

мического времени в частных процессах, различный уровень конкурентоспособности хозяйствующих субъектов, задействованных в этих процессах, а также их индивидуальное восприятие институциональной среды обуславливают неоднородность СИП, выражающуюся в различной степени его концентрации;

• свойство самоорганизации, под которым понимается способность системы без специфического воздействия извне обретать некоторую пространственную структуру. Данное свойство выражается в способности СИП в определенной степени нейтрализовать последствия внешних и внутренних негативных процессов, что повышает устойчивость экономической деятельности субъектов хозяйствования и уровень организованности их инновационных процессов.

*Л.И Панкрукская, доцент кафедры экономики природопользования  
А.Н. Панкрукская, студент, БГЭУ (Минск)*

## **КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

Для эффективной работы компании в непрерывно меняющейся рыночной среде важными чертами являются гибкость, адаптивность, готовность к изменениям, умение преодолевать сложные ситуации. В первую очередь, этим требованиям должна отвечать работа с персоналом. На рынке труда возрастает интерес к подготовленным и высококвалифицированным работникам. Поэтому одаренных сотрудников надо уметь выявлять и удерживать, а поиск талантов вне компании следует начинать как можно раньше.

Термин «управление талантами» – «talent management» появился в 1990 году. Его использовали для названия изменений в сфере управления персоналом (HR – Human Resources), делая «акцент на управлении человеческим потенциалом или талантом». Этот термин был введен Дэвидом Уоткинсом, а в печатных изданиях он появился в 1998 году.

Управление талантами – это область HR-менеджмента, которая занимается привлечением квалифицированных работников, интеграцией новых сотрудников, а также удержанием персонала для удовлетворения текущих и будущих целей бизнеса. В компаниях, которые придерживаются стратегии управления талантами, ответственность за трудовые ресурсы лежит не только на HR-отделе, но и также на всех руководителях, работающих в организации. Процесс привлечения и удержания квалифицированных сотрудников, имеющий стратегическое значение, получил название «война за таланты». В английском языке управление талантами также известно как HCM (Human Capital Management).

В зависимости от различных характеристик организации, таких как размер, среднесписочная численность работников, финансовое состояние, заинтересованность руководителей, система управления талантами будет различной.

Система управления талантами в организации, приводящая к привлечению высококвалифицированных работников, может включать 5 взаимосвязанных процессов:

1. Создание и продвижение бренда.
2. Создание Корпоративного университета.
3. Оценку сотрудников по методу «360 градусов».
4. Мотивацию по результатам оценки.

## 5. Программы развития по результатам оценки.

1. Для системы управления талантами создание и продвижение бренда позволяет привлечь высококвалифицированных сотрудников без дополнительных затрат на их поиск. Грамотно разработанный бренд компании поднимает ее престиж как для потребителей, так и для работников или соискателей работы.

Продвижение бренда – это деятельность по созданию долгосрочного предпочтения к фирме, основанная на совместном усиленном действии на потребителя товарного знака, упаковки, рекламных обращений, материалов и других элементов рекламы, объединенных определенной идеей и легко узнаваемым оформлением, выделяющих товар среди конкурентов и создающих его образ.

2. Корпоративный университет на базе организации – это система внутрифирменного обучения персонала, неразрывно связанная со стратегиями развития организации, и представляющая собой непрерывный процесс повышения квалификации сотрудников, а также предоставления возможности их переподготовки.

Корпоративный университет должен стать инструментом для обеспечения руководства и персонала организации требуемыми знаниями и навыками. По решению руководства компания может привлекать преподавателей извне, однако наиболее эффективно подбирать работников, которые будут проводить обучение, внутри организации.

Основной функцией Корпоративного университета является развитие персонала, способствующее успеху организации.

Деятельность Корпоративного университета включает в себя обучение специалистов, а также менеджеров высшего и среднего звена; консультирование; тренинг персонала; наставничество; систему управления знаниями.

Корпоративный университет является самостоятельным департаментом в рамках организации. Организация полностью или частично осуществляет финансирование этого департамента. Корпоративный университет может использовать и внешние источники финансирования через предоставление услуг внешним организациям или частным лицам.

Альтернативной формой Корпоративного университета может стать электронный корпоративный университет.

Преимущества такой формы являются сокращение затрат на обучение персонала; гибкость планирования обучения; масштабность и охват.

Для оценки целесообразности создания электронного университета организации можно использовать неравенство:

$$\frac{\text{стоимость разработки электронного курса}}{\text{количество сотрудников}} \leq 10 \text{ долл. на человека}$$

Электронный корпоративный университет представляет собой составление и размещение на сайтах дистанционных программ обучения

3. Оценка персонала – это процесс определения эффективности деятельности сотрудников в ходе реализации задач организации, позволяющий получить информацию для принятия управленческих решений. Существует много способов оценки сотрудников, но каждый из методов имеет свои достоинства и недостатки.

Метод оценки 360 градусов является методом системной оценки по компетенциям на основании мнений нескольких респондентов. В ходе оценки «360 градусов» сотрудника оценивают (выражают свое мнение):

- \* его непосредственный руководитель;
- \* он сам себя – самооценка;
- \* коллеги по работе;
- \* подчиненные;
- \* иногда клиенты.

Следует отметить, что участие большого числа оценщиков делает этот метод точным и объективным. Однако на оценку влияют множество факторов: отношения в коллективе, скрытые конфликты, соревновательный дух между сотрудниками.

4. Система мотивации в организации должна быть строго ориентирована на результаты оценки «360 градусов». В таком случае у сотрудников будет постоянный стимул показывать лучшие результаты работы. Важным условием эффективного использования нематериального и материального стимулирования является информированность работников о предоставляемых благах.

Лучшим вариантом наиболее справедливого распределения дополнительных предпочтений может стать социальный пакет по типу «кафетерия» (система «cafeteria plan»). При данном типе социального пакета каждый работник, набрав определенное количество баллов, может выбирать из «меню», которое состоит из определенных социальных благ. При этом «кафетерий» задействует как материальную, так и нематериальную мотивацию: человек получает не только набор благ, но и свободу выбора, что само по себе является льготой. При данном типе социального пакета работники знают, что им необходимо выполнить для получения социальных благ.

Ежегодно устанавливается перечень программ, включенных в социальный пакет, и лимит средств, выделяемых на финансирование этих программ. Руководители организации должны разработать определенный набор социальных благ, на которые у организации есть финансовые ресурсы (например, туристическая поездка, отдых с семьей в санатории, медицинское обслуживание, рабочий автомобиль, бесплатные обеды, и др.), «меню» надо разбивать на категории. Каждому пункту необходимо присвоить определенные границы баллов, при наборе которых сотрудник имеет право воспользоваться своим социальным пакетом. Сотрудник вправе выбрать любую комбинацию программ в пределах установленных баллов, которые были получены по результатам оценки «360 градусов».

Основная задача социального пакета по типу «кафетерия» – сделать его инструментом мотивации, с помощью которого можно привлекать и удерживать наиболее квалифицированные кадры.

5. Цель развития персонала – обеспечение организации хорошо подготовленными работниками в соответствии с ее целями и стратегией развития. Определенное направление на каждого сотрудника должно быть выбрано индивидуально, исходя из анализа набранных им баллов при оценке «360 градусов».

Любое развитие сотрудников сопряжено с инвестициями в персонал, которые должны быть эффективными. Поэтому необходимо грамотно распределить имеющиеся финансовые ресурсы на создание и проведение тренингов, семинаров, стажировок, привлечение консультантов извне, осуществлению проектов, созданию собственного центра по обучению и отразить это в общем организационном плане.

Одним из современных и перспективных методов развития персонала является коучинг.

Коучинг (англ. coaching – обучение, тренировки) – метод консультирования и тренинга, который активно используется в менеджменте. От классического тренинга и консультирования отличается тем, что коуч не дает советов и жестких рекомендаций, а ищет решения совместно с клиентом. От психологического консультирования коучинг отличается направленностью мотивации. Так, если психологическое консультирование и психотерапия направлены на избавление от какого-то симптома, работа с коучем предполагает достижение определенной цели, новых позитивно сформулированных результатов в жизни и работе.

Коучинг ввел в себя отдельные методологические разработки современной психологии и бизнес-консультирования: NLP (нейро-лингвистического программирования как концепции моделирования эффективного поведения), гештальт-терапии (как экспериментального подхода к достижению внутриличностной целостности); новейшие достижения в области менеджмента, технологий PR и психологических аспектов маркетинга, а также эффективные методы тренерства в спорте.

По области применения выделяют: карьерный коучинг; бизнес-коучинг; коучинг личной эффективности; лайф-коучинг.

В настоящее время коучинг активно применяется в сфере менеджмента и позволяет добиться определенных результатов. Таких как улучшение социально-психологического климата в коллективе, повышение эффективности работы, снижение текучести кадров и др.

Как показывает практика, коучинг является более эффективным, чем обычные тренинговые и обучающие программы.

Таким образом, грамотно разработанная система управления талантами в организации и интегрированная в общую систему менеджмента позволит, с одной стороны, высшему руководству работать с талантливой командой и добиваться устойчивого успеха организации на основе приобретения знаний и инновационного подхода, с другой стороны, каждому сотруднику – стремиться к развитию и быть талантом в своем деле.

#### *Источники*

1. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом: учебник / Беляцкий Н.П., Велеско С.Е., Ройш П. – Минск: Интерпрессервис, 2002. – 352 с.
2. Робертсон, А. Как извлечь выгоду из таланта ваших подчиненных / Алан Робертсон, Грэм Эбби. – Баланс клуб, 2006. – 184 с.
3. Thomas, David C. Cross-Cultural Management: Essential Concept / David C. Thomas. – Simon Fraser University, Vancouver, Canada. – 2nd ed, 2010. – 327 с.
4. Томпсон, А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III – 12-е издание: пер. с англ. – М.: Изд-во «Вильямс», 2002 – 928 с.

*А.Ю. Пекарская, магистр экономических наук, БГЭУ (Минск)*

## **ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ**

Переход к социально ориентированной рыночной экономике предусматривает появление в Республике Беларусь прослойки предпринимателей и развитой рыночной инфраструктуры, а также наличие действенного государственного механизма распределения доходов, способного повысить заинтересованность предпринимателей в