

УДК 338.45:677(476)

**ВЛИЯНИЕ УПРАВЛЕНИЯ
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ
НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЕЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ И ЭМПИРИЧЕСКИЕ ОЦЕНКИ
(НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЙ ТЕКСТИЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ
РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ)**

**THE IMPACT OF THE ORGANIZATION'S HUMAN RESOURCES MANAGEMENT
ON THE EFFICIENCY OF ITS ACTIVITIES:
THEORETICAL APPROACHES AND EMPIRICAL EVALUATIONS
(ON THE EXAMPLE OF THE TEXTILE INDUSTRY ENTERPRISES
OF THE REPUBLIC OF BELARUS)**

Е.В. ВАНКЕВИЧ, Е.А. АЛЕКСЕЕВА, Е.Н. КОРОБОВА, А.С. ДЯГИЛЕВ

E.V. VANKEVICH, E.A. ALEKSEYEVA, E.N. KOROBOVA, A.S. DYAGILEV

(Витебский государственный технологический университет)

(Vitebsk State Technological University)

E-mail: vankevich_ev@tut.by; Elena_d@tut.by; kor_elena@tut.by; dyagilev@vstu.by

Систематизированы теоретические подходы к определению направлений влияния управления человеческими ресурсами на эффективность организаций; выделены основные кадровые технологии и показатели для их оценки. На основе эмпирических данных текстильных предприятий Респуб-

лики Беларусь за 2007-2017 годы доказано, что кадровые технологии мотивации, развития персонала, использования персонала и формирования кадровых стратегий положительно коррелируют с эффективностью организации, влияние технологии формирования персонала оказалось статистически незначимым. Сделан вывод об исчерпании используемых в настоящее время в организациях Беларуси факторов роста за счет увеличения ресурсов труда (численности работников) и необходимости активного применения технологий мотивации и развития персонала.

Theoretical approaches to determining the direction of the impact of HR-management on the effectiveness of organizations systematized; the main HR-technologies and assessment indicators highlighted. Based on the empirical data of the textile industry enterprises of Belarus for the years 2007-2017, it was proved that such HR-technologies as personnel motivation, personnel development, use of personnel and formation of personnel strategies positively correlate with the efficiency of the organization while the influence of personnel formation technology was not statistically significant. The conclusion is that such growth factors as the increase in labor resources (number of employees) currently widely used in Belarusian organizations are exhausted and it's necessary to use the motivation, personnel development technologies and the formation of personnel strategies more actively.

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами, кадровая стратегия, эффективность организации.

Keywords: HR-management, personnel strategy, organization efficiency.

В современной бизнес-среде растет значение практики управления человеческими ресурсами организаций и ее влияние на эффективность хозяйственной деятельности. Бизнес требует, чтобы специалист (директор) по управлению человеческими ресурсами стал бизнес-партнером для руководителя организации, что повышает экономическую эффективность организации. Наличие влияния систем управления человеческими ресурсами на эффективность деятельности организаций и их конечные результаты, наличие положительной корреляции между стратегической ориентацией системы управления человеческими ресурсами и деятельностью организаций подтверждается в зарубежных эмпирических исследованиях. В Республике Беларусь таких исследований не проводилось, несмотря на важность и актуальность данного вопроса. Причинами является отсутствие единой теоретической базы для исследования и недоступность эмпирических данных

для исследователей. В организациях Республики Беларусь в настоящее время в отношении кадровых служб организаций сложилась достаточно полярная ситуация: – с одной стороны, бизнес-сообщество генерирует спрос на современные практики управления человеческими ресурсами (особенно со стороны частных, успешных организаций¹), что расширяет использование современных практик управления человеческими ресурсами; – с другой стороны, во многих организациях сохраняются кадровые службы, выполняющие устаревшие (преимущественно делопроизводственные) кадровые технологии [2, с. 61...90]. То есть в целом развитие новых практик управления человеческими ресурсами является, скорее, эпизодическим явлением, а не генеральной тенденцией, что объясняется прежде всего отсутствием эмпирических подтверждений влияния кадровых процессов на эффективность деятельности организации. Традиционно к человеческим ресурсам

¹ Например, конкурс «Премия HR-бренд», проводимый в Беларуси с 2014 года крупнейшим белорус-

ским порталом по трудоустройству РАБОТА.TUT.BY (www.rabota.tut.by)

сам (персоналу) относятся как к объекту затрат, а не как к источнику формирования конкурентных преимуществ организации. Это объясняет финансирование мероприятий по управлению человеческими ресурсами по остаточному принципу, поскольку эмпирических свидетельств наличия связи между деятельностью по управлению человеческими ресурсами в организации и ее коммерческим успехом нет. Исследования, направленные на определение кадровых проблем организаций и оценку потенциала кадровых служб организаций, их взаимодействия с другими подразделениями [2] показали, что, как правило, в организациях не разрабатывают стратегии управления человеческими ресурсами и не связывают их с бизнес-стратегией организации. Для успешной деятельности белорусских организаций необходимо увязать их бизнес-стратегии со стратегиями управления человеческими ресурсами, что требует осознания необходимости данной работы и ее методического обеспечения. Целью данного исследования является определение направлений влияния управления человеческими ресурсами на эффективность организации и их эмпирическое подтверждение (на примере предприятий текстильной промышленности Республики Беларусь). Эмпирические доказательства того, что управление человеческими ресурсами может оказывать сильное влияние на эффективность организации, является весомым аргументом для обновления концепции и технологий кадровой деятельности на микроуровне в Республике Беларусь.

Теоретические подходы к оценке влияния управления человеческими ресурсами на эффективность организации

В экономической литературе накоплен значительный потенциал по оценке влияния управления человеческими ресурсами на эффективность деятельности организации, который включает как теоретические подходы, так и эмпирические результаты [2], [4], [6...8], [10...14], среди которых можно выделить несколько направлений.

Первым направлением можно считать концептуально-теоретический подход, ко-

торый основан по построению теоретических конструкций и методик, объясняющих связь между реализацией кадровых стратегий в организации и ее экономическим успехом на рынке (Армстронг М., Портер М., Кащеев П., Белгородский В., Радько С., Клемина Т.). В результате установлено, что "...разумное применение широкого спектра прогрессивных систем управления человеческими ресурсами повышает эффективность предприятия" [1, с. 120]. В зависимости от степени детализации, авторы выделяют от 6 до 12-13 кадровых технологий, различные типы кадровых стратегий. Главным итогом работ данного направления можно считать концептуальный вывод о том, что "...выживание и успех любой организации зависит от того, насколько ее система управления человеческими ресурсами ... соответствует выбранному типу стратегического поведения" [7, с. 55]. Ко второму направлению изучения эффективности управления человеческими ресурсами в организациях можно отнести ряд исследований, основанных на использовании в качестве эмпирической базы многообразных опросов работников организаций (руководителей, специалистов кадровых служб, персонала различных категорий и функциональных сфер). В данном случае оценке подвергались такие трудно измеримые эффекты от управления человеческими ресурсами, как удовлетворенность работой, приверженность компании, вовлеченность в инновации и в управление, организационная культура, адаптация и пр. (Кларк М., Хилл С., Эфендиев А., Балабанова Е., Ребров А., Родригез Дж., Вентура Дж.). Так, например, в отдельных исследованиях установлено, что "...удовлетворенностью работой можно объяснить 5% различий между компаниями в прибыльности и 16% – в производительности", а организационной культурой – 10% в прибыльности и 29% в производительности [1, с. 119]. В результате исследований выявлено, что основой повышения эффективности являются приверженность работников и позитивный психологический контракт, приобретение и развитие персонала, применение формаль-

ных групп и прочие прогрессивные техники кадровой работы, которые статистически оценить сложно. Третье направление связано с работами Хуселида М., Лиси Д., Зеленовой О., Просвиркиной Е., Линге Д., в которых изучалась связь между экономическими показателями деятельности организации и применяемыми в ней практиками управления человеческими ресурсами, используя при этом не только опросы работников, но и статистические, экономические показатели, характеризующие эффективность деятельности организаций, на примере больших эмпирических выборок (например, 740...968 обследованных предприятий США в работах М.Хуселида, 80 организаций России в работе Эфендиева А., Балабановой Е., Реброва А.). В результате было доказано, что использование активных систем управления человеческими ресурсами положительно коррелирует с рыночной стоимостью фирмы, производительностью и прибылью.

Следует отметить общие методические трудности в оценке влияния управления человеческими ресурсами на эффективность деятельности организации: - многофакторность, так как на эффективность организации оказывают влияние многие процессы; - сложность подбора объективных показателей для оценки, поэтому в большинстве исследований используются опросы; - наблюдения "опрос – результат" не позволяют оценить связь между практикой управления человеческими ресурсами и их последующей результативностью, так как текущий результат является следствием практики, примененной ранее. То есть выделить чистое влияние управления человеческими ресурсами на эффективность организации – сложная теоретическая и практическая задача. Однако именно такие оценки формируют прочные аргументы в пользу развития управления человеческими ресурсами. Учитывая данные сложности, необходимо

сформировать теоретическую модель для эмпирической оценки, учитывающей национальные особенности менеджмента и возможности имеющейся статистики.

Возможности и результаты эмпирического измерения направлений влияния управления человеческими ресурсами на эффективность деятельности организации

Направления, с помощью которых управление человеческими ресурсами положительно влияет на экономические показатели, характеризующие конечные результаты деятельности организации, можно разделить следующим образом: - формирование персонала (подбор, отбор, найм работников, адаптация); - развитие работников (повышение квалификации, расширение навыков, карьерный рост); - мотивация работников; - использование персонала (оценка рабочих мест и результатов работы, производительность труда); - разработка кадровых стратегий, интегрированных в общую стратегию развития организации, что создает основу для формирования конкурентных преимуществ организации, связанных с ее человеческим капиталом, который "трудно скопировать" [1, с. 116], так как оно формируется специфическим человеческим капиталом организации, сформированным благодаря развитию и адаптации работников к потребностям данной организации. Не все из перечисленных направлений и показателей поддаются статистической оценке. При отборе показателей для оценки сложно избежать субъективности, так как многие из предлагаемых в литературе показателей основаны на опросе, на это обращают внимание многие авторы [см. источники 4; 6; 11]. Анализ существующих подходов и учет особенностей статистической практики белорусских организаций² позволяет сформировать следующую модель для оценки влияния управления человеческими ресурсами на эффективность организации (табл. 1 – направле-

² Исследовательская задача осложняется тем, что в белорусской практике нет возможности доступа к первичным данным субъектов хозяйствования, так как ст.5 и 21 Закон Республики Беларусь «О государственной статистике» предусмотрено обеспечение конфиденциальности первичных статистиче-

ских данных. Также нет панельных баз данных, которые могли бы быть представлены Национальным статистическим комитетом Республики Беларусь для моделирования (по аналогии, например, с базой данных Российского мониторинга экономики и здоровья).

Т а б л и ц а 1

Направление управления человеческими ресурсами	Направление оценки и статистически доступные показатели для измерения и оценки	Показатель, используемый для моделирования	Обозначение в модели
Итоговый показатель эффективности организации	Валовая добавленная стоимость на 1 работника или валовая добавленная стоимость на единицу затрат на персонал, выручка от реализации, чистая прибыль	ВДС на 1 работника, млн. руб.	y
Формирование персонала	Динамика среднесписочной численности работников, коэффициент текучести, коэффициент оборота по найму, коэффициент оборота по выбытию	Коэффициент текучести персонала	x ₁
Использование персонала	Количество отработанных часов 1 работником, количество оплаченных часов	Количество часов, отработанных 1 работником, тыс. часов	x ₂
Развитие персонала	Затраты на обучение на 1 работника, структура персонала по уровню образования, затраты на повышение квалификации и переподготовку на 1 работника	Затраты на персонал на 1 работника, млн. руб.	x ₃
Мотивация персонала	Среднемесячная заработная плата, затраты нанимателя на 1 работника	Средняя номинальная заработная плата, млн. руб.	x ₄
Разработка кадровых стратегий	Выручка от реализации на 1 работника, производительность труда	Выручка от реализации на 1 работника, млн. руб.	x ₅

Т а б л и ц а 2

	y	x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	x ₅
y	n=103		r=0,339 p-val.=0,032	r=0,648 p-val.=6,25·10 ⁻⁶	r=0,561 p-val.=7,2·10 ⁻¹⁰	r=0,722 p-val. < 2,2·10 ⁻¹⁶
x ₁		n=171				
x ₂	n=40		n=40			r=0,328 p-val.=0,038
x ₃	n=40			n=40	r=0,876 p-val.=1,39·10 ⁻¹³	r=0,606 p-val.=3,44·10 ⁻⁵
x ₄	n=103			n=40	n=175	r=0,811 p-val. < 2,2·10 ⁻¹⁶
x ₅	n=103		n=40	n=40	n=153	n=153



Рис. 1

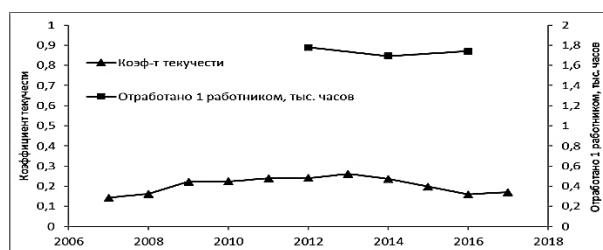


Рис. 2

В целях установления связи между конечными показателями деятельности организации (выручка от реализации, чистая прибыль) и ее кадровым обеспечением

сформирована эмпирическая база, пригодная для экономико-математического моделирования (на основе данных белорусского концерна по производству и реализации то-

варов легкой промышленности "Беллегпром" за 2007–2017 гг.)³, для проведения эконометрического анализа использовался язык статистической обработки данных R [14]. В качестве зависимой переменной (y) выбрана валовая добавленная стоимость на 1 работника, на правомерность и целесообразность использования такого показателя указывали ряд авторов [напр., 1, стр. 124; 6, стр. 172]. Медианные значения показателей, используемых для моделирования, для предприятий текстильной отрасли Республики Беларусь представлены на рис. 1, 2. В табл. 2 (парные коэффициенты корреляции и пересечения в наборах данных) приведены статистически значимые коэффициенты парной корреляции ($\alpha=0,05$) между исследуемыми параметрами и количество пересечений в наборах данных. Как видно из табл. 2, статистически значимыми оказались парные коэффициенты корреляции между валовой добавленной стоимостью на 1 работника (y) и количеством часов, отработанных одним работником (x_2); затратами на персонал на 1 работника (x_3); номинальной заработной платой (x_4); выручкой от реализации на 1 работника (x_5). Наличие статистически значимых парных коэффициентов корреляции между x_3 , x_4 и x_5 не позволяет включать эти факторы в одну регрессионную модель в качестве объясняющих. В результате проведения регрессионного анализа были построены пять однофакторных регрессионных моделей, адекватных на уровне значимости $\alpha=0,05$ (табл. 3 – однофакторные регрессионные модели). В ходе моделирования были определены параметры моделей линейной регрессии между исследуемыми показателями: коэффициенты уравнения линейной регрессии, коэффициент детерминации

(R^2), достигаемый уровень значимости при оценке адекватности модели (p -value). Для моделей, приведенных в табл. 3, величина достигаемого уровня значимости не превышает принятого уровня значимости ($\alpha=0,05$), что свидетельствует о значимости коэффициента детерминации и адекватности модели.

Т а б л и ц а 3

Уравнение линейной регрессии	R^2	p -value
$y=59,435x_2$	0,668	$7,038 \cdot 10^{-11}$
$y=1,372x_3$	0,7742	$3,581 \cdot 10^{-14}$
$y=1,935x_4$	0,7082	$< 2,2 \cdot 10^{-16}$
$y=0,3176x_5$	0,7942	$< 2,2 \cdot 10^{-16}$
$x_5=182,57x_2$	0,7593	$1,258 \cdot 10^{-13}$
$x_3=1,465x_4$	0,9803	$< 2,2 \cdot 10^{-16}$
$x_5=4,098x_3$	0,8326	$< 2,2 \cdot 10^{-16}$
$x_4=0,142x_5$	0,8391	$< 2,2 \cdot 10^{-16}$

Таким образом, корреляционно-регрессионный анализ позволяет сделать вывод о том, что наибольшее влияние на эффективность организации оказывают такие кадровые технологии, как развитие персонала, использование персонала, мотивация и разработка кадровых стратегий. Эмпирическое исследование подтвердило влияние практики управления человеческими ресурсами на эффективность организаций. Интересным и достаточно показательным стал результат наличия слабой связи между результирующим показателем эффективности организаций и таким УЧР-индикатором, как коэффициент текучести (характеризующий кадровую технологию формирования персонала). Причинами такого результата могут быть: - статистические особенности расчета данных показателей в Республике Беларусь; - преимущественное использование количественных ресурсов труда для роста (численность работников),

³ Для обеспечения сопоставимости данных в ходе моделирования использованы относительные показатели, поскольку использование абсолютных показателей без учета размеров предприятия искажает полученные результаты. Следует также отметить крайне низкий уровень затрат на обучение на исследуемых предприятиях (около 0,2 % от затрат на персонал). Поэтому в качестве показателя, характеризующего развитие персонала, для целей моделирования использован показатель «затраты на персонал

на одного работника» как совокупность расходов, обеспечивающих развитие человеческого капитала. Показатель валовой добавленной стоимости стал объектом статистических наблюдений в Республике Беларусь с 2010 года, поэтому данные для этого показателя представлены за период 2010–2016 гг. Данные, позволяющие рассчитать затраты на персонал на одного работника и коэффициент текучести персонала, собираются в Республике Беларусь один раз в два года, начиная с 2012 года.

а не качественных, что является одной из характерных особенностей белорусского рынка труда. В целом технология формирования персонала измерялась экстенсивными показателями движения рабочей силы, и полученный результат свидетельствует о необходимости переориентации технологий кадровой работы текстильных предприятий на интенсивные факторы, так как они оказывают наибольшее влияние на эффективность организаций. Проведенное исследование также позволило сформулировать еще один важный вывод – о необходимости совершенствования методов сбора и обработки первичных данных организаций в концерне, так как экономическими службами органов отраслевого управления собираются огромные массивы статистических данных подведомственных организаций, которые невозможно использовать для эконометрического анализа и моделирования.

ВЫВОДЫ

Проведенное исследование позволило сделать вывод о том, что технологии управления человеческими ресурсами оказывают непосредственное влияние на конечные результаты деятельности организации. Для их реализации необходима профильная подготовка специалистов по управлению человеческими ресурсами, а также соответствующие эмпирические данные для проведения анализа и мониторинга.

ЛИТЕРАТУРА

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами – Изд. 8-е. – СПб.: Питер, 2007.
2. Галешова Е., Ванкевич Е. Кадровая деятельность в организациях Республики Беларусь: оценка рисков и потенциала. // DU SZF Socialo Zinatnu Vestnesis. – 2015, № 2. С. 61...90.
3. Завьялова Е.К., Цыбова В.С., Яхонтова Е.С. Взаимосвязь управления человеческими ресурсами и инновационной активности российских компаний // Российский журнал менеджмента. – 2014. Т. 12, №3. С. 3...32.
4. Зеленова О.И., Просвиркина Е.Ю. Влияние систем управления человеческими ресурсами на финансовые результаты деятельности банков в России // Российский журнал менеджмента. – 2017. Т. 15, №4. С. 463...490.
5. Исследование эффективности систем управления персоналом. Отчет. 2016//www.pwc.ru/hr-consulting/Saratoga-2016. Дата доступа: 15.02.2018.
6. Кащеев П.О., Белгородский В.С., Радько С.Г. Человеческий капитал как неотъемлемый фактор обеспечения роста производительности труда // Изв.

вузов. Технология текстильной промышленности. – 2018, № 3. С. 15...22.

7. Клемина Т.Н. Управление человеческими ресурсами и результаты деятельности организации: теоретические дебаты и эмпирические исследования // Российский журнал менеджмента. – 2008. Т. 6, № 3. С. 51...58.

8. Линге Д. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами при проведении инноваций в компаниях финансово-банковского сектора: Дис. ...канд. экон. наук. – М.: МГУ им. М. Ломоносова, 2009.

9. Фитц-Енц Ж. Как измерить HR-менеджмент. 3-е изд. – М.: Изд-во ГИППО, 2009.

10. Хьюзелид М. Влияние практики управления человеческими ресурсами на текучесть кадров, производительность труда и финансовые результаты компании // Российский журнал менеджмента. – 2008, № 6 (3). С. 87...128.

11. Эфендиев А.Г., Балабанова Е.С., Ребров А.В. Управление человеческими ресурсами и эффективность компаний: есть ли связь? // Российский журнал менеджмента. – 2014. Т. 12, №1. С. 39...68.

12. Clarke M.A., Hill S.R. Promoting employee wellbeing and duality service outcomes: The role of HRM practices//Journal of Management & Organization. – 18 (5), 2012. P. 702...713.

13. Lisi D. The impact of temporary employment and employment protection on labour market productivity: evidence from an industry-level panel of EU countries// Journal of Labor market Res. – (2013)46:119-144. DOI 10/1007/s12651-013-0127-0

14. R Core Team (2018). R: A language and environment for statistical computing // R Foundation for Statistical Computing. – Vienna, Austria, 2018. URL <https://www.R-project.org/>.

15. Rodrigez J.M., Ventura J. Human resource management systems and organizational performance: An analysis of the Spanish manufacturing industry// International Journal of Human Resource Management. – 2003, 14 (7), P. 1206...1226.

16. Vankevich A. Personnel strategy and their realization at the Belarusian enterprises // Journal of Business Economics and Management. – 6 (2), 2005. P.101...112. // <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-29144467937&doi=10.1080%2f16111699.2005.9636098&partnerID=40&md5=eb4b4701f9bbf0e5e1b405c60e3bb9d5>.DOI:10.1080/16111699.2005.9636098.

REFERENCES

1. Armstrong M. Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami – Izd. 8-e. – SPb. : Piter, 2007.
2. Galeshova E., Vankevich E. Kadrovaya deyatelnost' v organizatsiyakh Respubliki Belarus': otsenka riskov i potentsiala. // DU SZF Socialo Zinatnu Vestnesis. – 2015, № 2. S. 61...90.
3. Zav'yalova E.K., Tsybova V.S., Yakhontova E.S. Vzaimosvyaz' upravleniya chelovecheskimi resursami i innovatsionnoy aktivnosti rossiyskikh kompaniy // Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta. – 2014. Т. 12, №3. S.3...32.
4. Zelenova O.I., Prosvirkina E.Yu. Vliyanie sistem upravleniya chelovecheskimi resursami na finansovye

rezul'taty deyatelnosti bankov v Rossii // Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta. – 2017. T. 15, №4. S. 463...490.

5. Issledovanie effektivnosti sistem upravleniya personalom. Otchet. 2016//www.pwc/ru/ru/hr-consulting/Saratoga-2016. Data dostupa: 15.02.2018.

6. Kashcheev P.O., Belgorodskiy V.S., Rad'ko S.G. Chelovecheskiy kapital kak neot'emlemyy faktor obespecheniya rosta proizvoditel'nosti truda // Izv. vuzov. Tekhnologiya tekstil'noy promyshlennosti. – 2018, № 3. S. 15...22.

7. Klemina T.N. Upravlenie chelovecheskimi resursami i rezul'taty deyatelnosti organizatsii: teo-reticheskie debaty i empiricheskie issledovaniya // Ros-siyskiy zhurnal menedzhmenta. – 2008. T. 6, № 3. S.51...58.

8. Linge D. Otsenka effektivnosti upravleniya chelovecheskimi resursami pri provedenii innovatsiy v kompaniyakh finansovo-bankovskogo sektora: Dis. ...kand. ekon. nauk. – M.: MGU im. M. Lomonosova, 2009.

9. Fitts-Ents Zh. Kak izmerit' HR-menedzhment. 3-e izd. – M.: Izd-vo GIPPO, 2009.

10. Kh'yuzelid M. Vliyanie praktiki upravleniya chelovecheskimi resursami na tekuchest' kadrov, proizvoditel'nost' truda i finansovye rezul'taty kompanii // Ros-siyskiy zhurnal menedzhmenta. – 2008, № 6 (3). S.87...128.

11. Efendiev A.G., Balabanova E.S., Rebrov A.V. Upravlenie chelovecheskimi resursami i effektivnost' kompaniy: est' li svyaz'? // Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta. – 2014. T. 12, № 1. S. 39...68.

12. Clarke M.A., Hill S.R. Promoting employee wellbeing and duality service outcomes: The role of HRM practices//Journal of Management &Organization. – 18 (5), 2012. R. 702...713.

13. Lisi D. The impact of temporary employment and employment protection on labour market productivity: evidence from an industry-level panel of EU countries// Journal of Labor market Res. – (2013)46:119-144. DOI 10/1007/s12651-013-0127-0

14. R Core Team (2018). R: A language and environment for statistical computing // R Foundation for Statistical Computing. – Vienna, Austria, 2018. URL <https://www.R-project.org/>.

15. Rodrigez J.M., Ventura J. Human resource management systems and organizational performance: An analysis of the Spanish manufacturing industry// International Journal of Human Resource Management. – 2003, 14 (7), R. 1206...1226.

16. Vankevich A. Personnel strategy and their realization at the Belarusian enterprises // Journal of Business Economics and Management. – 6 (2), 2005. P.101...112. // <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-29144467937&doi=10.1080%2f16111699.2005.9636098&partnerID=40&md5=eb4b4701f9bbf0e5e1b405c60e3bb9d5>.DOI:10.1080/16111699.2005.9636098.

Рекомендована кафедрой менеджмента. Поступила 14.01.20.