

Геннадий СТОЛЯРОВ

*Белорусский торгово-экономический университет  
потребительской кооперации,  
Гомель, Республика Беларусь  
e-mail: saxgen@mail.ru*

УДК 005.966:338.43

<https://doi.org/10.29235/1818-9806-2022-1-56-68>

## Планирование деловой карьеры работника агропромышленного комплекса

Рассмотрены виды, модели и этапы деловой карьеры, а также фазы становления работника как профессионала. Отражены критерии продвижения кадров, строящих (планирующих) административную карьеру («управленцев»), и сотрудников, выбирающих путь «эксперта». Выделены особенности, определяющие перспективы профессионального и должностного роста в малом агробизнесе.

На примере диаграммы совершенствования карьеры показано, на чем человек должен сосредоточить свои усилия для достижения поставленной цели. Уделено внимание не только факторам успешной карьеры персонала с учетом его личностных и деловых качеств, но и объективным условиям, влияющим на продвижение сотрудника по службе.

*Ключевые слова:* агропромышленный комплекс, организация (предприятие), управление, планирование, карьера, развитие, продвижение, работник (сотрудник), служебное положение (должность), квалификация, профессиональный и должностной рост.

Hennadij STOLYAROV

*Belarusian Trade and Economics University  
of Consumer Cooperatives,  
Gomel, Republic of Belarus  
e-mail: saxgen@mail.ru*

## Business career planning of an employee of the agroindustrial complex

Types, models and stages of professional career, as well as stages of formation of an employee as a professional, are considered. Criteria for promotion of personnel building (planning) an administrative career (“managers”) and employees who choose the path of “an expert” are featured. Peculiarities determining prospects for professional and rank growth in small agribusiness are highlighted.

Example of professional development chart shows what a person should focus on in order to achieve a set goal. Attention is paid not only to factors of a successful career of personnel, taking into account their personal and business qualities, but also to objective conditions affecting the employee’s career advancement.

*Keywords:* agro-industrial complex, organization (enterprise), management, planning, career, development, promotion, employee, employment status (position), qualifications, professional and rank growth.

© Столяров Г., 2022

## Введение

Составной частью кадровой политики организаций агропромышленного комплекса является планирование деловой карьеры работников.

При составлении планов развития карьеры (программы профессионального и должностного роста) обосновывается потребность в квалифицированных кадрах с учетом их потенциальных возможностей и способностей.

Формализованное представление о «перемещении» сотрудника дает карьерограмма (горизонтальная (квалификационная) и вертикальная). Она отражает трудовой путь работника с целью овладения необходимыми знаниями, умениями и навыками; приобретения практического опыта, повышения квалификации, освоения смежных профессий, обучения новой специальности и на основе этого выявления наиболее подготовленных кадров и выдвижения их на ключевые позиции (должности).

В современных условиях необходимо спроектировать предполагаемое продвижение персонала, согласовать цели работника и организации исходя из особенностей личности и специфики мотивации, изменяющейся с возрастом по мере прохождения им того или иного этапа карьеры. Поскольку карьера носит не только системный, но и субъективный характер, ее планирование целесообразно начинать с определения потребностей, интересов и потенциальных возможностей сотрудника.

Руководству невыгодно нанимать персонал со стороны. Оно хочет, чтобы становление и развитие карьеры происходило в пределах одной организации. Пытаясь удержать работника, который может реализовать свои планы на других предприятиях, администрация стремится создать все условия, позволяющие ему связать свою профессиональную деятельность с данной организацией.

## Материалы и методы

Информационной базой исследования являются источники (включая периодические издания), посвященные управлению персоналом (планированию деловой карьеры). При этом использовались методы системного и сравнительного анализа, а также абстрактно-логический метод.

Практический интерес представляет систематизация факторов, обуславливающих различные виды карьеры, а также частоту, скорость и пределы «перемещения» сотрудника. Вместе с тем важно выбрать схему (модель) карьерного роста.

Большое значение имеют объективные условия, влияющие на карьеру. В их числе важную роль играет длина карьеры (трудовой путь работника от первой ступени до последней (занятия высшей должности), т. е. количество последовательно пройденных позиций).

В силу изменяющихся обстоятельств (например целей личного развития сотрудника) планировать карьеру более чем на 2–3 года нерационально. При этом

предполагается продвижение работника по служебной лестнице (на одну-две ступени).

Диаграмма совершенствования карьеры позволяет выделить те категории, изучение которых способствует успешной карьере человека.

### **Основная часть**

Планирование деловой карьеры – обоснование занимаемого в будущем работником служебного положения с учетом требований, предъявляемых к конкретной должности. При этом человек должен определиться с выбором профессии и организации (предприятия), оценить перспективы карьерного роста.

Для планирования продвижения работника необходимо использовать карьерограмму. В современных условиях данный инструмент управления карьерой целесообразно пересматривать не менее одного раза в 3–5 лет. При этом организация обязана не только осуществлять горизонтальное и вертикальное «перемещение» своих сотрудников, но и повышать уровень их образования, квалификации и профессионального мастерства.

Деловая карьера предусматривает составления плана индивидуального развития с указанием тех должностей, которые работник хочет и может занять.

Индивидуальное планирование карьеры является составной частью [1]: личного планирования, включающего, кроме самой карьеры, отношения с друзьями, семьей, материальное положение и трудовую жизнь; управления самим собой (самотивация, самоконтроль и самоорганизация); делового общения; техники индивидуальной работы, стиля лидерства; целей собственного развития.

Планирование карьеры сотрудников могут осуществлять их руководители в рамках разработанной централизованной концепции развития персонала и фирменного стиля работы с ним [2].

Основополагающее правило карьеры – доскональное знание своего дела. Работу необходимо выполнять не просто хорошо, а лучше других. В то же время никто не должен знать, как много приходится для этого трудиться [3].

Деловая карьера связана с успехами работника в какой-либо сфере деятельности, связанными с его продвижением к поставленной цели (профессиональному и должностному росту, достижению определенного статуса, повышению уровня жизни и т. п.).

Внутриорганизационная карьера реализуется на одном предприятии как по вертикали (повышение или понижение в должности), так и по горизонтали. Последнее направление может быть связано с ростом статуса фирмы и расширением сферы полномочий в пределах занимаемой должности (статичная карьера), а также с работой в разных подразделениях одного уровня иерархии (ротацией), если возникла производственная необходимость, изменились характер и условия труда (табл. 1).

Привлекательным для сотрудника является центростремительное направление внутриорганизационной карьеры. Данное направление получило название скрытой карьеры, поскольку для продвижения узкого круга лиц руководство использует такие способы, как вовлечение сотрудника в процесс принятия решений, приглашение его на деловые встречи и совещания, разрешение на получение работником недоступной для другого персонала информации и т. д.

В зависимости от объективных условий внутриорганизационная карьера может быть перспективной или тупиковой, иными словами, трудовой путь может быть либо длинным, либо коротким [4, 5].

Т а б л и ц а 1. Направления внутриорганизационной карьеры и их характеристика

№ п/п	Направление карьеры	Характеристика направления
1	Вертикальное («перемещение» по служебной лестнице)	Восходящая (подъем на более высокую ступень в структуре управления) и нисходящая (понижение в должности в связи с изменением потенциала сотрудника)
2	Горизонтальное (профессиональная деятельность в пределах одного уровня управления (одного социального ранга)	Статичная (расширение сферы полномочий, ответственности и принятия решений в рамках одной должности), восходящая (выполнение работ более высокого разряда) и нисходящая (перевод по результатам аттестации на рабочее место, требующее более низкой квалификации)
3	Центростремительное	Скрытая (создание определенных условий для ограниченного числа персонала, приближение его к руководству организации)

П р и м е ч а н и е. Составлена автором по данным источников [4–8].

Межорганизационная карьера состоит в продвижении кадров по службе путем изменения места работы (перехода на другие предприятия).

Внутри- и межорганизационная карьера может быть специализированной (последовательное прохождение работником различных ее стадий на одном или нескольких предприятиях) и неспециализированной (нахождение сотрудника на одной должности не более 3 лет в целях лучшего изучения фирмы). Неспециализированную карьеру можно назвать динамичной, поскольку она предполагает частую смену рабочих мест, должностей и видов деятельности. В свою очередь, она подразделяется на вертикальную и горизонтальную (табл. 2).

Внутри- и межорганизационная карьера включает следующие стадии развития персонала: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержку и развитие индивидуальных трудовых способностей, выход на пенсию [8].

Ступенчатая карьера совмещает в себе элементы как горизонтального, так и вертикального направления. Этот вид карьеры может принимать и внутриорганизационные, и межорганизационные формы [6].

Работникам, строящим (планирующим) свою карьеру, необходимо выбрать цели и разработать пути их достижения. В то же время для развития карьеры

нужно установить те причины, которые обеспечат человеку успешное продвижение по службе. Иначе говоря, диаграмма совершенствования карьеры используется для определения перспектив профессионального и должностного роста.

**Т а б л и ц а 2. Разновидности внутриорганизационной и межорганизационной карьеры**

№ п/п	Разновидность карьеры	Описание карьеры
1	Специализированная	Трудовой путь, предполагающий последовательное прохождение различных стадий карьеры на одном или нескольких предприятиях
2	Неспециализированная	Смена каждые 3 года рабочих мест, должностей и видов деятельности (такая карьера считается динамичной; подразделяется на вертикальную и горизонтальную)
3	Ступенчатая	Сочетание вертикальной и горизонтальной карьеры

П р и м е ч а н и е. Составлена автором по данным источников [4–8].

В диаграмме совершенствования карьеры (рис. 1) используются следующие категории [9]:

люди (наставники, ключевые знакомые, коллеги или соратники, а также те, кто может дать рекомендацию человеку, планирующему карьеру);

процессы (важнейший процесс при приеме на работу – прохождение собеседования; для достижения коммерческого успеха необходимым процессом является маркетинг);

источники (развитие карьеры связано с преобразованием самого человека, что предполагает наличие определенных источников информации);

технологии (данный термин наряду с понятиями «продукты» и «машины» применяется для описания карьеры в зависимости от сферы деятельности; программные продукты, например, не называют машинами, смартфон является технологией, а не машиной);

показатели продукта и процесса (такие показатели определяются в соответствии с кратко- и долгосрочными целями карьеры, при этом целесообразно учитывать временные, экономические и эмоциональные затраты);

окружающая среда (все, что находится вне нашей системы (местный, региональный, национальный или глобальный экономический климат, политика, религия и т. п.); окружающая среда не всегда может быть стабильной (предсказуемой), поэтому ее сложно контролировать).

К факторам успешной карьеры сотрудника относятся [7]:

благоприятный случай;

возможности, предоставляемые социально-экономическим статусом семьи (например получение образования);

знание своих сильных и слабых сторон;

рациональный подход к выбору направления карьеры;

четкое планирование.

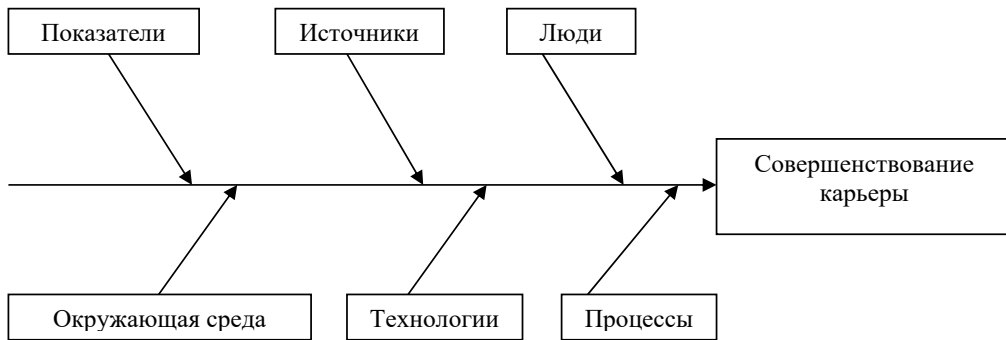


Рис. 1. Диаграмма совершенствования карьеры [9]

Карьера работника на предприятии во многом определяется структурой управления, социальными иерархиями, организационными формами использования кадров, морально-этическими нормами и т. д. [8].

Часто при планировании карьеры применяется так называемый принцип «синьора», учитывающий возраст, опыт, стаж работы, семейное положение и т. п. При этом реализовать производственные цели возможно в том случае, если данный принцип не противоречит квалификации сотрудника [2].

На наш взгляд, достижению успеха работника АПК должны способствовать прежде всего его личностные и деловые качества. Среди личностных следует выделить интеллект, дисциплинированность, уверенность в себе, целеустремленность, толерантность, серьезность, порядочность, добросовестность, независимость, энергичность, эмоциональную устойчивость и т. д. Деловые качества включают уровень образования и квалификации, опыт работы, компетентность, ориентацию на производственные задачи, способность четко планировать и организовывать труд, работоспособность, аналитическое мышление, лидерские способности, гибкость мышления, умение принимать быстрые решения и т. п.

На продвижение сотрудника по службе также влияют объективные условия, к которым, кроме длины карьеры, относятся [4, 5]:

высшая точка карьеры (высшая должность в изучаемой организации);

показатель уровня позиции (отношение числа лиц, занятых на следующем уровне иерархии, к числу сотрудников, расположенных на той ступени, где находится конкретный работник в данный момент карьеры);

показатель потенциальной мобильности (отношение числа вакансий на следующем уровне управления к количеству лиц, расположенных на той ступени, где находится конкретный работник в данный момент карьеры).

Выделяют несколько моделей карьеры: «трамплин», «лестница», «змея» и «перепутье» (табл. 3).

Первая модель характерна для руководителей и специалистов, стремящихся занять более высокие и хорошо оплачиваемые должности. В то же время данный

вид карьеры негативно отражается на психологическом состоянии вышедшего на пенсию работника, поскольку после ухода от активной деятельности (так называемый «прыжок с трамплина») бывший сотрудник испытывает чувство неудовлетворенности.

**Т а б л и ц а 3. Модели карьеры и их характеристика**

№ п/п	Название модели	Характеристика модели
1	«Трамплин»	Постепенное повышение специалиста (руководителя) в должности с одновременным ростом его потенциала, опыта, знаний и квалификации. При достижении им пенсионного возраста происходит резкий «прыжок вниз», т. е. он осознает, что вынужден уступить место более молодому и перспективному сотруднику
2	«Лестница»	Реализация работником своих способностей и творческого потенциала при нахождении на определенной ступени служебной лестницы (должности, занимаемой, как правило, 5 лет). Достижение верхней ступени – расцвет карьеры работника, после чего он «опускается» на нижестоящий уровень
3	«Змея»	Горизонтальное «перемещение» сотрудника с одной должности на другую. Переход в новое подразделение осуществляется на сравнительно непродолжительное время (1–2 года). Для последующего повышения (занятия высшего поста) работник должен успешно пройти все должности и всесторонне изучить организацию, т. е. зарекомендовать себя с положительной стороны
4	«Перепутье»	Решение о дальнейшем «перемещении» специалиста или руководителя (в связи с окончанием срока пребывания на занимаемой должности) принимается только по результатам комплексной оценки (аттестации)

П р и м е ч а н и е. Составлена автором по данным источника [10].

Вторая модель предполагает, что работник, занимая служебное положение определенный срок (чаще всего 5 лет), продвигается по карьерной лестнице. После достижения высшей ступени (находясь на ней некоторое время) его переводят на более низкую должность.

Третья модель предусматривает, что работник не должен находиться на должности более 2 лет (а иногда и более года). По истечении указанного срока его назначают на другую должность в целях приобретения опыта, повышения квалификации, изучения возможностей фирмы и т. п.

Четвертая модель базируется на результатах аттестации, в соответствии с которыми специалиста или руководителя могут либо повысить, либо понизить (если он не соответствует предъявляемым к нему требованиям) в должности. В том случае, когда потенциал работника недостаточно высок, можно говорить о его линейном «перемещении».

Карьера представляет собой ряд сменяющих друг друга этапов [4, 6].

Этапы деловой карьеры – промежутки времени, в течение которых человек реализует свои жизненные цели в той или иной сфере деятельности (табл. 4).

Предварительный этап (до 25 лет) связан с получением образования, т. е. с подготовкой к трудовой жизни. За это время человек пытается самоутвердиться и найти подходящий для него вид деятельности с учетом индивидуальных способностей и возможностей для обеспечения безопасности своего существования.

На этапе становления (25–30 лет) работник осваивает выбранную профессию, приобретает и развивает необходимые знания, умения, навыки. 5 лет – вполне достаточный срок для формирования квалифицированного специалиста или руководителя. За такой период сотрудник хочет получить социальное признание и быть независимым (иметь достойную заработную плату).

Для руководителей нижнего звена (например, участков) приемлемым является возраст до 30 лет [11].

На этапе продвижения (30–45 лет) происходит профессиональное развитие человека, что выражается в приобретении практического опыта, повышении квалификации, достижении большей независимости (увеличении размеров оплаты труда), росте самоутверждения.

Для руководителя структурного подразделения рекомендуемый возраст составляет от 30 до 40 лет, когда он полон жизненной энергии, творческих замыслов, имеет отличное здоровье и определенный жизненный опыт [11].

Т а б л и ц а 4. Этапы карьеры и их содержание

№ п/п	Этап карьеры	Возрастной период, лет	Содержание этапа
1	Предварительный	До 25	Обучение и поиск (выбор) вида деятельности с целью самоутверждения
2	Этап становления	25–30	Достижение определенного профессионального уровня, при котором формируется потенциал для выполнения работником служебных обязанностей и обеспечения материального благополучия
3	Этап продвижения	30–45	Рост профессионального мастерства, «подъем» по служебной лестнице, достижение высокого статуса, получение большего вознаграждения за труд
4	Этап сохранения	45–60	Закрепление достигнутых результатов, повышение квалификации в результате специального обучения, проявление творчества, интерес к различным источникам доходов
5	Завершающий	60–63	Кризис карьеры, подготовка к выходу на пенсию, поиск и обучение собственной смены (претендентов на должность), стабильный уровень оплаты труда, стремление к получению дохода из других источников
6	Пенсионный	После 63	Проявление себя в новой сфере деятельности в целях самовыражения, укрепления собственного здоровья и улучшения своего материального положения

П р и м е ч а н и е. Составлена автором по данным источников [4–8].



Этап сохранения (45–60 лет) – высшая стадия совершенствования квалификации специалиста (руководителя), заинтересованного не только в повышении уровня оплаты труда и получении дохода из других источников (например за счет акций), но и в передаче полученных знаний молодому поколению. При этом работник достиг независимости и самовыражения. Своим добросовестным трудом он завоевал признание и уважение коллектива.

Наиболее рациональным для работы в должности руководителя организации (предприятия) является возраст от 40 до 50 лет. За этот период человек накопил профессиональные знания и умения, достаточный опыт, получил высокую квалификацию. Срок занятия должности руководителя не должен превышать 10 лет [11].

Завершающий этап (60–63 лет) – подготовка сотрудника к выходу на пенсию (кризис карьеры). Важно обеспечить достойную смену работнику, заслужившему уважение за время своей трудовой деятельности. Большое значение имеет сохранение размера заработной платы. Вместе с тем серьезное внимание уделяется альтернативным источникам дохода, рассматриваемым как надбавка к пенсии.

Люди пенсионного возраста имеют возможность самовыражения в таких видах деятельности, как садоводство, огородничество, участие в работе общественных организаций и т. п. Однако их интересы не ограничиваются только этим, поскольку не менее актуальными являются вопросы об укреплении собственного здоровья и улучшении своего материального положения.

Профессиональный рост не всегда определяется возрастом. В этой связи наряду с этапами карьеры (периодами развития личности) выделяют следующие фазы становления работника как профессионала [5]:

фаза оптации (выбор карьеры);

фазы адепта (освоение азов профессии) и адаптации молодого специалиста к работе;

фаза интернала (самостоятельное и успешное выполнение трудовых функций) и мастерства (решение простых и сложных производственных задач);

фаза авторитета (знание своего дела, известность в профессиональном кругу или за его пределами);

фаза наставничества (передача опыта).

Малый агробизнес не обеспечивает работнику достижения высокой должности, что не предусмотрено организационной структурой (количество уровней управления ограничено). В процессе своего развития сотрудник фирмы приобретает знания, умения и навыки, которые необходимы ему в основном для выполнения возлагаемых на него обязанностей (функций). Количество последних постоянно возрастает. В буквальном смысле для человека, работающего на малом предприятии, карьерные перспективы «размыты». Это говорит о том, что персонал в большей степени интересуется не карьерой, а уровнем оплаты труда.

Так называемая «карьеря без должности руководителя» не предполагает вертикальное продвижение кадров и перевод их в другие подразделения одного уровня иерархии [2]. В то же время малый бизнес предоставляет большие возможности для проявления инициативы, творческой активности сотрудников. На малых предприятиях быстро создаются рабочие места. Кроме того, гибкий график работы весьма привлекателен для многих людей [12].

Предпринимателю необходимо систематически анализировать состояние внутренней и внешней социально-психологической среды, в которой развивается его карьера.

Составляющими социально-психологической внутренней среды являются стиль руководства, трудовые и личные взаимоотношения персонала, обмен информацией для выработки единой стратегии взаимодействия предпринимателя и подчиненных, взаимное их восприятие и принятие целей организации, мотивов и установок в результате совместной деятельности [13].

Внешняя среда для предпринимателя, где ключевую роль играют отношения с партнерами и конкурентами, имеет не меньшее значение, чем внутренняя [13]. К тому же при ведении агробизнеса для достижения успеха нужно ориентироваться прежде всего на клиента. В то же время О. Цапина считает [14, с. 68], что никакие внешние обстоятельства не способны повлиять на достижение таких целей, как карьера, власть и финансовое благополучие, поскольку потенциал управленческого лидерства заключен в личности самого руководителя. Ключ к успеху – в детальном исследовании собственных возможностей [14].

Разделение людей, строящих (планирующих) карьеру, на «управленцев» и «экспертов» обусловлено различием в критериях их продвижения.

В случае административной карьеры внешние критерии продвижения работника связаны с иерархическим построением структуры управления. Человеку, делающему карьеру, приходится пройти несколько уровней до определенного возраста [15].

Административная карьера неразрывно связана с риском. Наделение руководителя полномочиями означает, что в его подчинении могут находиться не одно, а несколько подразделений. Ему бывает сложно управлять большим числом функций или операций.

Находясь на той или иной ступени иерархии, сотрудник приобретает опыт, устанавливает контакты с подчиненными, налаживает связи с руководителями других подразделений с целью не только удержаться на занимаемой должности, но и в перспективе занять новый пост.

Возможность перехода с определенной позиции на следующую ступень предполагает расширение области деятельности. Так, занятие высших должностей в маркетинговой фирме требует от работника знаний в исследовании рынка, проведении рекламных кампаний, разработке продуктов и т. п. [15].

Далеко не всегда переход на новую должность сопровождается увеличением вознаграждения, а иногда даже ведет к его временной потере [15]. Так, руково-

дителю потребуется приложить немало усилий для обеспечения эффективности деятельности убыточной организации. При этом размер его заработной платы будет зависеть от прибыли фирмы.

Другая категория людей выбирает путь эксперта [15]. В данном случае человек трудится на благо организации не ради продвижения по служебной лестнице. Внимание работника сконцентрировано прежде всего на профессиональном совершенствовании, получении удовлетворения от того, чем он занимается. Иными словами, карьера эксперта направлена на рост профессионального мастерства.

Вместе с тем для эксперта важно завоевать авторитет среди коллег или клиентов. Он стремится разработать уникальный проект или прогрессивную технологию, хочет стать талантливым руководителем. Однако с возрастом у человека меняются приоритеты, он все меньше и меньше получает удовлетворения от творческого процесса, его больше интересует размер материального вознаграждения. Не исключено, что работник будет заниматься тем видом деятельности, который принесет ему больший доход, или перейдет в ту организацию, где уровень оплаты труда окажется значительно выше.

## **Выводы**

Планирование деловой карьеры работника является одним из направлений кадровой политики организаций АПК и позволяет обосновать возможные траектории его продвижения, сроки нахождения на той или иной должности с учетом устремлений, желаний и установок. В качестве инструмента управления «перемещением» сотрудника целесообразно использовать карьерограмму.

Жизненные цели работника могут реализовываться путем последовательного занятия должностей на разных предприятиях (межорганизационная карьера). Вместе с тем руководство заинтересовано, чтобы продвижение сотрудника как в профессиональном, так и в должностном (служебный рост) плане осуществлялось в пределах одного предприятия (внутриорганизационная карьера). При этом различают следующие разновидности карьеры: вертикальную, горизонтальную, центростремительную (скрытую), ступенчатую, специализированную и неспециализированную.

Карьера, с одной стороны, носит субъективный характер (индивидуальный выбор трудового пути), с другой – системный (проведение кадровой политики, направленной на оценку потенциала сотрудников и определение их вклада в общий результат). Это обеспечивает определенные преимущества не только для работника (перспективы занять престижное служебное положение (должность), реализовать свое призвание), но и для организации (рациональное использование трудового потенциала, повышение производительности труда, снижение текучести кадров, укрепление социально-психологического климата в коллективе).

С помощью диаграммы совершенствования карьеры можно спроектировать аспекты трудовой жизни человека применительно к организациям агропромышленного комплекса.

Траектория продвижения сотрудника в организации зависит от типа модели карьеры («трамплин», «лестница», «змея», «перепутье»).

В процессе прохождения определенного этапа карьеры человек удовлетворяет различные потребности. В этой связи изучение того или иного периода развития личности позволяет выявить специфику мотивации персонала для идентификации индивидуальных и производственных целей.

В соответствии с фазами становления работника как профессионала выделяют следующие категории сотрудников: «оптант», «адепт» («адаптант»), «интернал» («мастер»), «авторитет» и «наставник».

Административная карьера связана с функциями менеджмента. Руководитель заинтересован в установлении, как правило, управленческих отношений. Так называемый «карьерист» боится потерять вакантное место в иерархии управления в случае приглашения на должность более активного работника.

В отличие от «управленцев» «эксперты» в большей степени ориентированы не на должностной, а на профессиональный рост, приобретение навыков и опыта, повышение квалификации. Иначе говоря, в основе карьеры сотрудника – синтез знаний и авторитет.

На частоту, скорость и пределы продвижения персонала к успеху в первую очередь влияют его личностные (отражают готовность человека к работе) и деловые (характеризуют возможности и способности сотрудника выполнять возложенные на него обязанности) качества. Вместе с тем необходимо учитывать состояние внешней среды, особенности рынка труда, случайные обстоятельства и другие факторы.

Маркетинговый подход к персоналу направлен на проведение политики подготовки и продвижения сотрудников. Иными словами, создание внутреннего рынка труда, которое могут позволить себе экономически состоятельные организации (предприятия), предполагает подбор кадров для выполнения конкретной работы и предоставление им информации о возможных путях реализации карьеры.

На предприятии могут быть не созданы объективные условия для развития карьеры, что определяется, например, организационной структурой управления, штатным расписанием. Так, на малых предприятиях распространена «карьера без должности руководителя», когда обязанности и ответственность сотрудника возрастают. Увеличение объемов работ (количества выполняемых функций) предполагает расширение сферы принятия решений в пределах занимаемой должности (сотрудник остается на прежнем уровне иерархии). Такая карьера не предусматривает ротацию («перемещение» в пределах одного уровня иерархии). В то же время в малом бизнесе для достижения успехов целесообразно уделять внимание партнерским отношениям. При этом важными качествами

для руководителя являются предприимчивость и стремление идти на риск, инициативность, ответственность, творческий подход к делу, умение рационально использовать ресурсы, быстрая обучаемость, а также способность видеть изменения, происходящие во внутренней и внешней среде организации.

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Беляцкий, Н. П. Деловая карьера: учеб. пособие / Н. П. Беляцкий, А. В. Маевская. – Минск: Амаффея: Мисанта, 2012. – 208 с.
2. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом: учеб. пособие / Н. П. Беляцкий, С. Е. Велеско, П. Ройш.– Минск: Интерпрессервис: Экперспектива, 2002. – 352 с.
3. Темплар, Р. Правила карьеры. Все, что нужно знать для служебного роста / Р. Темплар; пер. с англ. С. В. Шарпай. – М.: Альпина Паблишерз, 2011. – 150 с.
4. Корчагина, А. С. Управление персоналом. Ответы на экзаменационные билеты: учеб. пособие для вузов / А. С. Корчагина, М. С. Клочкова. – 2-е изд., стереотип. – М.: Экзамен, 2007. – 288 с.
5. Управление персоналом: учеб. для вузов / Е. А. Аксенова [и др.]; под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 560 с.
6. Управление персоналом организации: учеб. / А. Я. Кибанов [и др.]; под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 638 с.
7. Управление персоналом: учеб. пособие / С. И. Самыгин [и др.]; под ред. С. И. Самыгина. – Ростов н/Д: Феникс, 2001. – 512 с.
8. Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие; под ред. П. В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Новосибирская гос. акад. экономики и управления, 2000. – 312 с.
9. Баллингтон, К. Диаграмма совершенства карьеры / К. Баллингтон // Методы менеджмента качества. – 2012. – № 12. – С. 26–30.
10. Менеджмент: конспект лекций / сост. А. В. Данилов. – М.: АСТ: Полиграф-издат; СПб.: Сова, 2011. – 160 с.
11. Егоршин, А. П. Управление персоналом: учеб. для вузов / А. П. Егоршин. – 3-е изд. – Н. Новгород: Нижегородский ин-т менеджмента и бизнеса, 2001. – 720 с.
12. Морозов, А. В. Развитие малого бизнеса в агропромышленном комплексе Беларуси: стимулирование, тенденции и проблемы / А. В. Морозов // Предпринимательство в условиях глобализации: материалы Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 23–24 мая 2002 г.; редкол.: Н. Е. Заяц [и др.]. – Минск: Бел. гос. экон. ун-т, 2002. – С. 260–262.
13. Шемятихина, Л. Ю. Менеджмент малого предпринимательства : учеб. пособие / Л. Ю. Шемятихина, К. С. Шипицина, М. Г. Синякова. – СПб.: Лань, 2017. – 500 с.
14. Цаплина, О. Можно ли из семени кипариса вырастить секвойю, или осознанное лидерство – ключ к успеху руководителя // Деловое совершенство: ДС: приложение к журналу «Стандарты и качество». – 2016. – № 4. – С. 68–71.
15. Кузнецова, И. А. Вверх! Практический подход к карьерному росту / И. А. Кузнецова. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 240 с.

*Поступила в редакцию 15.12.2021*

#### **Сведения об авторе**

Столяров Геннадий Викторович – профессор кафедры экономики торговли, доктор экономических наук, профессор

#### **Information about the author**

Stolyarov Hennadij Viktorovich – Professor of Department of Economy of Trade, Doctor of Economic Sciences, Professor