

Т а б л и ц а 3 — Общие итоги миграции населения в Республике Беларусь за 2015—2019 гг., чел.

Показатель	2015	2016	2017	2018	2019
Прибывшие — всего	274 020	252 435	257 360	261 422	275 240
Международная миграция	28 349	21 038	18 961	24 601	34 846
Внутриреспубликанская миграция	245 671	231 397	238 399	236 821	240 394
Выбывшие — всего	255 526	244 495	253 486	252 060	261 370
Международная миграция	9 855	13 098	15 087	15 239	20 976
Внутриреспубликанская миграция	245 671	231 397	238 399	236 821	240 394
Миграционный прирост, убыль (–)	18 494	7 940	3 874	9 362	13 870

Примечание. Источник: собственная разработка на основе [3].

Анализируя данные таблицы 3, становится ясным, что в составе миграции внутриреспубликанская миграция достаточно сильно преобладает над международной миграцией. Число прибывших в 2019 году по сравнению с 2015 годом незначительно увеличилось, а в течение всего этого периода оно колебалось в близких значениях. Число выбывших за этот период также немного колебалось, однако в конечном итоге возросло на несколько тысяч. Итоговый показатель — миграционный прирост, убыль, всегда оставался положительным, однако достаточно колебался — то увеличивался, то уменьшался на пару тысяч. В конечном итоге показатель 2019 года по сравнению с показателем 2015 года уменьшился примерно на 30 %.

Заключение. Как показывают последние переписи населения и данные оперативных исследований, по демографическим процессам Беларусь в настоящий момент имеет все проблемы развитого, урбанизированного, стареющего, сокращающегося общества. К сожалению, материальные ресурсы для компенсации таких процессов в нашей стране не являются достаточными. Естественная убыль населения не полностью уравновешивается рождаемостью, миграционный прирост также не особенно велик. Однако, наше государство активно ведет социальную политику, принимает различные меры по стимулированию рождаемости, растут суммы выплат по беременности и родам, с рождением каждого ребенка облегчается погашение жилищных кредитов и т. д. Растет уровень здравоохранения и уровень жизни населения, что сильно влияет на показатели смертности населения. Подводя итог, можно сказать, что современная демографическая ситуация в Республике Беларусь не является благоприятной, однако наше государство прикладывает огромные усилия для того, чтобы это исправить.

Список цитируемых источников

1. *Борисов, В. А.* Демография: учебник для ВУЗов / В.А. Борисов. — М. : Nota Bene, 2018. — 272 с.

2. *Медков, В. М.* Основы демографии / В.М. Медков. — М. : Феникс, 2016. — 448 с.

3. Национальный статистический комитет Республики Беларусь [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <https://www.belstat.gov.by>. —

Дата доступа: 10.09.2021.

УДК 331

ЛЮ Бинянь, О. А. Лабейко

Учреждение образования «Барановичский государственный университет», Барановичи, Республика Беларусь

ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ПРОВЕДЕНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Введение. Современный менеджмент расценивает человеческие ресурсы как один из важнейших источников конкурентных приоритетов организации, поэтому нужно создавать и постоянно совершенствовать системы управления персоналом, сопоставляя задачи с содержанием кадровой политики и целями организации, ее стратегии и постоянно менять и улучшать структуру организации. Политика организации — это определенная система правил и норм, которых придерживаются работники предприятия, как на внутреннем так и во внешней среде деятельности предприятия.

Основная часть. Общее развитие персонал-технологий имеет мировой характер, большинство из них разработали и начали использовать ведущие европейские, японские и американские компании, каждая из которых имеет свои особенности.

В мировой практике существуют два наиболее известные типы кадровой политики — американский и японский. Большое внимание специалистов всего мира привлекают особенности японской системы управления персоналом, использование которой обуславливает достаточно высокую эффективность функционирования крупных японских компаний. Особенности ведения кадровой политики в ведущих странах мира, а именно Японии и США [1, с. 174].

В целом, японская кадровая политика является достаточно сложным, но эффективным механизмом функционирования крупных японских корпораций. Несмотря на то, что Япония занимает передовые экономические позиции и с каждым годом предлагает новые технологии, понятно, что принципы японского управления и подбора персонала являются достаточно эффективными. В то же время не каждой стране по силам ввести японскую систему управления на своих предприятиях, так как многое зависит от менталитета страны и ее исторических особенностей и традиций, которые формировались на протяжении всего периода существования страны. Американская система основана на рассмотрении деятельности управления как самостоятельной профессии и наличия самой развитой в мире сети учебных заведений, других учебных центров и специальных программ, обеспечивающих широкую подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров. Она приспособлена к условиям высокой мобильности руководящего состава в промышленности США, что усложняет проблему формирования резерва кадров [2, с. 241].

Инновационные технологии менеджмента персонала в зарубежных странах можно рассматривать с двух позиций: как новые, повышающие эффективность деятельности организации, приемы управления человеческими ресурсами (собственно инновационные технологии кадрового менеджмента), и как традиционные технологии внедрения в кадровой работе организации нововведений (традиционные управленческие технологии внедрения инноваций). Примером первых являются новые способы воздействия на персонал. Традиционная технология внедрения инноваций предполагает использование в рамках старой процедуры нового элемента управления [3, с. 6].

Современная направленность инноваций в кадровой сфере, по нашему мнению, связана с такими задачами:

- 1) повышение продуктивности деятельности;
- 2) эффективное обучение и развитие персонала;
- 3) улучшение рабочих взаимоотношений и создание творческой среды;
- 4) улучшение качества трудовой жизни;
- 5) стимулирование креативных идей;
- 6) освобождение менеджеров от рутинных функций, лучшее использование мастерства и способностей людей;
- 7) повышение восприимчивости и адаптивности персонала к нововведениям;
- 8) вовлеченность и лояльность персонала, сплоченность коллектива;
- 9) обеспечение баланса интересов компании и сотрудника [1, с. 176].

Рассмотрим отдельные, наиболее актуальные современные концепции, подходы и практики в управлении персоналом. Как отмечают эксперты Бостонской консалтинговой группы в ежегодном отчете «Creating People Advantage» [4, с. 4], управление талантами и лидерство; HR-аналитика; управления вовлеченностью, поведением и культурой – это те направления деятельности, которые сейчас должны быть приоритетными для руководителей.

Одной из прогрессивных концепций управления и развития персонала является концепция управления талантами. Понятие «управление талантами» вошло в бизнес-лексикон в конце 1990-х годов. Управление талантами – это такое управление персоналом, при котором учитываются индивидуальные особенности развития каждого сотрудника, оказывается помощь в совершенствовании его сильных сторон и в улучшении тех деловых качеств, в которых, по собственному мнению, мнению коллег и линейных менеджеров, он испытывает недостаток. Таланты – это сотрудники с высоким потенциалом, развитие которых связано со стратегическим кадровым обеспечением. Они должны, в первую очередь, обладать рядом управленческих компетенций и желанием развиваться и управлять своей карьерой [5, с. 52].

Одним из подходов к построению системы управления талантами является категоризация и сегментация всего персонала на группы по критериям: эффективность, потенциал, компетенции. Это необходимо для того, чтобы дифференцировать усилия и затраты компании на персонал в зависимости от ценности той или иной группы сотрудников. Во-первых, это позволяет компании выделить ценных сотрудников, развивать, удерживать их и мотивировать на большие достижения, назначать на важные позиции в компании, где их способности дадут наибольшую отдачу для бизнеса. Во-вторых, инвестиции в персонал распределяются целевым образом, что позволяет при меньших затратах получить ощутимую отдачу. Также сами сотрудники понимают, что компания ценит эффективную работу, профессионализм, видят, какие модели поведения получают положительную оценку, и начинают стремиться соответствовать лучшим примерам, что со временем ведет к усилению корпоративной культуры компании. Постепенно люди, которые не отвечают корпоративным ценностям, уйдут, зато в компании увеличивается доля тех, чье отношение к работе и эффективность находятся на высоком уровне. Лучшие сотрудники предпочитают работать среди коллег, способных достигать высоких результатов и выполнять работу на высоком профессиональном уровне [5, с. 54].

Современный мир меняется очень быстро, и чтобы успевать за этими изменениями, компаниям нужны люди с новыми идеями, с новыми нестандартными подходами, способные разрушить сложившиеся стерео-

типы. Эти люди, как правило, мало управляемые и плохо уживаются в консервативных, стабильных структурах, где ценится опыт, дисциплинированность и умение жить по регламенту. Вместе с тем, в быстроменяющихся условиях все более ценными становятся сотрудники, сочетающие сбалансированно развитые компетенции и опыт. Появилось такое понятие: *experiential talent* — талант, который раскрывается медленно, которому требуется получение серьезного опыта, чтобы начать демонстрировать выдающиеся результаты [3, с. 14].

По нашему мнению, от понятия «талант» в традиционном понимании (в смысле исключительности, нестандартности, экстраординарных способностей) отказываться нельзя, но в рамках подхода управления талантами содержание в него необходимо вкладывать несколько иной. Талантами уже сегодня во многих организациях называют работников со средними способностями, в которых сбалансированно проявляется формальный интеллект и эмоциональный интеллект и опыт. Талантом считается очень хороший, качественный работник, задачей предприятия по которому является помощь в наращивании опыта и создании условий для достижения значительных результатов.

Управляя талантами, успешные компании разрушают границы между структурными подразделениями компании и филиалами, обогащая таким образом их талантами и лидерством. Согласно данному подходу, талантливые сотрудники не принадлежат отдельным руководителям; скорее, эти сотрудники поддерживают организацию в целом. Кроме того, каждый человек должен иметь равные возможности роста к руководящим должностям, а процессы оценивания и принятия решений должны быть прозрачными и объективными.

Требованием времени является планирование талантов на долгосрочную перспективу и инвестирования, а не просто реагирование на отдельные краткосрочные тенденции. Успешные компании имеют прогностические модели не менее чем на пять лет по планированию потребности в своих талантах в разрезе бизнес-единиц, компетенций и географического расположения. Это дает возможность им управлять талантами проактивно [4, с. 9].

Мировые компании с прогрессивным опытом анализируют, что потребуется, чтобы добиться успеха, и они планомерно развивают свои таланты, предлагая соответствующие тренинги, возможности и программы. Мотивируя талантливых сотрудников переходить к стратегическим зонам с высокими темпами роста, компании могут активно развивать свои таланты в соответствии со своими потребностями, а не будут вынуждены привлекать таланты извне.

В этой связи на первый план выступает функция развития персонала, которая приобретает стратегическое значение. Современная система развития персонала должна сочетать обучение в процессе работы, проектные задания, обмен опытом и формальное обучение, а также различные тренинги, направленные на развитие у каждого сотрудника навыков и компетенций, необходимых для развития бизнеса. С учетом глобальной нехватки кадров и быстроменяющихся требований, бизнес должен осуществлять планирование развития сотрудников с оценкой будущей необходимости в кадрах. Это планирование должно меньшей степени концентрироваться на том, какие компетенции уже у сотрудников организации, и больше — на том, какие навыки необходимо развивать.

Заключение. Таким образом, залогом успешного управления человеческими ресурсами в организации являются: выработка стратегии «управление талантами» в конкретной организации; создание специальных программ и мероприятий развития, мотивации, обеспечение условий, среды и культуры совместной деятельности. Чтобы оставаться впереди, компании должны иметь в виду следующие основные положения: 1) уделять такое же внимание стратегии управления персоналом, как и формированию других составляющих корпоративной стратегии; 2) строить систему управления талантами; 3) быть готовыми больше инвестировать в переподготовку и переквалификацию, создавать условия для развития и карьерного роста; 4) использовать более аналитические методы в управлении персоналом; 5) формировать вовлеченность и лояльность персонала; 6) применять социо-психологические методы в управлении персоналом; 7) развивать новые формы инновационных технологий обучения персонала и др.

Список цитируемых источников

1. Мавриды, Н. И. Инновационный подход в управлении персоналом предприятия / Н. И. Мавриды // Наука среди нас. — 2020. — № 3. — С. 172—178.
2. Соколова, М. И. Управление человеческими ресурсами в международных компаниях / М. И. Соколова // Упр. развитием персонала. — 2020. — № 4. — С. 238—243.
3. Кудрявцева, Е. И. Инновационные технологии в кадровом менеджменте / Е. И. Кудрявцева, В. М. Голянич // Управленч. консультирование. — 2019. — № 2. — С. 5—16.
4. Creating People Advantage 2020. Lifting HR Practices to the Next Level [Электронный ресурс] / Rainer Strack, Jean-Michel Caye, Carsten von der Linden, Pieter Haen, Filippo Abramo // October 30, 2013. — 42 p. — Режим доступа: https://www.bcgperspectives.com/Images/-Creating_People_Advantage_Oct_2013_tcm80-147615.pdf. — Дата доступа: 18.05.2021.
5. Демичева, М. Ю. Подходы к управлению талантами // Инновационные технологии управления человеческими ресурсами : кол. моногр. / под ред. А. А. Корсаковой, Е.С. Яхонтовой. — М. : МЭСИ, 2019. — 262 с.