

$$K = \frac{СПО}{СЭВ} \cdot 1000 ,$$

где СПО – совокупный потребительский охват;

СЭВ<sub>i</sub> – стоимость эфирного времени на i-м временном отрезке вещания;

Для более активного информирования потребителей о продукции, предлагается использовать два коммуникационных канала. Местное телевидение, а также наружную рекламу на установочных стендах.

*А.В. Маевская, БГЭУ (Минск)*

## УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ

Формирование рыночной философии хозяйствования вызывает необходимость выделить управление карьерой как особую, самостоятельную функцию менеджмента персонала. Выделение функции управления карьерой – тенденция достаточно новая для белорусского менеджмента. Необходимость вычленения этой функции в самостоятельную обусловлена действием ряда факторов.

Во-первых, современные макроэкономические процессы, накладываясь на тенденции формирования спроса на рабочую силу, ведут к сокращению совокупного спроса на рабочую силу, изменению профессионально-квалификационной структуры совокупной рабочей силы, повышению требований к конкурентоспособности работников.

Во-вторых, существенными факторами, определяющими потребность в управлении карьерой в современной организации, является динамика внешней среды. Жесткая рыночная конкуренция во всех ее проявлениях, активизация деятельности профсоюзов, а также законодательное регулирование кадровой работы со стороны государства ориентируют работодателя на поиск для каждого работника такого рабочего места, где последний своим трудом создавал бы потребительную стоимость, обладающую большей меновой стоимостью, чем стоимость его труда.

В-третьих, действие внутренних факторов, таких как возрастающая сложность производственно-коммерческой деятельности организаций, изменения в стратегии развития организации и организационных форм производства, создание новой информационной технологии, повышение издержек на рабочую силу в стоимости продукции и услуг во многих современных организациях, заставляет работодателей заботиться об обеспечении постоянного соответствия уровня профессиональной компетентности работников требованиям развивающегося рынка.

В-четвертых, необходимость управления карьерой определяется становлением и развитием управленческих традиций и культуры в организации, связанных с возрастающей ролью личности работника, знанием его мотивации, установок, умением их формировать в соответствии с организационной целью.

Таким образом, управление деловой карьерой — это системное, планомерно организованное воздействие на процессы формирования, распределения, перераспределения и использования человеческого капитала в целях обеспечения его соответствия объему и структуре основного капитала для наиболее полного удовлетворения рыночной потребности в товарах и услугах.

Только в последние несколько лет тема карьеры приобрела широкую популярность в среде белорусских ученых и практиков, что вызвано реформированием всех основных сфер общества, становлением рыночной экономики, повлекшими за собой изменение отношения ко многим процессам и явлениям, до сих пор остававшимися вне поля зрения в силу их негативного восприятия.

Управление карьерой затрагивает такие важные проблемы, как удовлетворенность персонала работой в организации и связанную с этим производительность труда; преимственность профессионального опыта и культуры корпорации; обеспечение бесперебойного и рационального замещения ключевых должностей; адаптивность и маневренность в условиях быстрых изменений в содержании и разделении труда, в условиях кризисов; наконец, оно связано с вопросами внутреннего приращения профессионального потенциала и внешнего роста предприятия в среде.

Проблема карьеры привлекает все больше внимания исследователей различных научных направлений. Этот процесс имеет две базисные детерминанты — индивидуальную и социально-управленческую. Первая связана с актуализацией потребности человека в обеспечении собственной безопасности и благополучия в условиях стохастически развивающейся среды жизнедеятельности, вторая — с возрастанием значения во всех управленческих процессах роли персонала, в основе которого лежат индивидуальные карьерные возможности, мобилизованные и организованные в интересах системы.

Управление деловой карьерой является динамичным образованием, поскольку постоянно претерпевает изменения по мере того, как изменяются потребности организации и потребности персонала. Но стремление субъекта к достижению собственных целей не всегда совпадает со стремлением к достижению целей организации, а значит, отдалается время реализации миссии фирмы, предприятие теряет время, недополучает прибыль. Поэтому, если карьеру представить в виде вектора, то для успешной реализации миссии организации, достижения ее целей важно, чтобы вектор карьеры персонала фирмы был коллинеарен, т.е. сонаправлен с глобальными целями организации.

В последнее время многие предприятия стали заниматься всесторонними программами по управлению карьерой. Они обеспечивают своим сотрудникам специализацию в рамках карьеры, подготовку, предоставляют необходимую информацию, проводят всесторонние консультации по вопросам развития карьеры. Это процесс сопоставления потенциальных возможностей, способов и целей человека, с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражаемый в составлении программы профессионального и должностного роста. Недооценка важности управления карьерой проявляется в том, что нередко перспективные специалисты и менеджеры уходят из

организации в первые годы работы. Причина этого — слабая кадровая работа, отсутствие возможностей для продвижения или незнание о существовании такой возможности. Карьера может развиваться разными темпами. На предприятиях Республики Беларусь имеет место нарастающий темп продвижения работников; примерно такая же практика существует и в США. В Японии же вертикальная карьера начинается примерно лишь через 10 лет работы в организации.

На Западе деловая карьера является объектом управления, что сводится к совокупности мероприятий, осуществляемых кадровыми службами и консалтинговыми фирмами, позволяющих работникам раскрыть свои способности и применять их к наиболее выгодным для себя и организации способом. Их необходимость связана с тем, что большинство сотрудников, как показывают исследования, обычно относятся к своей карьере пассивно, предпочитая, чтобы этими вопросами занимались их руководители. Поэтому во многих западных фирмах обязательным является планирование деловой карьеры, т.е. определение путей, ведущих к достижению ее цели. Кадровые службы западных фирм, составляют обычно на 5 лет схему возможных перемещений с учетом ожидаемых вакансий и стимулируют планирование личной карьеры. Планированием карьеры в организации могут заниматься менеджер по персоналу, сам сотрудник, его непосредственный руководитель (линейный менеджер).

Ускорение темпов изменения параметров внешней среды, возрастание неопределенности ее параметров во времени обуславливают объективную необходимость осмыслить общий характер и глубинные причины этих изменений, осуществить, по возможности, их прогнозирование, имитацию рыночных вариантов для выбора целей развития карьеры персонала и установить приоритеты достижения этих целей. Все это приводит к возрастанию роли стратегического подхода к управлению деловой карьерой в организации. Стратегический подход к управлению деловой карьерой включает в себя такие этапы, как:

- \* определение миссии субъекта управления;
- \* формулировка цели субъекта управления;
- \* разработка карьерной стратегии развития персонала;
- \* реализация карьерной стратегии развития персонала;
- \* оценка карьерной стратегии развития персонала;
- \* коррекция карьерной стратегии развития персонала.

Организация работы с персоналом включает в качестве составляющего этапа подготовку и переподготовку резерва, предназначенного для перемещения и выдвижения. Особое место в планировании карьеры отводится обучению, повышению квалификации и переподготовке работников, при этом осуществляется строго дифференцированный подход. Японские фирмы тратят немало средств на профессиональную подготовку и переподготовку своих работников. Программы обучения иногда планируются на несколько лет вперед и включают в себя, кроме профессиональных направлений, изучение истории

фирм, знакомства с прогнозами развития, изучение рынков сбыта и работы конкурентов. Своевременная и регулярная оценка результативности труда работников существенно повышает их индивидуальную отдачу, ориентирует на конечный результат, цели компании.

Необходимость и целесообразность формирования системы управления деловой карьерой в организации обусловлены, в первую очередь, тем влиянием, которое эта система оказывает на результаты и характер деятельности организации. Повышение эффективности функционирования организации при содействии развитию карьеры работников в рамках системы управления достигается за счет повышения производительности их труда и степени их удовлетворенности работой в организации, снижения издержек, связанных с текучестью управленческих кадров, а также за счет рационального использования их профессионального потенциала. Устойчивость и конкурентоспособность организации в изменяющейся рыночной среде также во многом зависит от степени бесперебойности замещения кадров на ключевых, стратегически важных для ее деятельности должностях; характера преемственности ее организационного опыта и культуры; профессиональной мобильности управленческого персонала. Формирование и совершенствование системы управления деловой карьерой способствует повышению эффективности развития организации. Оно позволяет оптимизировать следующие процессы: приращения управленческого потенциала каждого менеджера и организации в целом; совершенствования, развития и рационального использования карьерного пространства в том числе организационной структуры.

Акцент на развитие персонала, планирование карьеры и деловую активность сотрудников стал отличительным признаком инновационного стратегического управления персоналом успешно действующих фирм. Каждому сотруднику предоставляется возможность и обеспечивается содействие в том, чтобы найти свой шанс роста и достигнуть успехов в карьере.

*О.М. Маклакова, БГЭУ (Минск)*

## **ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ**

То, что часто называется «маркетингом» в деятельности отдельных фирм, является, в лучшем случае, организованным, систематическим процессом продаж, при котором основные работы — от прогноза до продвижения товара — объединены вместе и скоординированы.

Все это хорошо и достаточно эффективно использовалось при экстенсивном росте некоторых товарных рынков и экономики страны в целом. Большинство фирм не задумывалось достаточно серьезно о своем бизнесе, о своих потребителях, о конкурентах. Однако при возрастании внутренней и внешней конкуренции, а также с реализацией отдельных функций маркетинга в практику большинства фирм ситуация несколько изменилась.