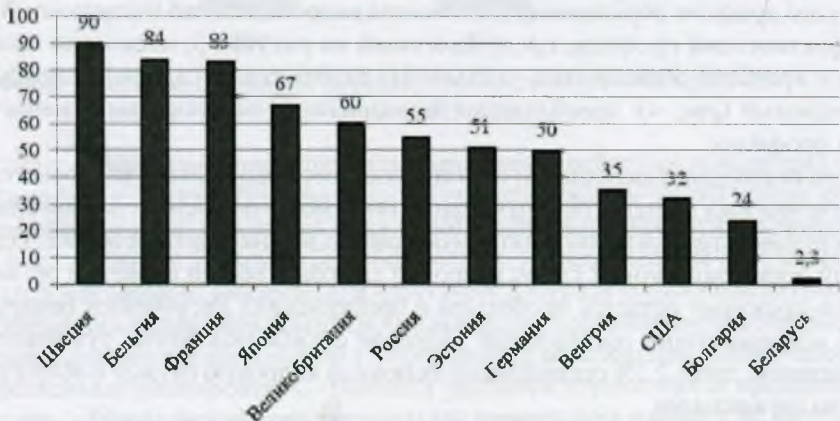
При проведении межстранового сравнения по статусу кадровой функции в формальной структуре управления организации можно выделить 3 группы стран (рис. 5): с высоким формальным весом кадровой функции – Швеция (90%), Бельгия (84%), Франция (83%), со средним – Япония (67%), Великобритания (60%), Россия (55%), Эстония (51%), Германия (50%), с низким – Венгрия (35%), США (32%), Болгария (24%), Беларусь (2.3%).

Рисунок 4  
**Желаемый профиль образования работников кадровых служб организаций Республики Беларусь, 2014 г.**



Источник: построено авторами по результатам исследования.

Рисунок 5  
**Место кадровой функции в общей структуре управления организации (процент организаций, включивших руководство кадровой службы в высший орган управления), 2012 и 2014 гг.**



Источник: построено авторами по данным (CRANET 2011) с добавлением результатов проведенного исследования по Республике Беларусь.

Дополнительной преградой для преодоления сложившейся ситуации является позиция самих кадровых работников, которые, во-первых, не ведут целенаправленной деятельности по повышению статуса кадровой службы (27,6% опрошенных) и никогда к этому не стремились (8,0%). Преимущественной фор-



мой общения руководителя кадровой службы с руководством организации (по мнению 56.3% респондентов) является внеплановое общение по вопросам деятельности службы. Во всех остальных случаях общение носит формальный характер: на общих производственных совещаниях (5.7%), по индивидуальному вызову руководства (18.4%), на специальных совещаниях, посвященных рассмотрению кадровых вопросов (19.5%). Во-вторых, часто сами кадровые работники не осознают степени важности своей работы, о чем свидетельствует распределение их ответов на вопрос: «Согласны ли Вы с утверждением «Кадры решают все»?». Полностью согласны с данным утверждением лишь 31.0% опрошенных работников кадровых служб, частично согласны – 55.2%, абсолютно не согласны – 12.6%, затруднились с ответом – 1.1%. Таким образом, консерватизм и инертность персонала кадровых служб, противодействующие реорганизации крупных западных компаний в 70–80-е гг. XX столетия (Zhuravlev 2002), отсутствие предприимчивости и активности сотрудников отдела кадров белорусских организаций, отмеченное Н.П. Беляцким в 2003 году (Beliatskii 2003), присущи кадровым работникам отдельных организаций Республики Беларусь и в настоящее время.

Особого внимания при определении роли кадровой службы и специфики ее деятельности заслуживают следующие активно обсуждаемые исследователями параметры: взаимодействие руководителя кадровой службы с руководителями подразделений; распределение ответственности за отдельные направления кадровой деятельности и участие в ней руководителей организации, руководителей подразделений, кадровой службы и профсоюза; степень формализации оценки кадровой службы, степень автоматизации кадровой деятельности.

Результаты анкетирования показали, что взаимодействие руководителей кадровых служб с руководителями подразделений строится преимущественно на основе выработки совместных решений в отношении кадровых проблем данного подразделения (70.1% положительных ответов респондентов). Распределение полномочий по отдельным направлениям кадровой деятельности между различными категориями руководителей и подразделений организации представлено в табл. 4.

Как видно из табл. 4, в компетенции кадровых служб находится 40% кадровой деятельности. В компетенции руководителей организации находятся вопросы сокращения/увеличения численности персонала, предоставления дополнительных компенсаций, гарантий и льгот, управления мотивацией, в компетенции профсоюзов – ожидаемые направления: организация культурных мероприятий и досуга персонала, предоставление дополнительных компенсаций, гарантий и льгот. Руководители подразделений несут ответственность за подбор и отбор персонала. Почти в трети исследованных организаций не реализуются такие кадровые технологии, как анализ социально-психологического климата в коллективе, разработка элементов организационной культуры. Исследование позволило выявить специфическую особенность кадровой деятельности в белорусских организациях: низкую вовлеченность руководителей подразделений в кадровую деятельность при одновременном контроле кадровых вопросов руководителями организаций, что демонстрирует разнонаправленный характер с современными мировыми тенденциями.

Таблица 4

**Распределение полномочий по отдельным направлениям кадровой деятельности между различными категориями руководителей и подразделений в организациях Республики Беларусь, %**

Направления кадровой деятельности	Руководитель организации	Руководители подразделений	Кадровая служба	Профсоюз	Не проводится
Подбор персонала	33.9	<b>34.8</b>	31.3	-	-
Профессиональный отбор	28.4	<b>45.0</b>	26.6	-	-
Правовое обеспечение кадровых процессов	11.6	4.2	<b>82.1</b>	2.1	-
Организация профессионального обучения	8.2	25.5	<b>57.1</b>	4.1	5.1
Предоставление дополнительных компенсаций, гарантий и льгот	<b>36.4</b>	10.9	13.6	<b>36.4</b>	2.7
Анализ социально-психологического климата в коллективе	12.9	18.8	<b>29.7</b>	9.9	<b>28.7</b>
Организация культурных мероприятий и досуга персонала	11.3	7.5	19.8	<b>57.5</b>	3.8
Управление мотивацией	<b>38.8</b>	25.2	14.6	4.9	16.5
Сокращение/увеличение численности персонала	<b>57.5</b>	12.4	25.7	2.7	1.8
Разработка элементов организационной культуры	19.8	20.8	<b>21.7</b>	12.3	<b>25.5</b>

**Источник:** рассчитано авторами по результатам исследования.

Одним из признаков развитой деятельности кадровых служб является наличие оценки их работы в организации (Prosvirkina 2012; Becker, Huselid, Ulrich 2007; Tsui 1984; Ulrich 1997). В 62.1% обследованных организаций оценка кадровой службы не формализована. В организациях, в которых существует система показателей для оценки деятельности кадровой службы, характер распределения следующий: оценка происходит систематически и имеет обратную связь – 17.2%; оценка не носит систематического характера – 14.9%; оценка не имеет обратной связи – 5.7%.

Степень автоматизации кадровой функции в организациях Беларуси невелика. Профиль образования (преимущественно юридическое) работников кадровых служб предопределил направленность автоматизации работы кадровых служб: преобладают правовые информационно-справочные системы (38.2%), используют возможности программ из пакета *Microsoft Office* в кадровой деятельности 32.6% респондентов, модули в области управления персоналом в рамках комплексного продукта для автоматизации своей деятельности имеют 19.1% организаций, лишь 5.6% организаций имеют самостоятельные специализированные комплексные системы в области управления персоналом и 4,5% организаций



указали на наличие программ, автоматизирующих отдельные участки в работе кадровой службы. Необходимо констатировать отставание от международного уровня кадровой деятельности организаций Беларуси по данному параметру. По данным международного исследования (CRANET 2011), в большинстве стран наиболее распространены компании, использующие преимущественно независимые информационные системы в области управления персоналом. Даже в странах с высокой частотой ответов об отсутствии компьютеризированной информационной системы в области управления персоналом (Болгарии, Венгрии, Греции, Кипре, России, Сербии, Израиле) удельный вес организаций, имеющих специализированные системы в области управления персоналом или программы, автоматизирующие отдельные участки в кадровой деятельности, в среднем в 2–3 раза превышает значения, полученные по результатам анкетирования организаций Республики Беларусь.

Проведенное исследование потенциала кадровых служб организаций Республики Беларусь на примере Витебской области позволило выявить следующие особенности: отсутствие единой кадровой службы как организационной единицы; узкий спектр функциональных обязанностей и полномочий кадровой службы; несоответствующий мировым тенденциям профессионально-квалификационный уровень работников кадровой службы; низкий организационный статус кадровой службы в структуре управления организации; неразвитость взаимоотношений кадровых служб с заинтересованными внешними организациями; сосредоточение кадровых служб на решении делопроизводственных задач.

Несмотря на положительную динамику в кадровых вопросах (взаимодействие руководителей кадровых служб с руководителями подразделений строится преимущественно на основе выработки совместных решений; значительная часть направлений кадровой деятельности находится в компетенции кадровых служб; высшее руководство принимает участие в решении кадровых вопросов) и потенциале кадровых служб (достаточно высокий уровень образования кадровых работников; появление в составе кадровых служб работников, имеющих специальность «Управление персоналом» и «Менеджмент»; снижение среднего возраста работников кадровых служб; положительные структурные сдвиги в их профиле образования; наличие в каждой третьей организации формализованной оценки кадровой службы; готовность кадровых работников повышать свой образовательный и квалификационный уровень), темпы этих изменений недостаточны. Это может стать препятствием на пути инновационного развития экономики Республики Беларусь. Повышение профессионально-квалификационного уровня работников кадровых служб, совершенствование нормативно-правового обеспечения кадровой деятельности (обновление Типового положения о кадровой службе предприятия (организации), пересмотр Межотраслевых нормативов численности работников кадровых служб коммерческих организаций), предоставление методического инструментария по диагностике и управлению кадровыми рисками, оптимизация должностного состава работников кадровой службы организаций Республики Беларусь, использование в кадровой работе специализированных программных продуктов в области управления персоналом; тесное сотрудничество учебных заведений и организаций при отмеченной положительной дина-

мике в потенциале кадровых служб будут содействовать эффективности функционирования организаций, создадут предпосылки для построения экономики знаний и перехода на инновационный путь развития Республики Беларусь.

### Заключение

Республика Беларусь является открытой социально-ориентированной экономикой. Поэтому для нас актуальным остается вопрос привлечения и удержания квалифицированного персонала, готового к реализации нововведений. Недостаточное использование современных кадровых технологий кадровыми службами, их невысокий статус и несоответствующий мировым стандартам профессионально-квалификационный уровень могут стать серьезным препятствием для повышения конкурентоспособности отечественных организаций в условиях глобального рынка.

Современные подходы к кадровой диагностике должны быть дополнены диагностикой кадровых рисков и оценкой трансакционных издержек работодателя. Это будет способствовать реализации дополнительных функций кадровой службы: формирования единой кадровой политики, управления кадровыми рисками, расчета затрат и эффективности по каждому направлению кадровой деятельности. Авторский алгоритм диагностики кадровых рисков ликвидирует недостатки существующих методик оценки кадровых рисков: высокую трудозатратность расчетов, отсутствие специальных знаний у кадровых работников, отсутствие связи между методиками и реалиями белорусской экономики. Это будет содействовать достижению основных направлений кадровой деятельности: минимизации трансакционных издержек, снижению степени оппортунизма в трудовых отношениях, инвестированию в специфические активы. Оценка трансакционных издержек работодателя по авторской методике позволяет вычислить в стоимостном выражении уровень потерь при излишнем высвобождении персонала, что дает возможность количественно оценить риски кадровой деятельности в организациях Республики Беларусь. Основными направлениями совершенствования кадровой деятельности в отечественных организациях являются: совершенствование нормативно-правового обеспечения кадровой деятельности в организациях Республики Беларусь путем обновления Типового положения о кадровой службе предприятия (организации) и пересмотра Межотраслевых нормативов численности работников кадровых служб коммерческих организаций; оптимизация должностного состава работников кадровой службы организаций Республики Беларусь; повышение профессионально-квалификационного уровня работников кадровых служб; разработка методического подхода к управлению кадровыми рисками в организации; использование в кадровой работе специализированных программных продуктов в области управления персоналом; тесное сотрудничество учебных заведений и организаций.

(1) По каждому из показателей экспертным путем определены пороговые значения, отклонения от которых в нежелательную сторону является критическим. Об ухудшении одних показателей (коэффициент текучести, удельный вес работников, совершивших про-



гулы и другие нарушения трудовой дисциплины, удельный вес лиц пенсионного возраста в списочной численности работников на конец года) будет свидетельствовать их увеличение, других (удельный вес работников с высшим образованием в списочной численности работников на конец года, темп прироста производительности труда, коэффициент использования полезного фонда рабочего времени, отношение среднемесячной заработной платы одного работника к среднереспубликанскому уровню, степень охвата персонала профессиональным обучением) – их уменьшение.

(2) коэффициент доверия 1.87, предельная ошибка выборки 10%, объем генеральной совокупности 13450 ед., доверительная вероятность 93.85%.

### Библиография

- Aminov A. (2007) *Upravlenie kadrovymi riskami*. Avtoref. diss. na soisk. uch. st. k. e. n. Moskva. (In Russian)
- Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D. (2007) *Izmerenie rezul'tativnosti raboty HR-departamenta*. Moskva: Vil'jams. (In Russian)
- Beliatskii N. (ed.) (2003) *Upravlenie personalom*. Minsk: Interpresservis, Ekoperspektiva. (In Russian)
- Bulanova E. (2008) *Social'no-ekonomicheskoe sodержanie i izmerenie kadrovogo riska v khoziaistvennoi organizacii*. Avtoref. diss. na soisk. uch. st. k. e. n. SPb. (In Russian)
- CRANET (2011) *Survey on Comparative Human Resource Management. International Executive Report 2011*. Available: [http://management.aalto.fi/en/research/groups/cranet/cranet\\_report\\_2012\\_280212.pdf](http://management.aalto.fi/en/research/groups/cranet/cranet_report_2012_280212.pdf) (accessed 23.01.2014).
- Egorshin A., Gus'kova I. (2008) *Metodologiya upravleniia trudovymi resursami: monografija*. N. Novgorod: NIMB. (In Russian)
- Fisher S. (ed.) (2002) *Ekonomika*. Moskva: Delo. (In Russian)
- Haliashova K. (2014) *Vliianie kadrovyykh riskov na transakcionnye izderzhki na rynke truda: oценка i upravlenie*. *Ekonomika i upravlenie*, Nr. 2 (38), pp. 41–44. (In Russian)
- Kuznetsova T., Rud' V. (2011) *Faktory effektivnosti i motivy innovacionnoi deiatel'nosti rossiiskikh promyshlennykh predpriatii*. *Foresight Russia*, Nr. 2, pp. 34–47. (In Russian)
- Lobanova E., Pisankova M. (2011) *Oценка ekonomicheskikh transakcionnykh izderzhok vosproizvodstvennogo processa pervichnogo resursa truda*. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo*, Nr. 6, pp. 62–68. (In Russian)
- Menshikov V. (2014) *Mobility in the lifestyle of today's youth*. *Filosofija. Sociologija. Lietuvos mokslų akademija*. T. 25. Nr. 4, pp. 247–256.
- Menshikov V., Vanags E., Volkova O. (2013) *Aggregate Capital, Its Structure and Interaction with Labour Migration (The Case of Latgale)*. *DU SZF Socialo Zinatnu Vestnesis*, Nr. 1, pp. 61–90. (In Russian)
- Mikhnevich O. (2011) *Upravlenie predprinimatel'skimi riskami po kadrovomu napravleniiu dejatel'nosti sub'ektov malogo biznesa*. Avtoref. diss. na soisk. uch. st. k. e. n. Moskva. (In Russian)
- Mironenko O. (2013) *Izderzhki zashchity zaniatosti dlia rabotodatelei: factory sprosa I predlozheniia*. Moskva: Izd. dom Vysshei shkoly ekonomiki. (In Russian)
- Mitrofanova A. (2013) *Razrabotka metodiki upravleniia kadrovymi riskami v sisteme upravleniia personalom organizacii*. Institut Gosudarstvennogo upravleniia, prava i innovacionnykh tekhnologii (IGUPIT). *Internet-zhurnal «Naukovedenie»*. Nr. 1. Available: <http://naukovedenie.ru/PDF/85sevn113.pdf> (accessed 02.09.2013). (In Russian)

- Natsional'nyi soiuз kadrovikov (2006) *Portret rossiiskogo kadrovika*. Available: <http://www.kadrovik.ru/> (accessed 01.12.2013). (In Russian)
- Novikova I. (2008) *Upravlenie riskami v deiatel'nosti vysshikh uchebnykh zavedenii Rossiiskoi Federatsii*. Avtoref. diss. na soisk. uch. st. k.e. n. Moskva. (In Russian)
- Popov E., Simonova V. (2004) Sushchnost' endogennoo opportunizma. *Vestnik UGTU-UPI*, Nr. 10, pp. 5–12. (In Russian)
- Prosvirkina E. (2012) Faktory, vliiaushchie na provedenie ocenki deiatel'nosti kadrovyykh sluzhb na rossiiskikh predpriatiiakh. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo*, Vol. 209, Nr. 11, pp. 81–86. (In Russian)
- Rad'ko S. (2003) Otsenka trudovogo potentsiala predpriatii s uchetom riskov ego upravleniia. *Upravlenie riskom*, Nr. 2, pp. 30–41. (In Russian)
- Rudak I. (2008) *Organizatsionno-metodicheskoe obespechenie razvitiia sistemy upravleniia personalom na predpriatiiakh Respubliki Belarus'*. Avtoref. diss. na soisk. uch. st. k. e. n. Minsk, BGEU. (In Russian)
- Shapiro C., Stiglitz J.E. (1984) Equilibrium Unemployment as a Worker Discipline Device. *The American Economic Review*, Vol. 74, Nr. 3, pp. 433–444.
- Shimov V., Kriukov L. (2014) *Innovatsionnoe razvitie ekonomiki Belarusi: dvizhushchie sily i nacional'nye priority*. Minsk: BGEU. (In Russian)
- Simonov V., Sinov V. (2010) *Ekonomika social'no-trudovykh otnoshenii*: ucheb. posobie. SPb.: Izd-vo SPbGUEF. (In Russian)
- Slobodskoi A. (red.) (2005) *Riski v upravlenii personalom organizatsii*: Ucheb. posobie. SPb.: S.-Peterb. gos. un-t ekonomiki i finansov. Kaf. sotsiologii i upr. personalom. (In Russian)
- Tsui A.S. (1984) Personnel Department Effectiveness: A Tripartite Approach. *Industrial Relations*, Vol. 23, Nr. 2, pp. 184–197.
- Ulrich D. (1997) *Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Vankevich A., Antonysheva Ju. (2013) Napravleniia sovershenstvovaniia planirovaniia chislenosti zaniatykh v organizatsiakh. *Vestnik Vitebskogo gosudarstvennogo tekhnologicheskogo universiteta*, Nr. 25, pp. 123–130. (In Russian)
- Vankevich A., Skvortsov V. (2010) *Sovremennye problemi organizatsii proizvodstva, truda i upravleniia na predpriatiiakh legkoi promyshlennosti Respubliki Belarus'*. Vitebsk: VSTU. (In Russian)
- Vitebskoe oblastnoe upravlenie statistiki (2013) *Statisticheskii ezhegodnik Vitebskoi oblasti: statisticheskii sbornik*. Vitebsk. (In Russian)
- Vorob'eva L. (2008) Portret sovremennogo rabotnika kadrovoi sluzhby. *Otdel kadrov*, Nr. 7, pp. 58–60. (In Russian)
- Waechter H. (2013) Human Resource Management – Eine Annaeherung in kritischer Absicht. *Industrielle Beziehungen*. Vol. 20(4), pp. 343–366. (In German)
- Zharikov E., Paramonov A. (2005) *Riski v kadrovoi rabote: kniga dlia rukovoditelia i menedzhera po personalu*. Moskva: MCFER. (In Russian)
- Zhukov A. (2010) *Audit chelovecheskikh resursov organizatsii*: Uchebnoe posobie. Moskva: MIK. (In Russian)
- Zhuravlev P. (red.) (2002) *Upravlenie chelovecheskimi resursami: opyt industrial'no razvitykh stran*. Moskva: Ekzamen. (In Russian)