

## НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Е.И. Галешова

УДК 331.108.66 (476)

### РЕФЕРАТ

*КАДРОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, КАДРОВАЯ СЛУЖБА, КАДРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, КАДРОВЫЕ РИСКИ*

*Предметом исследования является реализация кадровой деятельности в организациях. Цель исследования заключается в обосновании необходимости совершенствования реализации кадровой деятельности в организациях Республики Беларусь. Для выполнения поставленной цели автором проведен анализ нормативно-правового обеспечения деятельности кадровых служб организаций Республики Беларусь, оценена роль кадровых служб на современном этапе в организациях Республики Беларусь (преимущественно административная) и за рубежом (сервисная), выявлены основные проблемы кадровой деятельности организаций Республики Беларусь, разработаны методы управления кадровыми рисками в зависимости от их стадии возникновения, обосновано возрастание роли кадровой деятельности на основе построения цепочки взаимосвязанных обстоятельств. В работе обоснован ряд рекомендаций для совершенствования реализации кадровой деятельности в организациях Республики Беларусь.*

### ABSTRACT

*HUMAN RESOURCES ACTIVITIES, PERSONNEL DEPARTMENT, TECHNOLOGIES OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT, PERSONNEL RISKS*

*In the article the need of improvement of implementation of human resources management activities in organizations of the Republic of Belarus is scientifically substantiated. The evolution of the role of personnel department of organizations and the place of personnel department of the majority of Belarusian organizations at the present stage is considered. The research in the field of implementation of human resources management activities is systematized, the problems of modern activities of personnel departments of the Republic of Belarus which hinder the competitiveness of Belarusian organizations on the international market are identified. Existing regulatory framework governing the activities of personnel departments of organizations in the Republic of Belarus is estimated. In order to reduce transaction costs methods for the management of personnel risks are developed. The ways of improvement of human resources management activities in domestic organizations are substantiated.*

### ВВЕДЕНИЕ

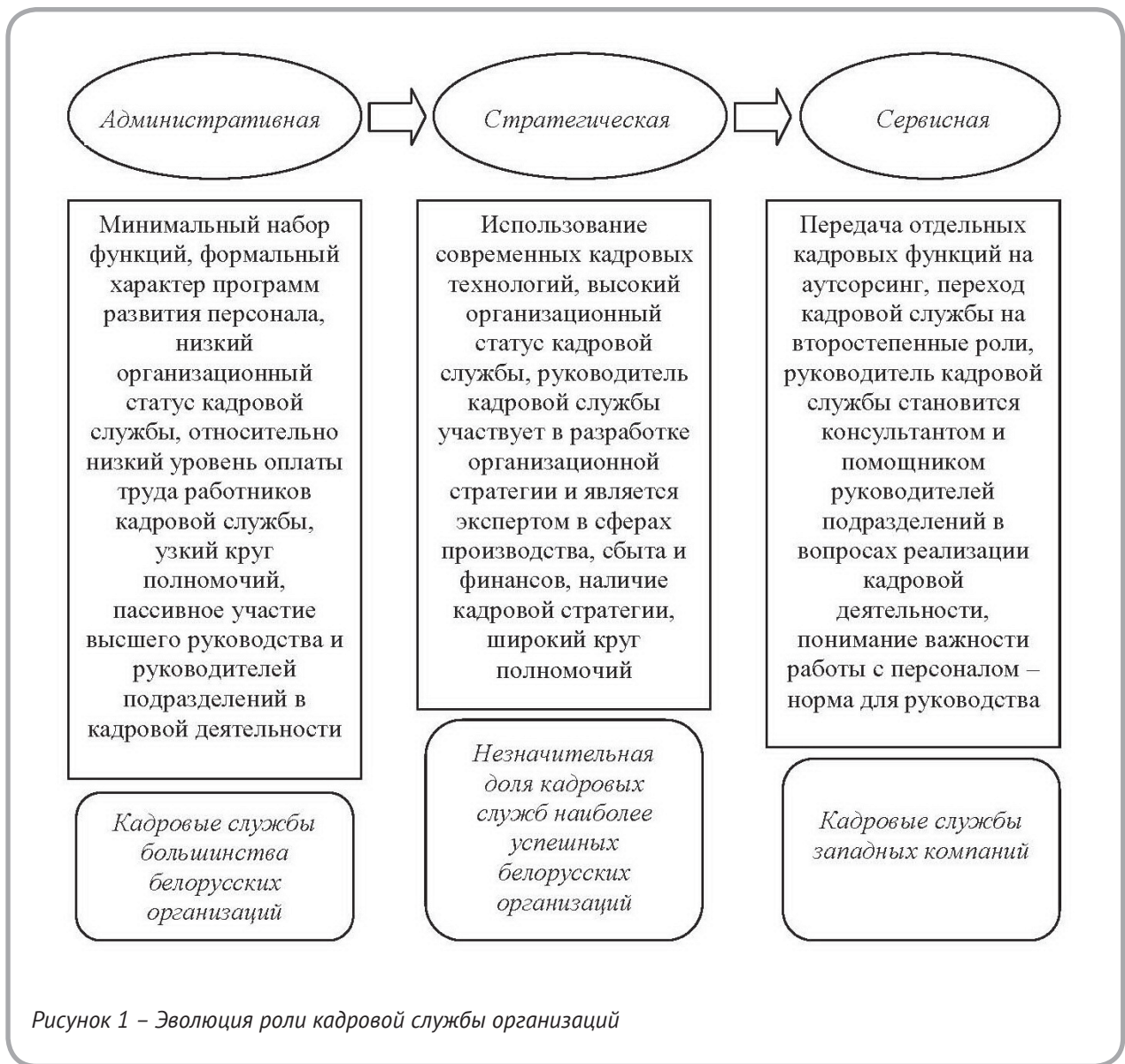
Переход к постиндустриальному обществу, глобальная конкуренция и связанное с этим повышение инновационной активности организаций являются условиями повышенного внимания к человеческим ресурсам. На мировом уровне ведется конкурентная борьба за высококвалифицированных работников. В таких условиях повышается роль кадровой службы (рис. 1), особое значение приобретает реализация эффективной кадровой деятельности, построенной на использовании современных кадровых технологий и осуществляемой компетентными работниками кадровых служб.

Поэтому важной теоретической и приклад-

ной задачей является обоснование направлений совершенствования реализации кадровой деятельности в организациях Республики Беларусь. Для этого необходимо определить основные проблемы кадровой деятельности организаций Республики Беларусь, провести анализ нормативно-правового обеспечения деятельности кадровых служб организаций Республики Беларусь.

### АНАЛИЗ СОВРЕМЕННЫХ ПОДХОДОВ К ПОНИМАНИЮ КАДРОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

За весь период своего существования кадровая служба находилась и находится под дав-



Источник: составлено автором по [1-15].

лением необходимости доказательства смысла своего существования, что особенно характерно для белорусских организаций. Провокационное заявление автора «3К-модели» (каналы, критерии, головы) N. Luhmann [16, S. 39-50] о развитии персонала как относительно слабом рычаге для изменения организационных структур, недовольство F.G. Hoerfner отсутствием обоснования отделом кадров, увеличивающих бюджет затрат [17, S. 14], утверждение С. Eckartsberg о принятии решения работником кадровой службы об инвестировании в человеческий капитал на основе интуиции [18, S. 235], радикальная позиция Р. Бюннера «...сотрудники слишком важны, чтобы передать их кадровикам» [19, с. 531] являются

примерами «давления» на кадровую функцию.

В то же время существует достаточное количество исследований, подтверждающих значимость кадровой деятельности в современной организации. В частности:

- М. Хуселид и Б. Беккер установили прямую статистически значимую связь между высокоэффективной системой управления человеческими ресурсами (на основе расчета индекса систем управления человеческими ресурсами) и уровнем эффективности фирмы [3, с. 118-119];

- У. О'Рурк отмечает, что «грамотное руководство персоналом позволяет увеличить доход предприятия в среднем на 5-10 %» [20, с. 13];

- исследование Е. Лолера, Дж. Джамронга и

Дж. Будро подтвердили повышение роли кадровой службы в условиях кризиса и повышение ее авторитета в глазах руководства и персонала [21, с. 82];

- исследования, проведенные компанией Watson Wyatt и охватившие 1600 мировых ведущих компаний, показали, что доходы акционеров могут возрасти на 31,5 % от повышения эффективности работы отдела кадров [20, с. 235].

Одной из важнейших задач кадровых служб становится привлечение и удержание увеличивающегося мобильного, высококвалифицированного персонала, компетентного, по мнению А. Зигерта, «в межкультурном отношении с уже имеющимся опытом в этой сфере, для того чтобы выдержать схватку в глобальной конкуренции» [22, с. 202]. Это является важной характеристикой квалификации специалистов [23, С. 41]. Удержание ведущих работников может быть основано, по мнению Бевана, на анализе рисков, показывающих серьезность того, что ведущие работники будут потеряны, а ключевые должности станут вакантными [3, с. 337]. Благополучие транснациональных корпораций основывается на творческих личностях, а управление талантами, согласно исследованию, проведенному Европейской ассоциацией по управлению персоналом совместно со Стратегическим советом Бостонской консалтинговой группы и охватившему 1355 специалистов по управлению персоналом и менеджеров в 27 европейских странах [24, С. 6], является одним из пяти трендов (помимо управления талантами, были выделены демографические изменения, развитие обучающейся организации, баланс между работой и жизнью, управление изменениями на основе трансформации организационной культуры) кадровой деятельности в Европе до 2015 г.

#### СОСТОЯНИЕ КАДРОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

В конце XX века, как отмечают специалисты, основными характеристиками белорусского рынка труда явились «значительно меньшее снижение уровня занятости в сравнении с произошедшим снижением уровня производства; низкий уровень официальной безработицы при достаточно высокой фактической; активный, но холостой оборот рабочей силы; слабость института социального партнерства;

экстенсивное увеличение ресурсов рабочего времени; снижение эффективности использования персонала на микроуровне» [25, с. 3]. Перечисленные особенности повлияли на современную деятельность кадровых служб Республики Беларусь, обозначив проблемы, существующие в этом направлении и влияющие на конкурентоспособность белорусских организаций на международном рынке:

- отсутствие понимания важности роли человека в организации;

- несоответствие уровня профессионально-квалификационного состава работников кадровых служб современным требованиям в области управления персоналом, недостаток высших учебных заведений, которые предлагают подготовку, переподготовку и повышение квалификации по специальности «Управление персоналом» и обусловленная этими обстоятельствами нехватка высококвалифицированных специалистов в области управления персоналом;

- избыточная численность персонала, связанная с использованием устаревших норм планирования численности, по оценкам белорусских исследователей, составляет «от 5 до 30 % среднесписочной численности ППП, в отдельных случаях даже больше» [26, с. 3];

- несоответствующая мировым тенденциям в области управления персоналом нормативно-правовая база, регулирующая деятельность кадровых служб;

- давление традиций кадровой политики советского периода, что предопределяет отставание белорусских кадровых служб и влияет на скорость трансформации организации и реализации кадровой деятельности в организациях Республики Беларусь;

- решение кадровых проблем происходит по остаточному принципу, в результате чего организации могут оказаться в «кадровой ловушке» [25, с. 242-243], повышающей уровень кадровых рисков организации, суть которой заключается в следующем: потребность организаций в высококвалифицированных специалистах не может быть удовлетворена из-за невысокой оплаты труда, что делает невозможным выход из кризиса;

- отсутствие учета и оценки затрат на персонал, являющихся составной частью транзакционных издержек; при этом затраты на персонал

необходимо рассматривать «как инвестиции в человеческий капитал в соответствии с теорией человеческого капитала», чье сокращение «не обязательно приведет к повышению экономических результатов деятельности» [5, с. 150], оптимальности использования затрат можно достигнуть при уменьшении второй части транзакционных издержек – потерь, путем управления

кадровыми рисками в организации (рис. 2).

Роль кадровой деятельности возрастает в силу следующей цепочки взаимосвязанных обстоятельств:

- экономика знаний выдвигает новые требования к найму работников;
- возрастает стоимость и мобильность высококвалифицированных работников;

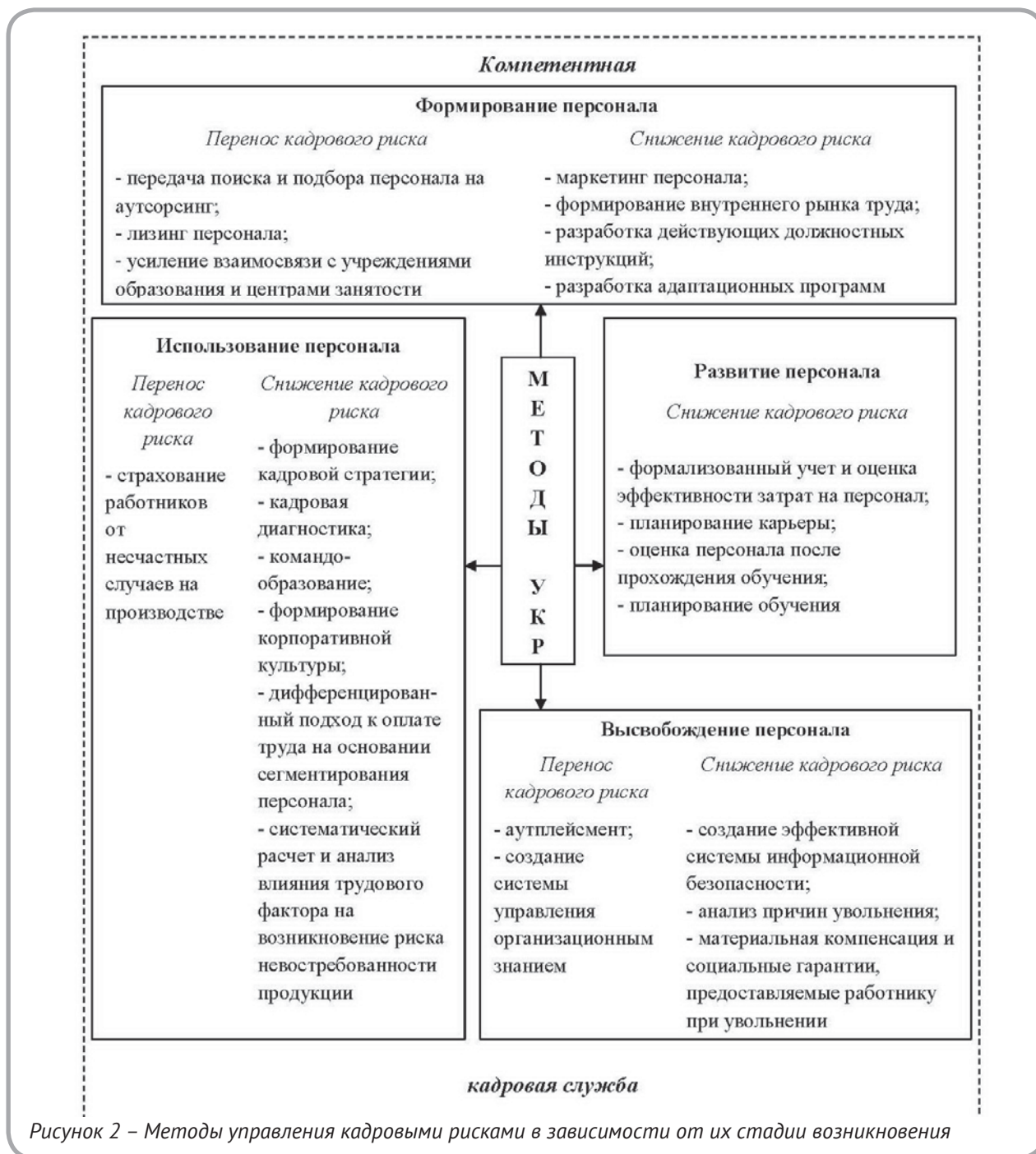


Рисунок 2 – Методы управления кадровыми рисками в зависимости от их стадии возникновения

Примечание: УКР – управление кадровыми рисками.

Источник: собственная разработка.

- ослабевает связь между высококвалифицированным работником и работодателем;

- важность атмосферы открытости и доверия в организации для обмена знаниями, с одной стороны, и отсутствие соответствующего климата в организации, с другой стороны (по данным исследования, проведенного Arthur Andersen & Co. совместно с American Productivity and Quality Center [27, p. 8];

- конкуренция организаций за «высокий потенциал» становится критической зоной конфликта кадровой деятельности в экономике знаний;

- неспособность государственных служб занятости населения, в настоящее время, обеспечить организации высококвалифицированными работниками;

- растущий уровень трудоизбыточности [5, с. 169] в совокупности со снижением уровня загрузки производственных мощностей промышленных предприятий (по данным опроса, проведенного в феврале 2014 г. Научно-исследовательским экономическим институтом Министерства экономики Республики Беларусь) приводят к снижению конкурентоспособности предприятий и определяют необходимость проведения реструктуризации предприятий.

Содержание кадровой деятельности проявляется в реализации функций кадровой службы. На сегодня деятельность кадровых служб Республики Беларусь регулируется рядом нормативно-правовых документов (табл. 1).

Анализ нормативно-методического обеспечения кадровой службы показал, что:

- за последние годы повысилось внимание к реализации кадровой деятельности, что подтверждается принятием Концепции государственной кадровой политики Республики Беларусь и ряда нормативных документов, в которых утверждены: Положение об организации работы с руководящими кадрами в системе государственных органов и иных государственных организаций, Методические рекомендации по проведению кадровой диагностики организаций с целью выявления потенциально избыточной численности персонала, Межотраслевые нормативы численности работников кадровых служб коммерческих организаций, Положение о комплектовании резерва руководящих кадров, его подготовке, порядке использования и об-

новления, Примерное Положение о конкурсной комиссии по формированию резерва руководящих кадров;

- отсутствует единый нормативный документ, регламентирующий кадровую деятельность в организациях, организационный статус кадровой службы в структуре управления, схему взаимодействия кадровой службы и структурных подразделений; организационно-методическое, кадровое и информационное обеспечение реализации кадровой деятельности;

- содержание части нормативных документов не отвечает современным требованиям социально-экономического развития мирового сообщества (Типовое положение о кадровой службе предприятия (организации)) и основано на нормативных документах СССР (Межотраслевые нормативы численности работников кадровых служб коммерческих организаций);

- существует некое противоречие между кадровой политикой на макроуровне (Концепция государственной кадровой политики Республики Беларусь) и на микроуровне (Типовое положение о кадровой службе предприятия (организации)): заложенная основа для нормативного, методического и кадрового обеспечения активной кадровой деятельности в Концепции государственной кадровой политики Республики Беларусь не нашла реализации в Типовом положении о кадровой службе предприятия (организации).

Выявленные проблемы реализации кадровой деятельности в организациях Республики Беларусь наряду с возрастанием роли кадровой деятельности, как в зарубежных, так и в отечественных организациях, проведенный анализ нормативно-методического обеспечения деятельности кадровых служб Республики Беларусь позволяют сделать вывод о необходимости совершенствования реализации кадровой деятельности в организациях Республики Беларусь. Основными направлениями совершенствования реализации кадровой деятельности в организациях Республики Беларусь являются:

1. Совершенствование организационно-методического обеспечения кадровой деятельности организаций, что предполагает:

- совершенствование организационно-методического обеспечения оценки и управления кадровыми рисками в организации на основе

Таблица 1 – Перечень основных нормативных документов, регламентирующих деятельность кадровых служб в организациях Республики Беларусь

Нормативный документ	Цель создания	Комментарий
1	2	3
Типовое положение о кадровой службе предприятия (организации), утвержденное постановлением Министерства труда Республики Беларусь от 18 декабря 1997 г. № 118 с изменением, внесенным постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 19 апреля 2005 г. № 44	Повышение роли кадровых служб в управлении персоналом предприятий (организаций)	Преобладание учетных функций, не рассмотрены вопросы взаимодействия кадровой службы и структурных подразделений, ориентация на второстепенность кадровой службы в организационной структуре управления, не включены современные функции
В связи с утратившим силу 17.07.2013 Типовым положением о кадровой службе государственного органа (утв. постановлением Министерства труда Республики Беларусь от 26 сентября 1994 г. № 101) деятельность кадровой службы государственного органа регулируется ст. 16 Закона Республики Беларусь от 14.06.2003 г. № 204-З «О государственной службе в Республике Беларусь» (в послед. ред. от 30.05.2013 № 28-3)	Предназначено для руководства в практической деятельности	Приоритет делопроизводственных задач, преобладание текущей кадровой деятельности над стратегической
Концепция государственной кадровой политики Республики Беларусь (утв. Указом Президента Республики Беларусь 18.07.2001 № 399 с изменениями и дополнениями, внесенными Указом Президента Республики Беларусь 12.11.2003 № 509)	Реализация стратегического курса на формирование социально ориентированной рыночной экономики, более глубокой интеграции страны в мировую экономическую систему, совершенствования механизма управления обществом на основе сочетания методов государственного и рыночного регулирования, использования современных организационных, информационных, социальных и политических технологий	Указание на необходимость использования современных кадровых технологий, акцентирование на прогнозировании потребности в кадрах, отмечена необходимость расширения подготовки научных кадров высшей квалификации в области управления персоналом
Положение об организации работы с руководящими кадрами в системе государственных органов и иных государственных организаций (утв. Указом Президента Республики Беларусь 26.07.2004 № 354 с изменениями и дополнениями, внесенными Указами Президента Республики Беларусь от 14 марта 2005 г. № 122, от 10 июня 2005 г. № 271, от 12 января 2007 г. № 23, от 26 января 2007 г. № 46, от 28 мая 2008 г. № 286, от 26 августа 2008 г. № 445, от 6 февраля 2009 г. № 78, от 2 июня 2009 г. № 275, от 17 августа 2010 г. № 427, от 30 сентября 2011 г. № 439, от 29 ноября 2013 г. № 529) Положение о комплектовании резерва руководящих кадров, его подготовке, порядке использования и обновления (утв. Постановлением Совета Министров Республики Беларусь 20.10.2004 № 1304, в ред. в постановлениях Совмина от 5.07.2005 № 745, от 07.02.2007 № 159, от 28.03.2007 № 387)	Формирование высококвалифицированных управленческих кадров, эффективное использование кадрового потенциала государственных учреждений и организаций	Нацеленность на внедрение современных кадровых технологий и непрерывное обучение, основанных на принципах планомерности и преемственности  Предусмотрено создание, ведение и поддержание в актуальном состоянии автоматизированной информационной системы электронного учета руководящих кадров, их резерва

Продолжение таблицы 1		
1	2	3
Примерное Положение о конкурсной комиссии по формированию резерва руководящих кадров (утв. Постановлением Совета Министров Республики Беларусь 20.10.2004 № 1304, в ред. в постановлений Совмина от 5.07.2005 № 745, от 07.02.2007 № 159, от 28.03.2007 № 387)		Определен порядок создания и работы конкурсных комиссий по формированию резерва руководящих кадров, обеспечение работы конкурсной комиссии возложено на кадровую службу
Методические рекомендации по проведению кадровой диагностики организаций с целью выявления потенциально избыточной численности персонала (утв. Постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь 29.12.2010 № 181)	Определение потенциально избыточной численности персонала, оптимизация затрат на персонал, совершенствование организационной структуры	Практическая направленность, подтверждаемая использованием белорусскими организациями в рамках проведения процессов модернизации и реструктуризации
Типовое положение об аттестации руководителей и специалистов организаций (утв. Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 25.05.2010 г. № 784)	Совершенствование трудовых отношений, дальнейшее развитие кадрового потенциала отраслей экономики и сфер деятельности	Делопроизводственный характер участия кадровой службы в процессе аттестации. В описании процесса аттестации заложен формальный и бюрократический характер, четко не прописана связь между результатами аттестации и стимулированием работников
Межотраслевые нормативы численности работников кадровых служб коммерческих организаций (утв. Постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь 27.12.2005 № 187)	Расчет численности работников кадровых служб, табельщиков по табельному учету и дежурных бюро пропусков	Не оценивают выполнение современных функций кадровой службы, в расчет нормативов не заложена автоматизация кадровой функции

диагностики кадровых рисков;

- оптимизация должностного состава работников кадровой службы организации;
- совершенствование методики оценки эффективности кадровой деятельности в организациях;
- совершенствование нормативно-правовой базы, регулирующей деятельность кадровых служб, путем расширения функций кадровой службы в Типовом положении о кадровой службе предприятия (организации); пересмотра Межотраслевых нормативов численности работников кадровых служб коммерческих организаций; создание единого нормативного документа, регламентирующего кадровую деятельность.

2. Совершенствование кадрового и информационного обеспечения кадровой деятельности, предусматривающее:

- усиление профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации в области управления персоналом;
- использование не только справочно-правовых систем по законодательству Республики Бе-

ларусь, но и специализированных программных продуктов в области управления персоналом с целью улучшения качества реализации отдельных кадровых процессов и сокращения различного рода потерь при решении кадровых делопроизводственных задач.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование отечественного и зарубежного опыта реализации кадровой деятельности показало, что необходимо совершенствовать организационные и методические аспекты реализации кадровой деятельности в организациях Республики Беларусь. Разработка и предоставление кадровым службам практических инструментов и методов для реализации кадровой деятельности будут способствовать решению следующих задач:

- снижение уровня кадровых рисков и повышение кадровой безопасности в организации;
- улучшение планирования будущих потребностей организации в персонале и реализация обоснованного подбора персонала, лояльного к

организации;

- сохранение в штате талантливых и высококвалифицированных работников благодаря дифференцированному подходу к оплате труда и к предоставлению набора социальных услуг;

- обоснование структуры затрат на персонал и их оценка как инвестиций;

- в конечном итоге, повышение конкурентоспособности белорусских организаций путем реализации эффективной кадровой деятельности, осуществляемой компетентными, пользующимися доверием высшего руководства специалистами кадровой службы, и направленной на сохранение «кадрового ядра» в организации.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Waechter, H. (2013) "Human Resource Management - Eine Annaeherung in kritischer Absicht", Industrielle Beziehungen, Vol. 20 No. 4, pp. 343-366.
2. Festing, M. (2012) "Strategic Human Resource Management in Germany: Evidence of Convergence to the U.S. Model, the European Model, or a Distinctive National Model?", Academy of Management Perspectives, No. 5 (May), pp. 37-54.
3. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – 8-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, 2007. – 832 с.
4. Беккер, Б.И. Измерение результативности работы HR-департамента / Б.И. Беккер, М.А. Хьюзлид, Д. Ульрих. – М.: Вильямс, 2007. – 298.
5. Ванкевич, Е.В. Современные проблемы организации производства, труда и управления на предприятиях легкой промышленности Республики Беларусь / Е.В. Ванкевич [и др.]; под науч. ред. Е.В. Ванкевич, В.А. Скворцов. - Витебск: УО «ВГТУ», 2010. - 284 с.
6. Ulrich, D. (1997) Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.
7. Ванкевич, Е.В. Кадровые службы: направления активизации / Е.В. Ванкевич // Белорусская думка. – 2011. - № 1. – С. 52-59.

## REFERENCES

1. Waechter, H. (2013), "Human Resource Management - Eine Annaeherung in kritischer Absicht", Industrielle Beziehungen, Vol. 20 No. 4, pp. 343-366.
2. Festing, M. (2012), "Strategic Human Resource Management in Germany: Evidence of Convergence to the U.S. Model, the European Model, or a Distinctive National Model?", Academy of Management Perspectives, No. 5 (May), pp. 37-54.
3. Armstrong, M. (2007), Human resources management [Praktika upravljenja chelovecheskimi resursami], Saint-Petersburg, Piter.
4. Bekker, B.I., Huselid, M.A. and Ulrich, D. (2007), Measurement of effectiveness of the work of HR-Department [Izmerenie rezul'tativnosti raboty HR-departamenta], Moscow, Williams.
5. Vankevich, E.V. and Skvotsov, V. (2010), Modern problems of the organization of production, labor and management in light industry of the Republic of Belarus [Sovremennye problemy organizacii proizvodstva, truda i upravlenija na predpriyatijah legkoj promyshlennosti Respubliki Belarus'], Vitebsk, VSTU.
6. Ulrich, D. (1997), Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.
7. Vankevich, E.V. (2011), Personnel service: directions of activization [Kadrovye sluzhby:



8. Elguth, P. and Kohaut, S. (2012) "Arbeitsbeziehungen und Personalpolitik im Dienstleistungsbereich", *Industr. Beziehungen*, Bd. 2012 No. 3, S. 257–289.
9. Cappelli, P. (2008) "Talent management for the twenty-first century", *Harvard Business Rev.*, Vol. 86 iss. 3, pp. 74–81.
10. Pucik, V. (1993) *Globalizing management: creating and leading the competitive organization*, New York [etc.], J. Wiley a. Sons.
11. Талицких, Е.В. Создание эффективного HR-отдела / Е.В. Талицких. – Москва: Вершина, 2008. – 228 с.
12. Хьюзлид, М.А. Оценка персонала / М.А. Хьюзлид, Б.Е. Беккер, Р.У. Битти. – Москва: Вильямс, 2007. – 419 с.
13. Джой-Меттьюз, Д. Развитие человеческих ресурсов / Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггинсон, М. Сюрте. – 3-е изд. – М.: Эксмо, 2006. – 428 с.
14. Беляцкая, Т.Н. Антикризисное управление персоналом / Т.Н. Беляцкая, Е.А. Идельчик, И.К. Рудак. – Молодечно: УП «Тип. «Победа», 2003. – 133 с.
15. Кибанов, А.Я. Экономика управления персоналом: Учебник / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, И.А. Эсаулова; под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 427 с.
16. Luhmann, N. (1975) *Soziologische Aufklaerung 2. Aufsaeetze zur Theorie der Gesellschaft*, Opladen, WDV.
17. Hoepfner, F.G. (1972) "Zur Erfolgskontrolle der Personalpolitik am Arbeitsmarkt", *Personal, Mensch und Arbeit*, No. 1, S. 14-16.
18. Eckartsberg, C. (1975) "Erfolgskontrolle im Personalwesen", *Personalwirtschaft*, Vol. 8, S. 275.
8. Elguth, P. and Kohaut, S. (2012), "Arbeitsbeziehungen und Personalpolitik im Dienstleistungsbereich", *Industr. Beziehungen*, No 1., pp. 52-59.
8. Elguth, P. and Kohaut, S. (2012), "Arbeitsbeziehungen und Personalpolitik im Dienstleistungsbereich", *Industr. Beziehungen*, Bd. 2012 No. 3, S. 257–289.
9. Cappelli, P. (2008), "Talent management for the twenty-first century", *Harvard Business Rev.*, Vol. 86 iss. 3, pp. 74–81.
10. Pucik, V. (1993), *Globalizing management: creating and leading the competitive organization*, New York [etc.], J. Wiley a. Sons.
11. Talickih, E.V. (2008), *Creation of an effective HR-Department [Sozdanie jeffektivnogo HR-otdela]*, Moskow, Top.
12. Huselid, M.A., Bekker, B.I. and Beatty, R.U. (2007), *Personnel assessment [Ocenka personala]*, Moskow, Williams.
13. Joy-Matthews, D., Megginson, D. and Sure, M. (2006), *Human resources development [Razvitie chelovecheskih resursov]*, Moskow, Eksmo.
14. Belyatskaya, T.N., Idelchik, E.A. and Rudak, I.K. (2003), *Anti-crisis management of the personnel [Antikrizisnoe upravlenie personalom]*, Molodechno, UE «the Publishing House «the Victory».
15. Kibanov, A.Ya., Mitrofanova, E.A. and Esaulova, I.A. (2013), *The economy of personnel management: Textbook [Jekonomika upravlenija personalom: Uchebnik]*, Moskow, INFRA-M.
16. Luhmann, N. (1975), *Soziologische Aufklaerung 2. Aufsaeetze zur Theorie der Gesellschaft*, Opladen, WDV.
17. Hoepfner, F.G. (1972), "Zur Erfolgskontrolle der Personalpolitik am Arbeitsmarkt", *Personal, Mensch und Arbeit*, No. 1, S. 14-16.

19. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова и др.; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 570 с.
20. Жуков, А.Л. Аудит человеческих ресурсов организации: Учебное пособие / А.Л. Жуков. – М.: МИК, 2010. – 256 с.
21. Просвиркина, Е.Ю. Факторы, влияющие на проведение оценки деятельности кадровых служб на российских предприятиях / Е.Ю. Просвиркина // Российское предпринимательство. - 2012. - № 11 (209). - С. 81-86.
22. Зигерт, А. Трансмиграция высококвалифицированного персонала - вызов для кадрового менеджмента. Размышления на примере российских специалистов и руководителей (начало) / А. Зигерт // Знание. Понимание. Умение. – 2009. - № 1. – С. 201-205.
23. Halajian, R. and Stehr, C. (2008) "Diversity Management bei der Metro: Die Belegschaft als Spiegel der Gesellschaft", Personalfuehrung, Vol. 41 No. 2, S. 38–41.
24. Daniel, C., Leicht, M. and Strack, R. (2007) "Personalarbeit in Europa", Personal. Heft, Vol. 9, S. 6-8.
25. Ванкевич, Е.В. Рынок труда Республики Беларусь: особенности формирования и развития / Е.В. Ванкевич, А.П. Морова, И.В. Новикова; под науч. ред. Е.В. Ванкевич. - Витебск: УО «ВГТУ», 2008. - 302 с.
26. Ванкевич, Е.В. Эффективность занятости: мнимая и реальная / Е.В. Ванкевич // Экономическая газета. – 2013. – 4 окт. – С. 1, С. 3.
27. Allee, V. (1997) The knowledge evolution: expanding organizational intelligence, Boston [etc.], Butterworth-Heinemann.
18. Eckartsberg, C. (1975), "Erfolgskontrolle im Personalwesen", Personalwirtschaft, Vol. 8, S. 275.
19. Durakova, I.B. (2009), Personnel management: Textbook [Upravlenie personalom: Uchebnik], Moscow, INFRA-M.
20. Zhukov, A.L. (2010), Audit of the human resources of the organization: Textbook [Audit chelovecheskih resursov organizacii: Uchebnoe posobie], Moscow, MIK.
21. Prosvirkina, E.Ju. (2012), The factors affecting the performance assessments of personnel services of the Russian organizations [Faktory, vlijajushhie na provedenie ocenki dejatel'nosti kadrovyyh sluzhb na rossijskih predpriyatijah], Russian business, Vol. 209 No. 11, pp. 81-86.
22. Ziegert, A. (2009), Transmigrate highly qualified personnel is a challenge for HR management. Reflections on the example of Russian specialists and managers (beginning) [Transmigracija vysokokvalificirovannogo personala - vyzov dlja kadrovogo menedzhmenta. Razmyshlenija na primere rossijskih specialistov i rukovoditelej (nachalo)], Knowledge. Understanding. Ability, No. 1., pp. 201-205.
23. Halajian, R. and Stehr, C. (2008), "Diversity Management bei der Metro: Die Belegschaft als Spiegel der Gesellschaft", Personalfuehrung, Vol. 41 No. 2, S. 38–41.
24. Daniel, C., Leicht, M. and Strack, R. (2007), "Personalarbeit in Europa", Personal. Heft, Vol. 9, S. 6-8.
25. Vankevich, E.V., Morova, A.P. and Novikova, I.V. (2008) The labour market of the Republic of Belarus: peculiarities of formation and development [Rynok truda Respubliki Belarus': osobennosti formirovanija i razvitija], Vitebsk, VSTU.

26. Vankevich, E.V. (2013), The effectiveness of employment: imaginary and real [J'effektivnost' zanjatosti: mnimaja i real'naja], Economic newspaper, 4 Oct., p. 1, p. 3.
27. Allee, V. (1997), The knowledge evolution: expanding organizational intelligence, Boston [etc.], Butterworth-Heinemann.

*Статья поступила в редакцию 15.04. 2014 г.*