

КАДРОВЫЕ СТРАТЕГИИ: СУЩНОСТЬ, ВИДЫ, ОСОБЕННОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ВИТЕБСКОЙ ОБЛАСТИ

В.В. Черевко,

аспирант кафедры экономики и управления Полоцкого государственного университета

Формирование стратегического подхода к управлению персоналом (внедрение кадровых стратегий) имеет ряд предпосылок в теории и практике менеджмента. Кадровые стратегии основываются на положениях концепций человеческого капитала (Шульц, Беккер, Блауг, Фишер) [1] и обучающейся организации (Стоунхаус, Сенге) [2], в которых центральное место в обеспечении конкурентных преимуществ предприятия занимают инвестиции в человеческий капитал и формирование организационного знания. В теории менеджмента необходимость стратегического управления персоналом и разработки кадровых стратегий возникла в рамках концепции управления человеческими ресурсами (организационный подход к управлению) [3].

Основополагающим теоретическим положением этой концепции является признание экономической полезности и социальной ценности человеческих ресурсов, освоение и развитие которых нуждаются в инвестиционных вложениях подобно другим видам экономических ресурсов.

В практике управления необходимость формирования кадровых стратегий была обусловлена рядом следующих причин:

- отсутствие интеграции этапов управления персоналом: подбор, отбор, управление развитием персонала и т. д. Менеджеры (особенно часто на наших предприятиях) выполняют эти функции без комплексной взаимосвязи друг с другом, например при управлении обучением и продвижением персонала;
- отсутствие или недостаточное участие линейных руководителей в формировании кадровой политики предприятия и в ее реализации;
- неучастие представителей кадровых служб в формировании стратегии развития предприятия.

Среди макрофакторов, оказавших влияние на формирование и развитие кадровых стратегий, можно в первую очередь отметить вынужденные массовые сокращения работников из-за экономического кризиса во многих странах мира в последние десятилетия. Так, с 1991 по 1995 г. в США постоянную работу потеряли 7 млн чел. Только компания IBM с 1987 по 1996 г. сократила 200 000 чел. [4. С. 25]. И в наши дни многие крупные компании Германии, Франции и других стран работают в условиях возможных массовых сокращений. Данные обстоятельства требуют разработки кадровых стратегий для предотвращения социального кризиса в обществе.

Еще одним фактором, оказывающим влияние на стратегическое управление персоналом, являются процессы глобализации, в частности создание ТНК, требующее стратегического подхода в кадровом менеджменте с учетом формирования эффективной организационной культуры. Важная причина необходимости изменения общей парадигмы управления персоналом - усложнение управления сотрудниками в 80-х и особенно в 90-х годах XX в. В это время идет процесс повышения квалификации сотрудников, интеллектуализации их труда, что связано с внедрением высоких технологий и расширением сферы информационных услуг. Зарождение новой отрасли - информационной экономики - привело к становлению предприятий принципиально нового типа. Именно информационная экономика является материальной основой информационного общества. Это предъявляет новые требования к обществу, которое будет вынуждено перейти ко всеобщему высшему образованию как обязательной предпосылке дальнейшего трудоустройства граждан и конкурентоспособности своей экономики в глобализирующемся мире.

На наш взгляд, под кадровой стратегией следует понимать комплекс приоритетных направлений действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по формированию и эффективному использованию человеческого капитала предприятия с учетом его стратегических задач и ресурсных возможностей.

Большое внимание вопросам кадровых стратегий уделяется в последнее время не только западными учеными, но и российскими (А.Я. Кибанов, Т.Ю. Базаров, Н.А. Волгин, В.И. Маслов, С.В. Шекшня и др.), а также белорусскими (Н.П. Беляцкий, Е.В. Ванкевич, С.Е. Велесько, Н.И. Кабушкин и др.). В большинстве своем взгляды белорусских и российских ученых по этому вопросу совпадают.

Анализ отечественной и зарубежной литературы выявил многообразие подходов к выделению видов кадровых стратегий. Большинство авторов (А.Я. Кибанов, Н.А. Волгин, Т.Ю. Базаров) по степени открытости организации по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава выделяют *открытую* и *закрытую* кадровые стратегии. Необходимо отметить, что отдельные авторы, например Т.Ю. Базаров [5], не проводят разграничения между кадровой политикой и кадровой стратегией, отождествляя данные понятия.

Следующим признаком классификации является уровень осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий. По данному признаку выделяют [5; 6] 4 вида кадровых стратегий: пассивная, реактивная, превентивная, активная.

В.И. Маслов в зависимости от используемой философии менеджмента выделяет так называемую тейлоровскую стратегию управления персоналом, интегрированную стратегию и современные стратегии управления персоналом [4].

Российские ученые также классифицируют кадровые стратегии в зависимости от общих экономических стратегий предприятий [7]: стратегия, направленная на самосохранение, поддержание социально-экономической стабильности предприятия и его коллектива; стратегия, направленная на максимизацию прибыли в краткосрочной перспективе («стратегия рыночного спринтера»);

стратегия, направленная на развитие производства - внедрение новых технологий, завоевание рынков, улучшение бизнеса в целом («стратегия рыночного стайера»).

В западной научной литературе проводится разделение стратегий (моделей) управления персоналом на жесткие и гибкие [8. С. 159]. Жесткие стратегии управления персоналом выделяются в соответствии с экономическим и органическим подходом к управлению и основаны на стратегическом вмешательстве с целью наиболее полного использования персонала, а гибкие - в соответствии с гуманистическим подходом и нацелены на сотрудничество и развитие работников.

На наш взгляд, можно классифицировать кадровые стратегии с позиции поведения организации на внутреннем и внешнем рынках труда:

- стратегия «организаций-защитников». Эта стратегия управления персоналом базируется на ограниченном доступе в организацию новых сотрудников извне и, по возможности, сохранении стабильного трудового коллектива, а также на последовательном внутреннем продвижении;
- стратегия «организаций-изыскателей». Базируется на привлечении персонала посредством современных методов подбора и отбора. Обучение нацелено на удовлетворение конкретных потребностей организации, а система вознаграждения, как правило, ориентирована на результат;
- агрессивная кадровая стратегия. Организация в большей мере нацелена на удовлетворение своих потребностей путём «охоты за головами», чем на подготовку высококвалифицированных кадров из своих собственных сотрудников;
- комбинированная стратегия. Она основана на сочетании преимуществ вышеназванных стратегий.

На выбор и реализацию кадровой стратегии оказывает влияние ряд внутренних и внешних факторов организации.

К внешним факторам можно отнести:

- экономическую ситуацию в стране;
- нормативно-правовую среду;
- качественную и количественную характеристики рынка труда региона (уровень безработицы, уровень оплаты труда в регио-

не, профессионально-квалификационный уровень населения и т. д.);

- демографические факторы (численность трудоспособного населения, структура рынка труда региона по полу).

Внутренние факторы, определяющие выбор кадровой стратегии:

- общая экономическая ситуация на предприятии и состояние работы по управлению персоналом (уровень рентабельности, текучесть кадров, уровень оплаты труда);

- выбор руководством корпоративной и конкурентной стратегии предприятия;

- тип кадровой политики, характерный для предприятия;

- имеющийся кадровый потенциал (состав работников по возрасту, стажу работы на данном предприятии, уровню образования и квалификации);

- организационная культура (устоявшаяся система ценностей, стиль руководства);

- организационная структура. Наличие специализированных структурных подразделений (или должностей) по управлению человеческими ресурсами может значительно повысить эффективность реализации кадровой стратегии.

В условиях плановой экономики работа с персоналом на отечественных предприятиях была связана исключительно с администрированием и сводилась к комплектованию штата, ведению трудовых книжек, оформлению отпусков и т. д. Изменения, происходящие сегодня в мировой экономике (ускорение научно-технического прогресса, значительное усиление конкуренции и др.), обусловили важность стратегического подхода к управлению человеческими ресурсами на предприятиях.

Еще в 80-е годы на предприятиях Западной Европы отделы кадров стали преобразовываться в «отделы человеческих ресурсов». Утверждение стратегического подхода к управлению людьми означало повышение их статуса внутри организации и одновременно появление таких новых направлений деятельности, как планирование и развитие карьеры, внутриорганизационная коммуникация, обогащение труда, привлечение работников предприятия к участию в управлении. Управление персоналом превратилось в та-

кую же важную организационную функцию, как управление финансами или технологическим развитием, а руководители отделов кадров стали полноправными членами высшего руководства большинства современных компаний [1.С. 59].

В отличие от западных компаний на белорусских предприятиях практически нет таких должностей, как «менеджер по персоналу», «менеджер по развитию», «зам. директора по управлению человеческими ресурсами» и др. Сегодня они только начинают вводиться, и в основном на частных фирмах (более активно этот процесс идет в Российской Федерации).

Само стратегическое управление персоналом на наших предприятиях как таковое отсутствует: в большей степени кадровый менеджмент носит текущий характер. В период перехода Республики Беларусь к рыночной экономике выделяют несколько этапов развития кадрового менеджмента [9].

1991-1995 гг. Для предприятий в данный период времени работа в области управления персоналом сводилась к стратегии выживания. Ее особенность - массовое сокращение численности персонала, что являлось важным фактором снижения затрат предприятия в первые постсоветские годы. Данная стратегия, с одной стороны, способствовала сокращению избыточной занятости на предприятиях, а с другой стороны, приводила к потере наиболее квалифицированных кадров и к социальной нестабильности в обществе.

1996-2000 гг. В данный период времени для кадрового менеджмента характерна стратегия сохранения кадрового состава предприятия. Эта стратегия опирается на административный запрет массового увольнения работников и необходимость удержания уровня безработицы в стране не выше 2%.

2001 г. - наши дни. Предприятия ориентированы на стратегию кадрового сопровождения производства, что связано с необходимостью обязательного выполнения предприятиями плановых заданий по обеспечению темпов роста объемов выпуска продукции. Но реализация данной стратегии идет на фоне очень высокого износа основных средств предприятий, недостатка инвестиций и оборотных средств. По-

этому достижение плановых показателей роста объемов выпускаемой продукции часто достигается путем вовлечения в производство все большей численности персонала. С одной стороны, это ведет к снижению безработицы: если в 1995 г. уровень официально зарегистрированной безработицы составлял 2,9%, то в 2005 г. - 1,5% [10]. С другой стороны, избыточная занятость вызывает увеличение себестоимости продукции и, как следствие, рост запасов готовой продукции на складах и нехватку оборотных средств.

Еще одной отличительной чертой современных кадровых стратегий предприятий Республики Беларусь, на наш взгляд, можно назвать постоянное, в какой-то мере «принудительное», повышение зарплаты, не всегда обусловленное ростом производительности труда и повышением эффективности производства. В свою очередь, это может привести (вследствие увеличения фонда заработной платы) к увеличению цены выпускаемой продукции или, в случае «замораживания» цен, к снижению рентабельности продукции.

Особенностью кадрового менеджмента является и необходимость обновления кадрового состава из-за старения персонала. В качестве примера можно привести данные по одному из ведущих предприятий Республики Беларусь ОАО «Нафтан», где к 2005 г. почти каждый четвертый руководитель находился в пенсионном или предпенсионном возрасте и темпы старения данной категории были выше других категорий работников: за последние 3 года рост составил около 7 процентных пунктов.

Для изучения особенностей кадрового менеджмента на предприятиях Республики Беларусь нами было проведено анкетирование работников кадровых служб и руководителей предприятий. Исследование проводилось на 22 предприятиях Витебской области. При формировании выборки предприятий ставилась цель охватить исследованием предприятия различных отраслей (химическая и нефтехимическая, топливная, пищевая и легкая промышленность, транспорт, бытовое обслуживание и др.), форм собственности, а также численности персонала (от малых предприятий с численностью до 100 чел. до крупных с чис-

ленностью свыше 6000 чел., таких как ОАО «Нафтан» и ОАО «Полимир»).

Проанализируем результаты анкетирования.

Доля работников, занимающихся вопросами кадровой политики.

Кадровые службы отечественных предприятий и организаций значительно отличаются по численности и составу от западных фирм, где доля работников, занимающихся вопросами кадрового управления, составляет 1,5-2% от численности персонала. У нас данный показатель значительно ниже. На исследованных предприятиях вопросами кадровой политики занимаются около 0,9% от общей численности персонала. Необходимо отметить, что данный показатель был получен «за счет» нескольких малых предприятий с численностью работников до 100 чел., где доля работников, занятых решением кадровых вопросов, составляла около 4%. На остальных же предприятиях данный показатель находился в интервале от 0,4 до 0,7% с небольшими отклонениями.

Профессиональный состав работников кадровых служб.

По профессиональному составу кадровых служб в западных фирмах преобладают психологи, социологи, педагоги, выпускники школ бизнеса. Отечественные кадровые службы в основном представлены специалистами с техническим образованием (59,1% среди опрошенных работников), а 23,1% их имеют экономическое, 10,6 - юридическое, 7,2% - педагогическое или другой вид образования.

Степень вовлеченности работников кадровых служб в формирование кадровой политики предприятия.

Результаты исследования по данному вопросу представлены в табл. 1. Максимально необходимая степень участия работников кадровых служб в реализации отдельных направлений кадровой политики была отмечена лишь по таким направлениям, как организация подбора и отбора персонала (45,5% проанализированных предприятий), организация обучения персонала (68,2%) и аттестация кадров (86,4%).

В наименьшей степени работники кадровых служб задействованы в работе с кадровым резервом и планировании карьеры.

Степень участия работников кадровых служб в реализации отдельных направлений кадровой политики предприятия

Направление кадровой политики	Степень участия						Итого предприятий
	минимальная		средняя		максимально необходимая		
	Кол-во предприятий	Доля, %	Кол-во предприятий	Доля, %	Кол-во предприятий	Доля, %	
Планирование потребности в персонале и определение критериев отбора кандидатов	3	13,6	10	45,5	9	40,9	22
Организация подбора и отбора персонала	3	13,6	9	40,9	10	45,5	22
Адаптация персонала	3	13,6	13	59,1	6	27,3	22
Организация обучения персонала	3	13,6	4	18,2	15	68,2	22
Работа с кадровым резервом и планирование карьеры	10	45,5	7	31,8	5	22,7	22
Разработка новых методов стимулирования работников	8	36,4	12	54,5	2	9,1	22
Аттестация кадров	1	4,5	2	9,1	19	86,4	22

Характер работы по управлению персоналом.

Установлено, что на 68,2% предприятий кадровый менеджмент носит текущий (оперативный) характер. Стратегическое направление в управлении персоналом отмечено лишь на 31,8%.

Степень участия работников кадровых служб в разработке общей стратегии предприятия.

Более чем на половине исследованных предприятий работники кадровых служб задействованы в разработке общей стратегии их развития (54,5%). Соответственно, на 45,5% предприятий данные работники не участвуют в стратегическом управлении организациями.

Применение современных методов оценки эффективности управления персоналом.

На 95,5% исследованных предприятий не применяются современные методы оценки. Приоритет отдается традиционным методам оценки (структурный анализ, анализ текучести персонала и др.).

Степень влияния различных факторов на разработку и реализацию кадровой политики предприятия.

Результаты анкетирования по данному вопросу представлены в табл. 2. Мы видим,

какие из факторов, по мнению респондентов, оказывают наибольшее (баллы 4 и 5), среднее (баллы 2 и 3) и наименьшее (баллы 0 и 1) влияние на реализацию кадровой политики предприятий. Наибольшее влияние на проводимую кадровую политику оказывают финансовое состояние предприятия и используемый стиль руководства (59,1% опрошенных выставили наивысшие оценки).

Выявление трудностей подбора отдельных категорий работников.

Обработанные анкетные данные по этому вопросу сведены в табл. 3, из которой видно, что наименьшие трудности возникают при удовлетворении потребности в таких категориях, как «прочие служащие» и «рабочие»: 54,5% респондентов выставили наименьшие оценки (0 и 1 балл). В то же время необходимо отметить, что на каждом третьем предприятии (31,8%) возникают определенные трудности (баллы 3 и 4) при удовлетворении спроса на руководителей и специалистов. При подборе работников данных категорий большие трудности (баллы 4 и 5) отметила достаточно большая доля опрошенных: 18,2 и 27,3% соответственно. Наши предприятия достаточно часто начинают сталкиваться с нехваткой квалифицированных специалистов и руководителей.

Таблица 2

Степень влияния различных факторов на разработку и реализацию кадровой политики предприятия

Фактор	Балл	Предприятия Витебской обл.	
		Количество голосов	%
Состояние нормативно-правовой сферы	0	0	9,1
	1	2	
	2	1	40,9
	3	8	
	4	8	50,0
5	3		
Всего	-	22	100,0
Ситуация на рынке труда	0	0	13,6
	1	3	
	2	5	36,4
	3	3	
	4	8	50,0
5	3		
Всего	-	22	100,0
Финансовое состояние предприятия	0	0	0,0
	1	0	
	2	0	40,9
	3	9	
	4	6	59,1
5	7		
Всего	-	22	100,0
Стиль руководства, используемый на предприятии	0	0	4,5
	1	1	
	2	3	36,4
	3	5	
	4	7	59,1
5	6		
Всего	-	22	100,0
Качественные характеристики кадрового состава предприятия (пол, возраст, стаж и др.)	0	0	22,7
	1	5	
	2	5	54,6
	3	7	
	4	2	22,7
5	3		
Всего	-	22	100,0
Специфика деятельности предприятия	0	0	0,0
	1	0	
	2	7	54,5
	3	5	
	4	5	45,5
5	5		
Всего	-	22	100,0

В процессе анкетирования было установлено, что при подборе кандидатов на вакантные должности 90,9% предприятий используют внутренние источники подбора персонала.

Определение приоритетных методов отбора кандидатов при управлении карьерой.

Таблица 3

Оценка сложности удовлетворения потребности предприятия в отдельных категориях работников

Категория работников	Балл	Предприятия Витебской обл.	
		Количество голосов	Доля, %
Руководители	0	8	50,0
	1	3	
	2	3	31,8
	3	4	
	4	2	18,2
5	2		
Всего	-	22	100,0
Специалисты	0	5	40,9
	1	4	
	2	3	31,8
	3	4	
	4	4	27,3
5	2		
Всего	-	22	100,0
Прочие служащие	0	5	54,5
	1	7	
	2	4	41,0
	3	5	
	4	1	4,5
5	0		
Всего	-	22	100,0
Рабочие	0	6	54,5
	1	6	
	2	4	27,3
	3	2	
	4	1	18,2
5	2		
Всего	-	22	100,0

В процессе исследования были выявлены наиболее часто используемые на предприятиях Витебской области методы оценки кандидатов (табл. 4). Как видим, на абсолютном большинстве предприятий приоритет отдается рекомендациям со стороны высшего руководства или руководителей других структурных подразделений (72,7%).

Оценка уровня организации этапов кадровой политики.

На высоком уровне на предприятиях Витебской области организованы этапы подбора и отбора персонала (59,1% отметили высокий уровень организации), обучения персонала (45,5%) и аттестации кадров (63,6%). Наименее эффективно организовано управление карьерой работников: 36,4% выставили низкую оценку и 54,5% - среднюю. В целом, невысокую оценку получили

Таблица 4

Приоритетные методы оценки кандидатов на предприятиях Витебской обл.

Метод оценки	Количество предприятий	Доля от общего числа, %
Оценка кандидатов их подчиненными или коллегами	7	31,8
Тестирование	3	13,6
Рекомендации со стороны высшего руководства или руководителей других подразделений	16	72,7
Выполнение практических заданий кандидатом	5	22,7
Другие методы	1	4,5

такие этапы реализации кадровой политики, как планирование потребности в персонале и адаптация персонала (табл. 5).

В рамках проведенного нами исследования потребности в знаниях на предприятиях Витебской области были выявлены: наиболее приоритетные формы обучения, отношение руководства к повышению уровня образования в организациях, факторы, ограничивающие возможность повышения уровня образования.

Анкетирование проводилось на 19 предприятиях и организациях Витебской области. В выборку вошли предприятия различных отраслей (нефтехимия, пищевая промышленность, транспорт, бытовое обслужи-

вание и др.), форм собственности и численности персонала. В частности, были проанализированы 5 крупных (свыше 500 чел.) предприятий (ОАО «Полимир», ОАО «Стекловолокно», РУПП «Витязь», Новополоцкая ТЭЦ и ОАО «Нафтан»), 9 средних (от 100 до 500 чел.) и 5 малых предприятий.

В результате исследования установлено, что для предприятий Витебской области наиболее приоритетной формой обучения является обучение на рабочем месте (84,2% выставили баллы 4 и 5). В целом, высокая степень приоритетности у внешнего обучения (63,2%). Курсы на самом предприятии и такая форма обучения, как самообучение, имеют среднюю степень привлекательности.

Были также выявлены факторы, ограничивающие возможность повышения уровня образования. Наиболее распространенный фактор – недостаточность финансовых средств (отметили 32% опрошенных). В анкетах отмечались и такие факторы, как нежелание самих работников повышать свою квалификацию, что объяснялось отсутствием перспектив профессионального роста (данное направление кадровой политики уже отмечалось нами выше как проблемное) и соответствующего материального стимулирования, а также отсутствием обучающих организаций, способных дать специальное знание в той или иной области рыночной деятельности.

Таблица 5

Уровень организации этапов кадровой политики на предприятиях Витебской обл.

Этап кадровой политики	Уровень организации						Итого предприятий
	низкий		средний		высокий		
	Кол-во ответов	Доля, %	Кол-во ответов	Доля, %	Кол-во ответов	Доля, %	
Планирование потребности в персонале	3	13,6	14	63,6	5	22,8	22
Подбор и отбор персонала	1	4,5	8	36,4	13	59,1	22
Адаптация персонала	3	13,6	17	77,3	2	9,1	22
Обучение персонала	3	13,6	9	40,9	10	45,5	22
Планирование карьеры	8	36,4	12	54,5	2	9,1	22
Разработка и реализация программ стимулирования персонала	4	18,1	10	45,5	8	36,4	22
Аттестация кадров	1	4,6	7	31,8	14	63,6	22

* * *

Анализ практики управления персоналом на предприятиях Республики Беларусь показал значительное отставание наших предприятий от западных в области реализации кадровой политики по многим направлениям:

- доля работников, занимающихся вопросами кадрового управления в западных фирмах, достигает 2% от численности персонала, у нас данный показатель значительно ниже - около 0,6%;
 - существует отличие и по профессиональному составу кадровых служб. Если в западных фирмах преобладают психологи, социологи, педагоги, выпускники школ бизнеса, то на исследованных нами предприятиях около 60% работников кадровых служб имеют техническое образование;
 - недостаточная степень участия работников кадровых служб в реализации большинства этапов кадровой политики;
 - на 68,2% исследованных белорусских предприятий кадровый менеджмент носит текущий (оперативный) характер, а не стратегический;
 - почти на половине проанализированных предприятий работники кадровых служб не привлекаются к разработке стратегии предприятия;
 - более чем на 95% исследованных предприятий для оценки эффективности управления персоналом применяются традиционные методы, характерные еще для командно-административной экономики;
 - не существует методик кадровой работы, адаптированных для наших предприятий;
 - почти на 73% проанализированных предприятий при отборе кандидатов прибегают к традиционным рекомендациям руководства, а не к использованию современных методов отбора (выполнение практических заданий, круговая оценка и т. д.).
- Исследование выявило определенные проблемы с формированием стратегического подхода к управлению персоналом на отечественных предприятиях: недостаточно вы-

сокое качество разрабатываемых и внедряемых кадровых решений вследствие несоответствия образовательно-профессионального и количественного состава кадровых служб необходимому уровню и использования устаревших методов в управлении персоналом, а также оторванность кадрового менеджмента от стратегии развития предприятия. Устранение названных недостатков в кадровом менеджменте позволит сформировать стратегический подход к управлению персоналом на белорусских предприятиях, что является необходимым условием эффективности использования человеческого капитала как одного из определяющих факторов развития экономики.

ЛИТЕРАТУРА

1. Красовский Ю.Д. Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы (на материалах 120 российских компаний): Практич. пособие. М.: ИНФРА-М, 1997.
2. Стоунхаус Дж. Управление организационным знанием // Менеджмент. 1999. № 1.
3. Кирьянов А. В. Концепция управления человеческими ресурсами в организации. Режим доступа: <http://www.cftn.ru/bandurin/article/sbrnO8/O9.shtml>
4. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. М.: Финпресс, 2004.
5. *Управление персоналом* / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. 2-е изд., перераб. и доп. М: ЮНИТИ, 2002.
6. *Управление персоналом организации* / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М., 2000.
7. *Московская А.* Кадровые стратегии промышленных предприятий (по результатам выборочных обследований) // Проблемы теории и практики управления. 2003. № 3.
8. *Pearce J.* Formulation, implementation, and control of competitive strategy / John A. Pearce, R. Robinson. 4th ed. Washington, 1991.
9. *Vankevich Alena.* Personnel strategy and their realization at the belarusian enterprises // Journal of Business Economics and Management. 2005. Vol. VI. № 2.
10. *Электронный ресурс:* <http://www.belstat.gov.by>

