



ISSN 2072-8441

## ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

<http://elibrary.miu.by/journals!/item.eiup.html>

Галешова, Е.И. Влияние кадровых рисков на трансакционные издержки на рынке труда: оценка и управление / Е.И. Галешова // Экономика и управление. – 2014. – № 2 (38). – С. 41–44.

# ВЛИЯНИЕ КАДРОВЫХ РИСКОВ НА ТРАНСАКЦИОННЫЕ ИЗДЕРЖКИ НА РЫНКЕ ТРУДА: ОЦЕНКА И УПРАВЛЕНИЕ

Е.И. Галешова<sup>а</sup>

### К. ПОЧЕВЫЕ СЛОВА

рынок труда, кадровые риски, трансакционные издержки, предконтрактный оппортунизм, постконтрактный оппортунизм, оппортунистическое поведение

### АННОТАЦИЯ

В статье обосновано влияние кадровых рисков на размер и структуру трансакционных издержек на рынке труда. Отмечено, что в зависимости от вида кадрового риска формируется различный уровень трансакционных издержек. Рассматривается эволюция подходов к определению трансакционных издержек. Приведены затраты и потери для каждого вида трансакционных издержек по этапам заключения контракта на рынке труда. Уточнена сущность понятия кадровых рисков. Виды кадровых рисков классифицированы по стадии возникновения и задачам кадровой политики организации для каждого вида трансакционных издержек на основе авторской типологии кадровых рисков. Автором обоснована необходимость управления кадровыми рисками организации с целью минимизации трансакционных издержек для повышения эффективности функционирования белорусских организаций в современных экономических условиях.

### СТАТЬЯ ПОСТУПИЛА В РЕДАКЦИЮ

22 января 2014

### ВЕБ

<http://elibrary.miu.by/journals!/item.eiup/issue.38/article.8.html>

# THE INFLUENCE OF PERSONNEL RISKS ON TRANSACTION COSTS ON THE LABOUR MARKET: ASSESSMENT AND MANAGEMENT

K.I. Haliashova<sup>a</sup>

### KEYWORDS

labour market, personnel risks, transaction costs, pre-contractual opportunism, post-contractual opportunism, opportunistic behaviour

### ABSTRACT

The article gives a substantiation of the influence of personnel risks on the size and structure of transaction costs on the labour market. It is proved that a different level of transaction costs depends on the type of personnel risk. The evolution of approaches to the definition of transaction costs is considered. The article contains an analysis of expenses and losses for each type of transaction costs at different stages of contract conclusion on the labour market. The essence of the concept of personnel risks is specified. Types of personnel risks for each form of transaction costs are classified according to the stage of their appearance and the goals of personnel policies in an organization in compliance with the author's typology of personnel risks. The author proves the necessity of personnel risks management for an organization in order to minimize transaction costs for improving the performance of Belarusian organizations in today's economic environment.

### RECEIVED

January 22, 2014

### WEB

<http://elibrary.miu.by/journals!/item.eiup/issue.38/article.8.html>

### Введение

На рынке труда в процессе взаимодействия работодателя и работника возникают трансакционные издержки. Целью организации как институциональной единицы является их минимизация. С другой стороны, фундаментальная основа стратегических преимуществ любого субъекта хозяйствования — его человеческие

<sup>а</sup> Галешова Екатерина Игоревна, магистр экономических наук, аспирантка Полоцкого государственного университета  
Haliashova Katsiaryna Igorevna, Master of Economics, PhD student, Polotsk State University  
galeshova@mail.ru

ресурсы. Учитывая возрастающие требования к квалификации персонала и обостряющийся дисбаланс между спросом и предложением на рынке труда, риск, связанный с несоответствием качества и количества персонала требованиям внешней и внутренней среды организации, является определяющим в организации и может быть принят главной категорией организационных рисков. Данные обстоятельства формируют научный и практический интерес к проблеме управления кадровыми рисками и оценке их влияния на величину трансакционных издержек.

Несмотря на значимость полученных результатов в областях институционального анализа трансакционных издержек и управления кадровыми рисками, в настоящее время отсутствует единообразный подход к содержанию понятий «кадровые риски», «трансакционные издержки» и к их классификации, недостаточно разработано организационно-методическое обеспечение управления кадровыми рисками, остаются неизученными вопросы влияния кадровых рисков на уровень трансакционных издержек. Цель данной статьи — показать взаимосвязь понятий «кадровые риски» и «трансакционные издержки» на основе определения их содержания и классификации как важнейших элементов системы управления персоналом организации.

#### 1. Методологические основы изучения трансакционных издержек в кадровом менеджменте

Развитие теории трансакционных издержек связано с работами Р. Коуза, А. Алчiana, Г. Демсеца, Дж. Стиглера, О. Уильямсона, К. Эрроу, М. Дженсена, У. Меклинга, Й. Барцеля, П. Милгрона, Дж. Робертса, Г. Хансмана, К. Далмана. Существенный вклад в разработку данной проблемы внесли Р.И. Капелюшников, А.Е. Шаститко, Н.А. Асаул, В.Л. Симонова, Е.В. Попов, М. Беляева.

Понятие трансакционных издержек впервые ввёл в научный оборот Рональд Коуз, понимая под ними издержки использования механизма цен или рынка [1]. О. Уильямсон отмечает, что трансакции различаются по следующим признакам — степени их специфичности, повторяемости и неопределённости [2]. К. Эрроу пришёл к выводу, что «под трансакционными издержками обычно понимают так называемые издержки эксплуатации экономической системы» [3, с. 66]. Дж. Стиглер назвал мир с нулевыми трансакционными издержками столь же странным, что и физический мир без сил трения. Экономическая система существует с неким трением, которое усложняет осуществление экономических обменов [4]. А. Алчian и Г. Демсец, исследуя совместную деятельность в составе «команды», способствующей возникновению стимулов к «отлыниванию» [5, р. 780], уточнили необходимость контроля за отклоняющимся поведением в рамках фирмы, которую должен проводить «монитор». Однако возможности «монитора» по предотвращению «отлынивания» ограничены, с течением времени издержки деятельности «команды» начинают увеличиваться, и дальнейшее расширение фирмы становится не выгодно.

Трансакционные издержки понимаются подавляющим большинством ученых в настоящее время интегрально, как издержки функционирования системы. Наиболее общее определение трансакционных издержек — это затраты ресурсов для планирования, адаптации и контроля за выполнением взятых индивидами обязательств в процессе отчуждения и присвоения прав собственности и свобод, принятых в обществе [6, с. 213].

Наиболее часто в исследованиях, посвященных рынку труда, используется классификация трансакционных издержек по этапам заключения контракта [7, 8]:

1) *издержки поиска информации* — затраты времени и ресурсов, необходимые для ведения поиска, а также потери, связанные с неполнотой и несовершенством получаемой информации. Двусторонняя информационная асимметрия на рынке труда приводит к тому, что издержки поиска информации несут обе стороны трудовых отношений. Данный вид издержек связан с кадровыми рисками при формировании персонала, а именно, возникает риск неэффективности процедур подбора и отбора, что может привести к несоответствию количественного и качественного состава персонала требованиям организации; с кадровыми рисками при использовании персонала, поскольку в случае неудачного выбора кандидата возникают такие риски, как риск неэффективности использования рабочего времени и риск низкой производительности труда;

2) *издержки ведения переговоров и заключения контрактов* тем выше, чем больше участников сделки и чем сложнее ее предмет, отмечает Р. Капелюшников. Дополнительным их источником являются потери из-за неудачно заключенных, плохо оформленных и ненадежно защищенных соглашений [9]. Однако в Республике Беларусь оформление отношений найма между работником и работодателем относится к достаточно стандартным процедурам, так как трудовое законодательство определяет все существенные условия трудового договора. Тем не менее, можно выделить следующие кадровые риски, которые могут возникнуть при недостаточной защите контракта: риск создания негативного имиджа организации, риск обращения увольняемого в суд, риск, связанный с «утечкой» информации;

3) *издержки измерения* на рынке труда включают: издержки измерения усилий работника (связаны с кадровыми рисками при формировании и оценке персонала: при неверном определении квалификации работника и возможного вклада в увеличение стоимости продукта возникает риск несоответствия качественного состава персонала требуемому) и издержки измерения результатов труда (тесно коррелируют с риском низкой производительности труда);

4) *издержки спецификации и защиты прав собственности* — затраты времени и средств для защиты нарушенных прав, а также потери от плохой спецификации и ненадежной защиты прав. Данный вид издержек связан с кадровыми рисками при высвобождении персонала, а именно с риском создания негативного имиджа организации; риском обращения увольняемого в суд; риском «утечки информации». Чем выше кадровые риски при высвобождении персонала, тем больше величина трансакционных издержек спецификации и защиты прав собственности. С целью сокращения данного вида издержек и предотвращения перечисленных рисков работодателю и работнику желательно не обращаться в суд, а решить проблемы путем переговоров;

5) *издержки оппортунистического поведения* состоят из издержек пред- и постконтрактного оппортунизма [10]. Трансакционные издержки предконтрактного оппортунизма будут тем выше, чем выше кадровые риски при формировании персонала. В постконтрактном оппортунистическом поведении выделяют две формы — «отлынивание» и «вымогательство». Трансакционные издержки постконтрактного оппортунистического поведения возникают при использовании, развитии и высвобождении

персонала. «Отлынивание» влечет за собой риск неэффективности использования рабочего времени, риск низкой производительности труда, риск низкой мотивации труда, риск неэффективной оценки персонала, риск неэффективного обучения. Перечисленные кадровые риски имеют большое значение для эффективной деятельности организации, поэтому транзакционные издержки оппортунистического поведения будут занимать значительный удельный вес в общих транзакционных издержках организации. «Вымогательство» связано со следующими кадровыми рисками при высвобождении персонала: риском создания негативного имиджа организации, риском «утечки» информации и, в первую очередь, риском ухода высококвалифицированных работников.

## 2. Виды кадровых рисков и формируемые ими транзакционные издержки на рынке труда

Изучению 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. Из современных зарубежных исследований в области управления кадровыми рисками необходимо выделить работы Maria I. Marshall, Corinne Alexander, Triant Flouris, Ayse Kucuk Yilmaz, Robert A. Milligan, Bernard L. Erven, V. Frederickson.

На наш взгляд, под *кадровыми рисками* необходимо понимать 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. В типологии кадровых рисков организации [11, с. 59–60], которая позволяет определить место каждого риска в выявленной совокупности, направить усилия на их предупреждение и разработку мер по защите от их негативного воздействия, выделен наиболее значимый классификационный признак — в зависимости от стадии возникновения и задач кадровой политики организации, положенный в основу данного исследования.

В процессе работы организация стремится к минимизации транзакционных издержек. В существующих подходах к изучению рынка труда [12] значительной экономии транзакционных издержек (на найм, отбор и обучение вновь принятых работников) достигает организация, использующая внутренний рынок труда. Оценка влияния кадровых рисков на транзакционные издержки позволит работодателю снизить уровень затрат и потерь по всем видам транзакционных издержек путем управления кадровыми рисками в организации. Связь транзакционных издержек и кадровых рисков показана в таблице.

Из представленной таблицы видна очевидная связь понятий «транзакционные издержки», «потери», «кадровые риски»:

Таблица — Связь кадровых рисков и транзакционных издержек в организации

Вид транзакционных издержек	Кадровые риски в зависимости от стадии возникновения и задач кадровой политики организации	Содержание транзакционных издержек
Издержки поиска информации	1) Кадровые риски при формировании персонала (риск неэффективности процедур подбора и отбора); 2) кадровые риски при использовании персонала: — риск неэффективности использования рабочего времени; — риск низкой производительности труда.	1. Затраты на поиск работника (затраты на рекламу, доведение до потенциальных работников информации о вакансиях, профессиональный отбор среди кандидатов, последующая работа с уже отобранными претендентами); 2. Потери, связанные с принятием ошибочного решения.
Издержки ведения переговоров	Кадровые риски при высвобождении персонала: — риск создания негативного имиджа организации; — риск обращения увольняемого в суд; — риск, связанный с «утечкой» информации	1. Затраты различного рода ресурсов на заключение контракта и необходимые переговоры. 2. Потери из-за неудачно заключенных и плохо защищенных контрактов.
Издержки измерения	1) Кадровые риски при формировании персонала (риск несоответствия качественного состава персонала требуемому); 2) кадровые риски при использовании и оценке персонала (риск низкой производительности труда).	1. Издержки измерения усилий работника, то есть определение его квалификации и вклада в увеличение стоимости продукта; 2. Издержки измерения результатов труда.
Издержки спецификации и защиты прав собственности	Кадровые риски при высвобождении персонала: — риск создания негативного имиджа организации; — риск обращения увольняемого в суд; — риск «утечки» информации.	1. Затраты временных и финансовых ресурсов для защиты нарушенных прав; 2. Потери от плохой спецификации и ненадежной защиты прав собственности; 3. Судебные расходы.
Издержки оппортунистического поведения: — издержки предконтрактного оппортунизма;  — издержки постконтрактного оппортунизма	Кадровые риски при формировании персонала: — риск несоответствия качественного состава (структуры) персонала требуемому; — риск неэффективности процедур подбора и отбора. 1) Кадровые риски при использовании персонала: — риск неэффективности использования рабочего времени; — риск низкой производительности труда; — риск низкой мотивации труда; — риск неэффективной оценки персонала; 2) кадровые риски, связанные с развитием персонала (риск неэффективного обучения, риск неудовлетворенности работников социальной инфраструктурой организации); 3) кадровые риски при высвобождении персонала: — риск создания негативного имиджа организации; — риск «утечки» информации; — риск ухода высококвалифицированных работников.	1. Затраты, необходимые для ограничения оппортунизма: — обеспечение контроля над деятельностью работников; — введение системы стимулирования, которая будет минимизировать несоответствие интересов работника от интересов работодателя. 2. Потери в эффективности от оппортунистического поведения: — хищение сырья, материалов, готовой продукции; — нарушение правил внутреннего трудового распорядка; — использование своего рабочего места или служебного положения в личных целях и др.

Источник: разработка автора

- 1) потери входят в состав транзакционных издержек;
- 2) транзакционные издержки несут все работодатели;

3) работодатель как одна из сторон трудовых отношений должен осознавать: либо он принимает на себя затраты транзакции, либо понесет потери в обратном случае, при реализации кадровых рисков. Потеря можно избежать, либо сократить их величину путем системного управления кадровыми рисками, транзакционные издержки присутствуют всегда при совершении транзакций различного рода, кроме единственного случая, описанного Р. Коузом;

4) основную долю в транзакционных издержках занимают издержки оппортунистического поведения, поскольку они связаны со всеми типами кадровых рисков в зависимости от стадии возникновения.

### Заключение

Таким образом, вне зависимости от признания белорусскими организациями кадровых рисков и транзакционных издержек данные экономические категории присутствуют в тесной взаимосвязи на рынке труда. Данная взаимосвязь проявляется следующим образом: либо работодатель несет затраты по предотвращению кадровых рисков путем их управления (диагностика, анализ, планирование, профилактика и методы снижения негативных последствий, мониторинг), либо, в обратном случае — потери. Для повышения эффективности использования человеческих ресурсов и успешности организации управление кадровыми рисками должно стать органичной частью системы управления персоналом и организацией в целом, что будет способствовать решению следующих задач:

- экономия транзакционных издержек при одновременном снижении текучести кадров и уровня абсентеизма в организации;
- оптимизация качественного и количественного состава персонала;
- повышение производительности труда работников и эффективности использования рабочего времени;
- сохранение кадрового ядра в организации благодаря созданию дифференцированной системы вознаграждений;
- снижение риска невостребованности продукции за счет влияния трудового фактора;
- повышение уровня лояльности к организации, степени удовлетворенности персонала.

### Литература / References

1. Коуз, Р. Фирма, рынок и право / Р. Коуз // Пер. с англ.: Б. Пинскер; Науч. ред.: Р. Капелюшников. — М.: Новое издательство, 2007. — 224 с.  
Kouz, R. Firma, rynok i pravo / per. s angl.: B. Pinsker; Nauch. red.: R. Kapelyushnikov. — M.: Novoye izdatelstvo, 2007. — 224 s.
2. Уильямсон, О.И. Экономические институты капитализма / О.И. Уильямсон // Пер. с англ.: Ю.Е. Благова и др. — СПб: ГИПК «Лениздат»: CEV Press, 1996. — 702 с.  
Uilyamson, O.I. Ekonomicheskiye instituty kapitalizma / per. s angl.: Yu.E. Blagova i dr. — SPb: GIPK "Lenizdat": CEV Press, 1996. — 702 s.
3. Эрроу, К.Дж. Возможности и пределы рынка как механизма распределения ресурсов / К.Дж. Эрроу // THESES. — 1993. — Вып. 2. — С. 53–68.  
Errou, K.Dzh. Vozmozhnosti i predely rynkakak mekhanizma raspredeleniya resursov / K.Dzh. Errou // THESES. — 1993. — Вып. 2. — С. 53–68.
4. Николаева, Е. В. Эволюция взглядов на проблему транзакционных издержек / Е. В. Николаева // Вестник Челябинского государственного университета. — 2008. — № 1. — С. 56–61.  
Nikolayeva, E.V. Evolyutsiya vzglyadov na problemu transaktsionnykh izderzhok / E.V. Nikolayeva // Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta. — 2008. — № 1. — С. 56–61.
5. Alchian, A.A., Demsetz, H. Production, Information Costs, and Economic Organization / A.A. Alchian, H. Demsetz // The American Economic Review. — 1972. — Vol. 62 № 5. — P. 777–795.
6. Шаститко, А.Е. Новая институциональная экономическая теория / Е.А. Шаститко // 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Экономический факультет МГУ, ТЕИС, 2002. — 591 с.  
Shastitko, A.E. Novaya institutsionalnaya ekonomicheskaya teoriya. — 3-е изд., pererab. i dop. — M.: Ekonomicheskii fakultet MGU, TEIS, 2002. — 591 s.
7. Капелюшников, Р.И. Новая институциональная теория [Электронный ресурс] // Институт свободы. Московский либертариум. — Москва, 1998. — Режим доступа: <http://www.libertarium.ru/10625>. — Дата доступа: 28.02.2010.  
Kapelyushnikov, R.I. Novaya institutsionalnaya teoriya [Electronic resource] / Institut svobody. Moskovskiy libertarium. — Moskva, 1998. — mode of access: <http://www.libertarium.ru/10625>. — Date of access: 28.02.2010.
8. Беляева, М. Транзакционные издержки на рынке труда / М. Беляева // Человек и труд. — 2012. — № 7. — С. 21–25.  
Belyayeva, M. Transaktsionnyye izderzhki na rynke truda / M. Belyayeva // Chelovek i trud. — 2012. — № 7. — С. 21–25.
9. Капелюшников, Р.И. Категория транзакционных издержек [Электронный ресурс] // Институт свободы. Московский либертариум. — Москва, 1994. — Режим доступа: [http://www.libertarium.ru/1\\_libsb3\\_1-2](http://www.libertarium.ru/1_libsb3_1-2). — Дата доступа: 27.09.2013.  
Kapelyushnikov, R.I. Kategoriya transaktsionnykh izderzhok [Electronic resource] / Institut svobody. Moskovskiy libertarium. — Moskva, 1994. — Mode of access: [http://www.libertarium.ru/1\\_libsb3\\_1-2](http://www.libertarium.ru/1_libsb3_1-2). — Date of access: 27.09.2013.
10. Галешова, Е.И. Связь транзакционных издержек оппортунистического поведения и кадровых рисков в организации / Е.И. Галешова // Управление персоналом в программах подготовки менеджеров: сборник материалов международного научно-практического семинара, посвященный 95-летию Воронежского государственного университета, Воронеж, 8–9 ноября 2013 г., десятое ежегодное заседание / ВГУ; редкол.: И.Б. Дуракова, С.М. Тал-тынов. — Воронеж, 2013. — С. 52–54.  
Galeshova, E.I. Svyaz transaktsionnykh izderzhok opportunisticheskogo povedeniya i kadrovyykh riskov v organizatsii / E.I. Galeshova // Upravleniye personalom v programmakh podgotovki menedzherov: sbornik materialov mezhdunarodnogo nauchno-prakticheskogo seminar, posvyashchenny 95-letiyu Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta, Voronezh, 8–9 noyabrya 2013 g., desyatoye ezhegodnoye zasedaniye / VGU; redkol.: I.B. Durakova, S.M. Taltynov. — Voronezh, 2013. — С. 52–54.
11. Галешова, Е.И. Кадровые риски в системе управления рисками современной организации / Е.И. Галешова // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия Д. Экономические и юридические науки. — 2010. — № 4. — С. 54–61.  
Galeshova, E.I. Kadrovyye riski v sisteme upravleniya riskami sovremennoy organizatsii / E.I. Galeshova // Vestnik Polotskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya D. Ekonomicheskiye i yuridicheskiye nauki. — 2010. — № 4. — С. 54–61.
12. Ванкевич, Е.В. Рынок труда Республики Беларусь: особенности формирования и развития / под науч. ред. Е.В. Ванкевич. — Витебск: УО «ВГТУ», 2008. — 302 с.  
Vankevich, E.V. Rynok truda Respubliki Belarus: osobennosti formirovaniya i razvitiya / pod nauch. red. E.V. Vankevich. — Vitebsk: UO "VGTU", 2008. — 302 s.