

УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

УДК 331.108.52

МАЕВСКАЯ  
АННА ВИКТОРОВНА

## **УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ**

Автореферат диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук  
по специальности 08.00.05 — экономика и управление народным хозяйством  
(специализация — экономика, организация и управление предприятиями,  
отраслями, комплексами)

Минск, 2010

Работа выполнена в УО «Белорусский государственный экономический университет»

Научный руководитель	Беляцкий Николай Петрович, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой, УО «Белорусский государственный экономический университет», кафедра организации и управления
Официальные оппоненты:	Ванкевич Елена Васильевна, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой, УО «Витебский государственный технологический университет», кафедра менеджмента  Рыжанков Михаил Федорович, кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой, УО «Белорусский государственный аграрный технический университет», кафедра менеджмента и маркетинга
Оппонирующая организация	Академия управления при Президенте Республики Беларусь

Защита состоится 9 апреля 2010 г. в 14.30 на заседании совета по защите диссертаций Д 02.07.02 при УО «Белорусский государственный экономический университет» по адресу: 220070, Минск, просп. Партизанский, 26, ауд. 205 (1-й учеб. корпус), тел. 209-79-56.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке УО «Белорусский государственный экономический университет».

Автореферат разослан 5 марта 2010 года.

Ученый секретарь  
совета по защите диссертаций

Миксюк С.Ф.

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы диссертации обусловлена тем, что в условиях ограниченности собственных сырьевых ресурсов особое значение для национальной экономики Республики Беларусь приобретает эффективность использования человеческих ресурсов и, как следствие, реализация карьерного потенциала каждого сотрудника.

Необходимость проведения исследования управления деловой карьерой вызвана тем, что развитие рыночной социально ориентированной экономики Беларуси выдвигает перед руководством предприятий требование о пересмотре подходов к управлению и овладении новым типом экономического поведения. При этом любые изменения в механизме управления субъектом хозяйствования должны быть основаны на том, что эффективность использования вещественных факторов производства зависит от качества управления персоналом и рентабельности инвестиций в развитие персонала.

Управление деловой карьерой в связи с этим имеет особое значение для устойчивого развития предприятия, так как оно способствует росту производительности труда, обеспечивает бесперебойное и рациональное замещение ключевых должностей и отражает синергетическую связь внутреннего приращения профессионального потенциала и внешнего роста организации в рыночной среде. В условиях кризисных явлений особенно возрастает значение управленческих решений, обеспечивающих непрерывность, преемственность и эффективность управления. Деловая карьера занимает важное место в структуре потребностей как работника в отдельности, так и предприятия в целом, обеспечивая первому материальное благополучие и самореализацию, а второму — экономический рост и организационное развитие, что позволяет предприятию более полно раскрывать и использовать интеллектуальный потенциал работников, а персоналу — удовлетворять более широкий спектр потребностей.

В отечественных и зарубежных науке и практике накоплен определенный опыт в области управления деловой карьерой. Существенный вклад в разработку этой проблемы внесли Р.З. Акбердин, Т.Ю. Базаров, Н.П. Беляцкий, Б.М. Генкин, А.А. Годунов, П.В. Журавлев, А.П. Егоршин, Дж. М. Иванцевич, А.Я. Кибанов, А.А. Лобанов, М. Лондон, Н.К. Маусов, Е.Г. Молл, Ю.Г. Одегов, Н.Е. Охотский, П. Ройш, З.П. Румянцева, В.В. Травин, Э.А. Уткин, Н. Хилл, С.В. Шекшня, Г.Е. Ясников. В работах данных авторов изучены различные аспекты управления деловой карьерой, однако не выявлена специфика управления деловой карьерой как функции управления предприятием.

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Связь работы с крупными научными программами (проектами) и темами.** Тема диссертации включена в утвержденные научные планы УО «Белорусский государственный экономический университет» и соответствует приоритетным направлениям научных исследований.

Диссертационное исследование выполнено в рамках научно-исследовательских работ по темам: «Организационно-методологическое развитие системы управления деловой карьерой» (№ ГР 20001285, 2000 г.); «Креативные методы развития менеджмента совместного предприятия» (2003/1010); «Управление производством на основе оценки и развития кадрового потенциала» (№ ГР 20033840, 2003 г.); «Исследование, проектирование и внедрение тренинговых комплексов для подготовки специалистов в области банковского бизнеса» (№ ГР 20051177, 2005 г.); «Теоретико-методологическое развитие инновационного менеджмента субъектов хозяйствования национальной экономики Республики Беларусь» (№ ГР 20072036, 2007—2010 гг.), а также проекта TACIS программы ЕС «Capacity Building in Management Training in Belarus — Twinning of Public and Private Institutions» CONV01/TAC/001 B7-52002153 (B1-9801, 2001—2003 гг.).

**Цель и задачи исследования.** Целью диссертационного исследования является развитие методологического и методического обеспечения управления деловой карьерой персонала предприятий.

В соответствии с целью были решены следующие задачи:

- определены теоретико-методологическая сущность и значение управления деловой карьерой в государственной кадровой политике, обоснованы двойственный характер управления деловой карьерой и его связующая роль в системе функций управления персоналом;
- разработана методика формирования системы управления деловой карьерой и определены условия ее прикладного использования на предприятиях легкой промышленности;
- разработана методика оценки степени согласованности индивидуальных и организационных интересов в карьерном продвижении работника;
- разработано нормативно-методическое обеспечение управления деловой карьерой.

Объектом исследования является кадровый потенциал предприятий легкой промышленности Республики Беларусь. Предмет исследования — управление деловой карьерой на основе баланса интересов предприятия и персонала. Выбор объекта и предмета исследования обусловлен существованием проблемы неразвитости методологии получения и систематизации зна-

ний о деловой карьере, отсутствием целостного представления о ее сущности и интегрированной концепции управления деловой карьерой.

### **Положения, выносимые на защиту.**

1. Развитие теоретико-методологических предпосылок управления деловой карьерой как специальной функции управления персоналом предприятия в части обоснования двойственного характера управления деловой карьерой, являющейся субъективно значимым процессом профессионально-квалификационного и социально-экономического развития человека, выраженного в объективно воспринимаемом процессе продвижения по ступеням должностей, квалификаций, вознаграждений, и разработки матрицы взаимосвязей управления деловой карьерой и функций менеджмента персонала. В отличие от существующих, авторский подход к управлению деловой карьерой рассматривает его, во-первых, через двойственность субъекта управления (личность и организация) и, во-вторых, через двойственную роль личности в процессе управления деловой карьерой, выступающей в качестве объекта и субъекта управления одновременно. Отличительной особенностью предлагаемого подхода является рассмотрение содержания деловой карьеры с точки зрения взаимодействия личности и организации как субъектов управления, обеспечивающего согласование их интересов. Данный подход позволяет обосновать связующую роль управления деловой карьерой в системе функций управления персоналом, которая отражает содержание кадровой политики предприятия и включает планирование, маркетинг персонала, а также его оценку, развитие, мотивацию.

2. Методика формирования системы управления деловой карьерой, позволяющая организации согласовывать потребности и возможности предприятия с индивидуальными карьерными целями и способностями работников. Отличительная особенность методики состоит в учете влияния элементов внешней среды (конъюнктура рынка труда, финансовая обеспеченность предприятий, кадровая политика государства и др.), оказывающих воздействие на систему управления деловой карьерой и конечные результаты деятельности данной системы (рост кадрового потенциала, замещение ключевых должностей, снижение текучести персонала и др.), что усиливает степень реализации принципов системного подхода и обеспечивает развитие интегрированного управления предприятием.

3. Методика моделирования карьерного продвижения персонала с использованием аппарата теории графов и марковских цепей. Она позволяет научно обосновать выбор инструментов управления деловой карьерой (резерв руководящих кадров, план развития персонала и др.), сделать содержательно интерпретируемые выводы относительно совмещения карьерных интересов работника с интересами и возможностями организации, спланировать карьерные пути работников.

4. Методика разработки и применения базового рабочего документа по отбору кандидатов в состав кадрового резерва как средства регламентации и кооперации управленческого труда и обеспечения рационального разделения обязанностей, прав, ответственности, квалификационных требований к лицу, замещающему конкретную управленческую должность. Отличительной особенностью данной методики является формулирование развернутых описаний требований к профессиональным, деловым и личностным качествам работников как способам осуществления функций управления.

**Личный вклад соискателя.** Диссертационная работа является самостоятельным и законченным научным исследованием. Основные теоретико-методологические положения и практические рекомендации, имеющие научную новизну, разработаны соискателем лично.

**Апробация результатов диссертации.** Основные положения и выводы диссертационного исследования освещены в опубликованных работах и доложены автором на международной научно-практической конференции «Экономические проблемы управления качеством» (Минск, 1999), международной научно-практической конференции «Предпринимательство: проблемы и перспективы» (Минск, 1999), международной научно-практической конференции «Проблемы менеджмента и маркетинга на рубеже третьего тысячелетия» (Минск, 1999), республиканской научно-практической конференции «Государственная кадровая политика: теория и практика» (Минск, 2001), научно-методической конференции профессорско-преподавательского состава «Пути реализации обучающе-исследовательского подхода в системе многоуровневой подготовки специалистов экономического профиля» (Минск, 2001), межвузовской научно-практической конференции «10 лет: опыт, проблемы, перспективы подготовки специалистов экономического профиля» (Минск, 2002), республиканской конференции молодых ученых «Актуальные проблемы современной экономики» (Минск, 2003), международных научно-практических конференциях «Теория и практика менеджмента и маркетинга» (Минск, 2004, 2005, 2006, 2007), международной научно-методической конференции «Развитие банковского сектора экономики и совершенствование подготовки банковских служащих» (Пинск, 2004), республиканской научно-практической конференции «Проблемы развития предпринимательства в Гомельском регионе» (Гомель, 2004), международной научно-практической конференции «Предпринимательский менеджмент села» (Минск, 2006), международной научно-практической конференции «Социальные факторы устойчивого инновационного развития» (Минск, 2008).

**Опубликованность результатов диссертации.** По теме диссертационного исследования опубликованы 24 научные работы, в том числе 4 статьи в научных рецензируемых журналах, 2 — в научно-практических журналах, 3 —

в сборниках научных трудов, 9 — в материалах конференций, 6 — в тезисах докладов конференций. Общий объем публикаций составляет 4,31 авторского листа, а соответствующих п. 18 Положения о присуждении ученых степеней и присвоении ученых званий в Республике Беларусь — 1,71 авторского листа.

**Структура и объем диссертации.** Диссертация состоит из введения, общей характеристики работы, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений. Работа изложена на 182 страницах. Объем, занимаемый 21 рисунком, 22 таблицами и 9 приложениями, составляет 63 страницы. Библиографический список включает 177 наименований и занимает 11 страниц.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ

Во **введении** обоснована актуальность темы диссертационной работы, оценены степень разработанности проблемы и необходимость дальнейшего ее изучения, сформулированы цель, объект и предмет исследования, определены его методологические основы.

В первой главе «**Теоретико-методологические основы управления деловой карьерой**» раскрыты основы управления деловой карьерой, исследованы теоретические и практические разработки отечественных и зарубежных авторов в области управления деловой карьерой. Изучены этимология и эволюция понятия «карьера», теоретически обосновано авторское определение понятия «деловая карьера», базирующееся на двойственном характере субъектов управления деловой карьерой, определено влияние управления деловой карьерой на результаты деятельности предприятия.

По мнению автора, особый интерес представляет управленческое содержание деловой карьеры, которое рассматривается, с одной стороны, как система мероприятий по согласованию проводимых кадровой службой предприятия действий по планированию, организации, мотивации и контролю должностного продвижения работника исходя из целей, потребностей и возможностей самого работника и организации в целом, а с другой — как действия самого индивида, производимые им с момента приема на работу. Таким образом, деловая карьера рассматривается как субъективно значимый процесс профессионально-квалификационного и социально-экономического развития человека, выраженный в объективно воспринимаемом процессе продвижения по ступеням должностей, квалификаций, вознаграждений.

Результаты исследования позволяют сделать вывод о том, что функции управления деловой карьерой тесно взаимосвязаны с функциями управления персоналом. Эта взаимосвязь прослеживается в разработанной автором матрице функций управления деловой карьерой. В зависимости от уровня разделения

групп или стадий процесса управления функциональная матрица может включать виды управленческой деятельности разной сложности. При выборе групп управленческих функций каждая из них анализируется с точки зрения воздействия объективных закономерностей, определяющих функционирование управляемой подсистемы, что позволяет получить матрицу функций управления деловой карьерой, применимую к экономическому объекту и отвечающую основным требованиям к классификации функций управления. Целесообразным является рассмотрение следующих функций управления персоналом: планирование персонала, маркетинг персонала, отбор персонала, развитие и оценка персонала, а также ряда функций управления деловой карьерой (анализ динамики карьеры, информационное обеспечение карьеры, выбор карьерной политики, планирование последовательности должностей). Правильно проведенный анализ структуры управленческих функций субъекта управления позволяет не только усовершенствовать разделение управленческого труда, добиться его целесообразной специализации, но и выявить сущность и характерные свойства частных видов деятельности.

Установлено, что кадровая политика предприятия тесно взаимосвязана с карьерной политикой, включающей систему принципов замещения вакантных должностей и инвестирования в карьеру персонала. При выборе системы принципов замещения вакантных должностей возможны два варианта: 1) заполнение вакансий имеющимися работниками, что обеспечивает карьерный рост внутри организации; 2) предоставление вакантных должностей опытным руководителям и специалистам со стороны. При выборе варианта инвестирования в карьеру персонала возможно проведение политики краткосрочного инвестирования, долгосрочного инвестирования, становления руководителя.

Важным моментом исследования является то, что ускорение темпов изменения параметров внешней среды, возрастание их неопределенности обуславливают объективную необходимость осмысления общего характера и глубинных причин этих изменений, осуществления, по возможности, их прогнозирования, имитации рыночных вариантов для выбора целей управления деловой карьерой персонала и установления приоритетов достижения этих целей. Это приводит к возрастанию роли стратегического подхода в управлении деловой карьерой в современной организации. Стратегический подход связывает управление деловой карьерой с долгосрочными стратегиями организации. В этом случае основная задача управления деловой карьерой заключается в разработке и реализации совокупности направлений деятельности организации по повышению конкурентоспособности персонала, ориентированной на длительную жизнеспособность организации в изменяющихся условиях. Таким образом, стратегическая задача управления деловой карьерой — стимулировать карьерный интерес персонала,

активность в должностном продвижении, поддерживать процесс индивидуальной самоорганизации карьеры.

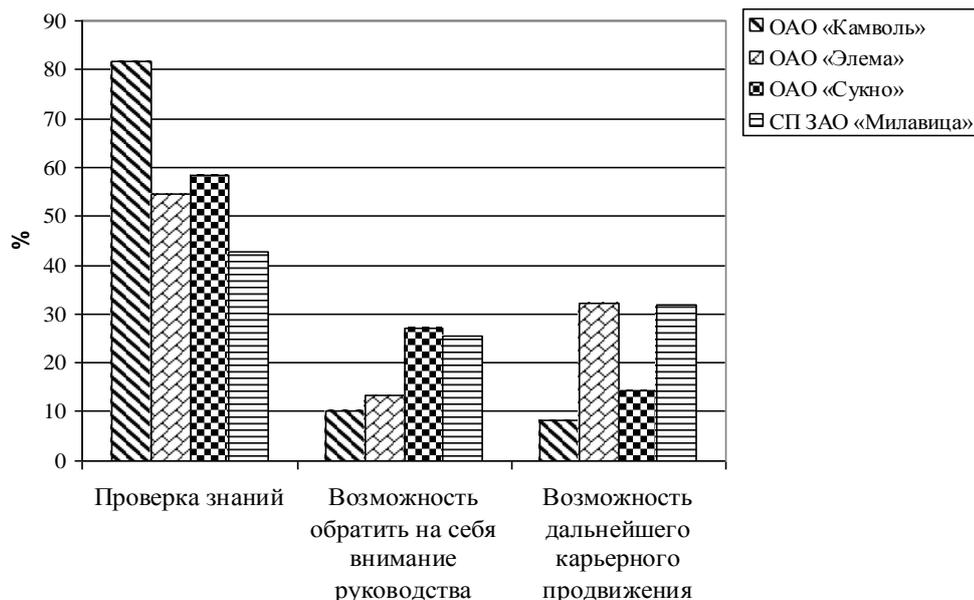
Во второй главе **«Управление деловой карьерой на предприятиях легкой промышленности Республики Беларусь»** проведен анализ и дана оценка состояния управления деловой карьерой на предприятиях легкой промышленности республики.

Исследование показало, что работа по управлению деловой карьерой на предприятиях легкой промышленности республики носит несистемный характер и сводится исключительно к проведению аттестации персонала и формированию резерва руководящих кадров. Причины кроются, во-первых, в отсутствии целостной методологии получения и систематизации знаний о деловой карьере; во-вторых, в недостаточном уделении внимания предприятиями вопросам разработки интегрированной концепции управления деловой карьерой.

С целью оценки состояния работы по управлению деловой карьерой на предприятиях легкой промышленности Республики Беларусь был проведен социологический опрос, который позволил определить отношение к аттестации и формированию резерва, выявить мотивы карьерного роста работников. Выбор базы исследования осуществлялся с учетом качественных ограничений по следующим параметрам: отраслевая классификация и масштаб хозяйствующих субъектов, их территориальное размещение. С целью обеспечения однородности объекта исследования опрашивались только руководители структурных подразделений и специалисты. Выборочная совокупность является репрезентативной и адекватна генеральной по ключевым классификационным признакам.

Изучение аттестации персонала как одного из направлений управления деловой карьерой показало, что на большинстве предприятий легкой промышленности основной целью проведения аттестации являются лишь оценка уровня квалификации работников и установление соответствия их занимаемым должностям, а дальнейшее их карьерное продвижение не планируется (только пятая часть респондентов оценивает аттестацию как возможность дальнейшего карьерного продвижения) (рисунок 1).

Такое положение дел указывает на то, что аттестация не рассматривается руководителями и специалистами как инструмент управления деловой карьерой, и подчеркивает нежелание работников кадровой службы заниматься управлением деловой карьерой руководителей и специалистов с учетом решений аттестационной комиссии. По мнению автора диссертационного исследования, к основным задачам аттестации персонала следует также отнести его карьерное продвижение и мотивацию дальнейшего профессионального роста.



**Рисунок 1 — Оценка респондентами ОАО «Камволь», ОАО «Элема», ОАО «Сукно», СП ЗАО «Милавица» роли аттестации персонала**

И с т о ч н и к: разработка автора на основе проведенного исследования.

Установлено, что на исследованных предприятиях проводится определенная работа с резервом руководящих кадров, в частности формирование списков ключевых должностей, определение требований к качествам кандидатов на зачисление в резерв и отбор в него (таблица 1).

Таблица 1 — Показатели, характеризующие работу с резервом руководящих кадров в ОАО «Камволь», ОАО «Элема», ОАО «Сукно», СП ЗАО «Милавица», за 2008 г.

Предприятие	Показатель работы с резервом руководящих кадров			
	коэффициент назначения на ключевые должности руководителей из резерва	коэффициент текучести резерва	коэффициент готовности резерва	средний срок пребывания в резерве, лет
ОАО «Камволь»	0,67	0,08	0,80	11,70
ОАО «Элема»	1,00	0,00	1,00	2,26
ОАО «Сукно»	0,75	0,05	0,88	7,40
СП ЗАО «Милавица»	0,67	0,05	0,93	5,20

И с т о ч н и к: разработка автора на основе проведенного исследования.

Резерв создается практически на все ключевые должности. Однако формирование резерва в основном осуществляется формально и характеризуется неразвитостью работ с резервистами, что проявляется в отсутствии планомерного повышения квалификации, личных планов развития, возможности временной работы в должности, планируемой к замещению.

Таким образом, практика проведения аттестации и формирования резерва требует корректировки с точки зрения управления деловой карьерой.

Исследование выявило половозрастные особенности карьерного развития: мужчины уделяют больше внимания своей карьере, чем женщины (в коллективе, большинство которого составляют мужчины, карьерная конкуренция существенно выше); если в возрасте 20—35 лет у мужчин и женщин наблюдаются равные карьерные притязания, то в дальнейшем желание должностного продвижения у женщин ослабевает.

Степень удовлетворенности руководителей и специалистов своей карьерой, которая является функцией мотивации, во многом определяет результативность их труда (рисунок 2).



**Рисунок 2 — Удовлетворенность респондентов ОАО «Камволь», ОАО «Элема», ОАО «Сукно», СП ЗАО «Милавица» своей карьерой**

И с т о ч н и к: разработка автора на основе проведенного исследования.

Установлено, что более низкая удовлетворенность респондентов всех профессиональных групп своим профессиональным ростом (от 25 до 50 %), чем должностным (от 25 до 75 %), может быть связана с разрушением системы повышения квалификации, утратой предприятиями своих баз по подготовке и переподготовке специалистов. Имеет место практика назначения на должности лиц, не имеющих специального профессионального образования. В то же время абсолютное большинство руководителей и специалистов отрицают наличие прямой связи между повышением квалификации и должностным ростом.

Таким образом, диагностика карьерного роста руководителей и специалистов предприятий легкой промышленности выявила проблемы, связанные с удовлетворенностью профессией, работой, должностным и профессиональным ростом, решение которых будет способствовать усилению мотивации персонала и, как следствие, повышению результативности его труда.

Управление деловой карьерой обеспечивает взаимосвязь целей предприятия и работников и, соответственно, должно осуществляться с единой целью в двух направлениях (управление деловой карьерой предприятием и индивидуальное планирование карьеры). Индивидуальное планирование карьеры сотрудниками способствует успешному осуществлению карьерной политики предприятия. Карьера в структуре потребностей руководителей и специалистов занимает значительное место, что подтверждается результатами опроса (для 20 % опрошенных карьера является одной из главных целей), однако только 11 % респондентов последовательно планируют свою карьеру и затем осуществляют ее поэтапно. Таким образом, задача предприятия заключается в согласовании своих интересов и возможностей с интересами и возможностями работника в области карьерного продвижения.

Большинство руководителей и специалистов в той или иной мере уверены, что их профессиональные возможности выше требуемых должностью. Это приводит к тому, что при отсутствии продвижения работники «перерастают» свою должность и, соответственно, предприятие недополучает прибыль из-за неэффективного использования кадрового потенциала. Большое значение в управлении карьерным развитием руководителей и специалистов имеют мотивационные аспекты. Исследование показало, что в зависимости от индивидуальных склонностей, способностей и притязаний у 34,5 % опрошенных руководителей и специалистов мотивом построения карьеры служит стремление к максимизации потребления материальных благ; у 43,9 % — социально-статусные причины и желание постоянного самосовершенствования; у 21,6 % — потребность в реализации профессионально-квалификационных возможностей. Темпы изменения ценностно-мотивационных ориентаций общества в целом и персонала предприятий легкой промышленности в частности существенно опережают темпы соответствующих изменений в технологии управления деловой карьерой, что создает определенный разрыв между представлениями о деловой карьере, побудительными причинами карьерного роста и способами управления карьерой на предприятии.

Таким образом, выявлено, что в системе работы с персоналом на предприятиях легкой промышленности не развита такая подсистема, как управление деловой карьерой; в лучшем случае частично эту «нишу» заполняют формирование резерва руководящих кадров и аттестация руководителей и специалистов. Требуется совершенствования методическая база, преобладает ситуационная де-

ловая карьера. Системное управление деловой карьерой в контексте современного менеджмента персонала и на основе квалифицированных разработок карьерных технологий отсутствует.

В третьей главе «**Методические рекомендации по качественному обеспечению управления деловой карьерой**» разработаны методические рекомендации по управлению деловой карьерой на предприятиях легкой промышленности.

Результаты анализа управления деловой карьерой руководителей и специалистов предприятий легкой промышленности Республики Беларусь позволяют говорить о неразвитости системы управления деловой карьерой и свидетельствуют о необходимости разработки методики формирования системы управления деловой карьерой, опирающейся на принципы системного подхода (рисунк 3).

Согласно разработанной методике, система управления деловой карьерой представляет собой взаимосвязь элементов внешней среды, оказывающих воздействие на управление деловой карьерой руководителей и специалистов на предприятиях легкой промышленности и конечные результаты деятельности данной системы, достижимые при условии эффективного использования принципов и механизмов, применяемых для создания системы связей и отношений между объектом и субъектом управления деловой карьерой. Наиболее характерными внешними факторами являются: конъюнктура рынка труда, финансовая обеспеченность предприятий легкой промышленности, кадровая политика государства, приоритетные проекты и программы, внутренняя политика государства, демографическая ситуация и др.

Разработанная система управления деловой карьерой руководителей и специалистов предприятий легкой промышленности предполагает взаимодействие двух подсистем: управляющей и управляемой.

На первом этапе определяются субъекты управления (составляющие управляющей подсистемы). Их роль заключается в установлении стратегических ориентиров профессионального развития руководителей и специалистов посредством создания благоприятной законодательно-правовой среды для карьерного развития руководителей и специалистов в системе легкой промышленности. Речь идет об определении макроуровня системы управления деловой карьерой на предприятиях легкой промышленности.

Органы управления предприятиями легкой промышленности в полной мере участвуют в подготовке различных мероприятий, программ для поддержки профессионального развития молодых, перспективных руководителей и специалистов. Роль предприятия, а также специалистов кадровой службы в содействии управлению деловой карьерой руководителей и специалистов заключается в создании эффективных условий для реализации процессов ее развития.



**Рисунок 3 — Система управления деловой карьерой руководителей и специалистов предприятий легкой промышленности (ЛП)**

И с т о ч н и к: разработка автора.

Управленческий персонал предприятий легкой промышленности участвует в системе управления деловой карьерой руководителей и специалистов на микроуровне. Важную роль в управлении деловой карьерой играет каждый руководитель, следовательно, обучение основам самоуправления карьерой, передача необходимого опыта, проведение обучающих семинаров являются важнейшими задачами вышеназванной системы.

Второй этап связан с выделением объекта управления (управляемая подсистема). Согласно разработанной методике, ею является деловая карьера руководителей и специалистов предприятий легкой промышленности. Деловая карьера руководителей и специалистов, с одной стороны, включает в себя внутреннее развитие, а с другой — процесс его внешнего формального продвижения в среде, в системе иерархии, пространстве организационных позиций.

Третий этап построения системы управления деловой карьерой связан с выбором профессионального пути, планированием карьеры, совершенствованием профессиональных навыков, отбором на руководящие должности, продвижением по карьерной лестнице. Это ключевые стадии процесса управления деловой карьерой руководителей и специалистов на предприятиях легкой промышленности, они взаимодействуют и дополняют друг друга. Развитие персонала (профессиональное, статусно-ролевое) является основой для продвижения, т.е. освоения новых позиций (должностей, квалификаций), которое, в свою очередь, стимулирует дальнейшее развитие, положительно подкрепляя результаты профессиональной деятельности.

Применение данной методики обеспечивает успешное функционирование системы управления деловой карьерой руководителей и специалистов предприятий легкой промышленности.

Методика формирования системы управления деловой карьерой апробирована на ОАО «Камволь» и НПО «Интеграл», что подтверждено соответствующими актами о внедрении.

С целью обеспечения научно обоснованного процесса управления деловой карьерой в рамках исследования возможностей карьерного развития разработана методика моделирования карьерного продвижения персонала, которая основана на использовании инструментария теории графов и теории марковских цепей. Суть данной методики заключается в определении возможности согласования интересов предприятия и работников в области карьерного развития. С этой целью выясняется, на какое должностное продвижение и в какие сроки рассчитывает сотрудник и какие возможности карьерного роста может предоставить ему предприятие. На основе согласования интересов может быть рассчитана вероятность неуспешной с точки зрения работника карьеры на предприятии легкой промышленности.

С помощью теории графов представляется возможным графически отобразить вариант карьерного продвижения, представляемый работником. Решение задачи о продвижении персонала можно выразить с помощью марковских цепей (вершины которых соответствуют уровням иерархии должностей в организации), используя матрицу, строки которой содержат вероятности того, что в определенный момент времени сотрудник будет находиться на  $j$ -м уровне иерархии. Методический аппарат позволяет вводить различные агрегированные критерии согласованности планов индивидуума с предложениями карьерного роста в организации. Если принять вероятность неуспешной с точки зрения сотрудника карьеры за максимальную вероятность того, что уровень иерархии управления, на котором будет находиться сотрудник, окажется меньше того, на который он рассчитывал, то

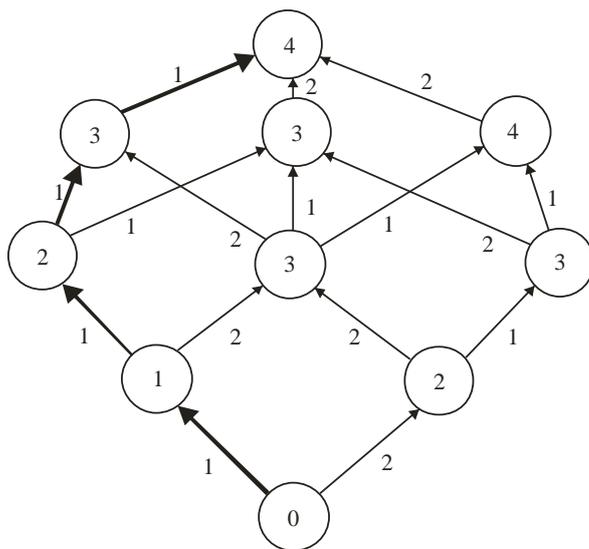
$$Q = \max_{i=1,m} \sum_{j<i} p_{ji}(\tau_0^i),$$

где  $Q$  — вероятность неуспешной карьеры с точки зрения сотрудника;

$p_{ji}$  — вероятность того, что в момент времени  $\tau_0^i$  сотрудник будет находиться на  $j$ -м уровне иерархии;

$\tau_0^i$  — планируемое сотрудником время достижения  $i$ -го уровня иерархии.

Граф возможных индивидуальных карьер приведен на рисунке 4. Всего имеются четыре уровня иерархии ( $m = 4$ ). Числа у дуг обозначают их длину, числа внутри кружочков-вершин — длину минимального пути от входа (нулевой вершины) до данной вершины. Жирными линиями выделен кратчайший путь от входа до самого верхнего уровня.



**Рисунок 4 — Граф возможных индивидуальных карьер**

И с т о ч н и к: разработка автора.

Рассчитав минимальные пути в графе, представленном на рисунке 4, получим:  $\tau_0^1 = 1$ ,  $\tau_0^2 = 2$ ,  $\tau_0^3 = 3$ ,  $\tau_0^4 = 4$ ,  $i = \overline{1,4}$ , т.е. 4 года. Варианты карьерного продвижения, которые может предложить предприятие работнику, описываются с помощью марковской цепи, динамика состояний которой будет удовлетворять условию  $p(t) = p(0)P^t$ ,  $t = 1, 2, \dots$ , где  $p(0) = (0, 0, \dots, 1, \dots, 0, 0)$  –  $(m + 1)$ -й стохастический вектор, все компоненты которого, кроме одной, равны нулю. Номер этой компоненты соответствует уровню иерархии, на котором находится или поступает на работу сотрудник.

Значения перехода на последующий иерархический уровень определяются экспертным методом с помощью логического анализа. Они описываются матрицей переходных вероятностей ( $P$ ). В таблице 2 приведена матрица переходных вероятностей для ОАО «Элема». В качестве экспертов привлекались руководители и специалисты кадровых служб, которые выбирались с учетом степени осведомленности в вопросах должностного продвижения, уровня квалификации, стажа работы на предприятии.

Таблица 2 — Матрица переходных вероятностей для ОАО «Элема»

Уровень	1	2	3	4	Увольнение (5)
1	0,50	0,49	0,00	0,00	0,01
2	0,00	0,50	0,49	0,00	0,01
3	0,00	0,00	0,50	0,49	0,01
4	0,00	0,00	0,00	0,95	0,05
Увольнение (5)	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00

И с т о ч н и к: разработка автора.

Были рассчитаны вероятности состояний для вышеприведенной матрицы:  $p(1) = (0,5; 0,49; 0; 0; 0,01)$ ,  $p(2) = (0,25; 0,49; 0,24; 0; 0,02)$ ,  $p(3) = (0,063; 0,245; 0,36; 0,288; 0,044)$ ,  $p(4) = (0,004; 0,031; 0,105; 0,701; 0,16)$ . (Расчеты выполнялись с применением Microsoft Excel.)

Следовательно,  $Q = \max \{0; 0,25; 0,31; 0,14\} = 0,31$ . Значение вероятности неуспешной карьеры на ОАО «Элема» составляет 0,31. При этом вероятность увольнения за четыре периода равна 0,16. Если вероятность неуспешной карьеры будет менее 0,5 (данное значение определяется экспертным путем), то работник, скорее всего, примет решение о найме на работу на данное предприятие. Такие условия карьерного роста для многих работников могут показаться привлекательными.

Таким образом, в разработанной методике моделирования задача управления деловой карьерой сформулирована как согласование интересов сотрудника и организации относительно карьерного продвижения в данной организации.

Доказано, что взаимовыгодные решения могут приниматься на основании сравнения результатов решения задач планирования индивидуальной карьеры (поиск кратчайшего пути в сети) и продвижения персонала (построение и исследование свойств марковской цепи).

Многофункциональность управленческой деятельности, сложность ее осуществления в современных условиях предъявляют высокие требования к профессиональным, деловым и личностным качествам современного руководителя. Отсутствие в должностных инструкциях требований к деловым и личностным качествам работников затрудняет подбор и формирование резерва руководящих кадров. Целесообразным является введение новых форм регламентации управленческого труда. Предложена методика разработки и применения базового рабочего документа по отбору кандидатов в состав кадрового резерва. Данный документ отличается от должностных инструкций, содержащих недостаточный объем информации. Предлагаемая методика основывается на принципах объективности, гибкости, системности и плановости. Ее отличительной особенностью является регламентация профессиональных, деловых и личностных качеств кандидатов в состав резерва на руководящие должности.

Методика разработки и применения базового рабочего документа по отбору кандидатов в состав кадрового резерва предусматривает следующий алгоритм действий:

1) распределение ключевых должностей по уровням управления, что позволит в дальнейшем дифференцировать требования и методы работы с резервом;

2) разработка требований к качествам кандидатов в состав резерва по конкретным должностям. Все требования можно разделить на три блока: а) предварительные — характеристики, определяющие целесообразность привлечения работника к управленческому труду; б) определяющие — качества, необходимые работнику при замещении должности; в) желательные — качества, которые могут потребоваться резервисту в планируемой к замещению должности. Положительные результаты работы на занимаемой должности выявляются на основе анализа документов и отзывов о кандидате непосредственных руководителей и подчиненных;

3) организация экспертной оценки. В ходе работы эксперты оценивают каждого кандидата в его нынешней должности по всему перечню характеристик (требований, критериев, качеств), используя шкалу стандартных оценок. Эти характеристики могут быть разделены на следующие блоки:

- профессиональные качества (например, знание организации производства и управления, экономики производства, умение решать аналитические задачи по профилю профессиональной деятельности и т.д.);

- деловые качества (умение организовать эффективную работу коллектива, поддерживать и направлять творческую инициативу подчиненных и т.д.);

- личностные качества (авторитетность, работоспособность, ответственность и т.д.).

Интегральная оценка по всем блокам качеств или по каждому из них в отдельности показывает, насколько близок каждый кандидат к идеалу;

4) отбор кандидатов в состав резерва на основе базового рабочего документа. На данном этапе выделяют базовые черты и качества, которые должны быть присущи работнику, а также профессиональные характеристики с учетом особых требований к личностным качествам, связанных с выполнением конкретных функций управления. Перечень необходимых личностных качеств может быть дифференцирован в зависимости от статуса конкретной должности, уровня иерархии, сферы деятельности предприятия;

5) определение направлений подготовки отобранных в резерв работников. Подготовка лиц, состоящих в резерве, к занятию руководящих должностей осуществляется в соответствии с планами работы с ними и может реализовываться в зависимости от уровня иерархии в следующих формах: дополнительное профессиональное и последипломное образование; участие в разработке предложений по совершенствованию работы предприятия, проектов соответствующих решений; привлечение к организации и участию в работе совещаний, советов, комиссий, заседаний в рамках предприятия; подготовка аналитических обзоров, записок по актуальным проблемам; стажировка на должностях, аналогичных планируемой к замещению, в том числе в другой организации; временное замещение руководящей должности; самостоятельная подготовка по профилю будущей руководящей должности.

Использование методики разработки и применения базового рабочего документа по отбору кандидатов в состав кадрового резерва повышает эффективность работы с резервом за счет подробного описания профессиональных, деловых и личностных качеств, которыми должен обладать резервист, и, соответственно, позволяет повысить привлекательность включения в резерв как одного из направлений управления деловой карьерой. Применяя эту методику, кадровые службы могут в соответствии с требованиями к профессиональным, деловым и личностным качествам осуществлять эффективное и адекватное сложившимся условиям формирование кадрового резерва. Возможность практического применения данной методики на ОАО «Камволь» подтверждена соответствующей справкой.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

**Основные научные результаты диссертации.** Проведенное исследование позволило сделать следующие выводы и сформулировать предложения.

1. Предложен авторский подход к развитию теории управления деловой карьерой как субъективно значимого процесса профессионально-квалификационного и социально-экономического развития человека, выраженного в объективно воспринимаемом процессе продвижения по ступеням должностей, квалификаций и вознаграждений. Обосновано содержание двойственного характера управления деловой карьерой, которое рассматривается через двойственность субъекта (индивид и организация) и роли индивида в процессе управления деловой карьерой. Обоснована связующая роль управления деловой карьерой в системе функций управления персоналом, которая отражает содержание кадровой политики предприятия [1—4, 11, 17—19, 22].

2. Разработана методика формирования системы управления деловой карьерой, которая позволяет определить возможности, ограничения, альтернативы и последовательность продвижения персонала, выявить готовность к деятельности, обучению и развитию, установить карьерные цели. В предложенной методике выделены основные элементы системы управления деловой карьерой, выявлены их взаимодействие и взаимосвязь, а также определено влияние на успешность планирования карьеры. Применение данной методики позволяет предприятию комплексно регулировать процесс управления деловой карьерой, согласовывая потребности и возможности предприятия с индивидуальными карьерными целями и способностями работников [1, 3, 4, 6, 8—10, 15].

3. Разработана методика моделирования карьерного продвижения персонала на основе использования теорий марковских цепей и графов, суть которой заключается в определении рациональных для предприятия вариантов карьеры персонала и создании предложений карьерного роста, привлекательных для необходимых предприятию работников. Такая методика разработана впервые. Ее применение дает возможность увязать цели и возможности предприятия с целями и способностями работника при определении направления его карьерного развития [4, 5, 7, 16—18, 20, 21].

4. Предложена методика разработки и применения базового рабочего документа по отбору кандидатов в состав кадрового резерва. Необходимость создания данной методики обусловлена отсутствием в должностных инструкциях динамики требований к деловым и личностным качествам руководителя, что затрудняет подбор и формирование резерва руководящих кадров. Отличительной особенностью методики является то, что ее применение позволяет повысить эффективность работы с резервом за счет регламентации и конкретизации профессиональных, деловых и личностных качеств, которыми должен обла-

дать резервист в зависимости не только от должности, но и условий бизнеса. Это помогает изменить в лучшую сторону отношение сотрудников к практике формирования резерва как к одному из направлений управления деловой карьерой. На практике данную методику целесообразно применять кадровым службам с целью повышения эффективности работы с резервом и создания мотивации у сотрудников к карьерному развитию [2, 4, 5, 12—14, 23, 24].

**Рекомендации по практическому использованию результатов.** В рамках методического развития управления деловой карьерой предложенная в диссертации методика формирования системы управления деловой карьерой внедрена в практическую деятельность ОАО «Камволь», НПО «Интеграл», что подтверждено актами о внедрении; возможность практического использования методики разработки и применения базового рабочего документа по отбору кандидатов в состав кадрового резерва на ОАО «Камволь» подтверждена справкой.

Предложения и результаты, содержащиеся в диссертации, используются в учебном процессе кафедрой организации и управления УО «Белорусский государственный экономический университет» при преподавании курсов «Управление персоналом», «Деловая карьера», «Менеджмент».

## СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ СОИСКАТЕЛЯ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

### *Статьи в научных рецензируемых журналах*

1. Маевская, А.В. Управление деловой карьерой / Н.П. Беляцкий, А.В. Маевская // Весн. Беларус. дзярж. экан. ун-та. — 2000. — № 2. — С. 51—55.
2. Маевская, А.В. Управление деловой карьерой менеджера / Н.П. Беляцкий, А.В. Маевская // Экономика. Управление. Право. — 2002. — № 4. — С. 28—31.
3. Маевская, А.В. Карьерная политика предприятия — его резерв / А.В. Маевская // Менеджмент в России и за рубежом. — 2005. — № 3. — С. 130—133.
4. Маевская, А.В. Стратегическое управление деловой карьерой / А.В. Маевская // Гуманит.-экон. вестн. — 2008. — № 3. — С. 14—20.

### *Статьи в научно-практических журналах*

5. Маевская, А.В. Предпринимательство в Беларуси: проблемы и возможные пути развития / В.В. Пусель, А.В. Маевская // Сац.-экан. і прававыя даследаванні. — 2007. — № 2. — С. 83—98.

6. Маевская, А.В. Моделирование карьерного продвижения / А.В. Маевская // Сац.-экан. і прававыя даследаванні. — 2008. — № 1. — С. 52—64.

#### *Статьи в сборниках научных трудов*

7. Маевская, А.В. Управление деловой карьерой менеджера / А.В. Маевская // Менеджмент и маркетинг. Опыт и проблемы : сб. науч. тр. / Белорус. гос. экон. ун-т ; под общ. ред. И.Л. Акулича. — Минск, 2002. — С. 172—177.

8. Маевская, А.В. Основные направления развития деловой карьеры / А.В. Маевская // Менеджмент и маркетинг. Опыт и проблемы : сб. науч. тр. / Белорус. гос. экон. ун-т ; под общ. ред. И.Л. Акулича. — Минск, 2003. — С. 162—165.

9. Маевская, А.В. Индивидуальное планирование карьеры / А.В. Маевская // Научные труды Государственного института управления социальными технологиями / Гос. ин-т упр. соц. технологиями Белорус. гос. ун-та ; редкол.: П.И. Бригадин [и др.]. — Минск, 2007. — С. 281—292.

#### *Материалы конференций*

10. Маевская, А.В. Основные направления планирования карьеры менеджера / А.В. Маевская // 10 лет: опыт, проблемы, перспективы подготовки специалистов экономического профиля : материалы межвуз. науч.-практ. конф., Минск, 22 нояб. 2002 г. / Ин-т предпринимат. деятельности ; редкол.: Е.В. Сажнев [и др.]. — Минск, 2002. — С. 181—183.

11. Маевская, А.В. Необходимость управления деловой карьерой в современных условиях / А.В. Маевская // Актуальные проблемы современной экономики : материалы респ. конф. молодых ученых, Минск, 23 дек. 2003 г. / Белорус. гос. экон. ун-т ; редкол.: В.Н. Шимов [и др.]. — Минск, 2003. — С. 189—190.

12. Маевская, А.В. Управление карьерой / А.В. Маевская // Теория и практика менеджмента и маркетинга : материалы междунар. науч.-практ. конф., Минск, 28—29 мая 2004 г. / Белорус. гос. экон. ун-т ; редкол.: И.Л. Акулич [и др.]. — Минск, 2004. — С. 155—156.

13. Маевская, А.В. Карьера специалиста: план и факторы успеха / А.В. Маевская // Развитие банковского сектора экономики и совершенствование подготовки банковских служащих : материалы междунар. науч.-метод. конф., Пинск, 13—15 окт. 2004 г. / Пинск. гос. высш. банк. колледж Нац. банка Респ. Беларусь ; редкол.: С.Г. Голубев [и др.]. — Пинск, 2004. — С. 78—80.

14. Маевская, А.В. Управление карьерой как фактор успеха предпринимательской деятельности // Проблемы развития предпринимательства в Гомельском регионе : материалы респ. науч.-практ. конф., Гомель, 22—23 дек. 2004 г. / Белорус. торг.-экон. ун-т потреб. кооперации ; редкол.: А.А. Наумчик [и др.]. — Гомель, 2004. — С. 130—131.

15. Маевская, А.В. Управление деловой карьерой / А.В. Маевская // Теория и практика менеджмента и маркетинга : материалы междунар. науч.-практ. конф., Минск, 27 мая 2005 г. / Белорус. гос. экон. ун-т ; редкол.: И.Л. Акулич [и др.]. — Минск, 2005. — С. 174—175.

16. Маевская, А.В. Основы управления деловой карьерой / А.В. Маевская // Предпринимательский менеджмент села : материалы междунар. науч.-практ. конф., Минск, 29 марта 2006 г. / Белорус. гос. экон. ун-т ; редкол.: Н.П. Беяцкий [и др.]. — Минск, 2006. — С. 58—60.

17. Маевская, А.В. Карьера менеджера / А.В. Маевская // Теория и практика менеджмента и маркетинга : материалы междунар. науч.-практ. конф., Минск, 1—3 июня 2006 г. / Белорус. гос. экон. ун-т ; редкол.: И.Л. Акулич [и др.]. — Минск, 2006. — С. 181—182.

18. Маевская, А.В. Моделирование карьерного продвижения персонала / А.В. Маевская // Теория и практика менеджмента и маркетинга : материалы междунар. науч.-практ. конф., Минск, 1—2 июня 2007 г. / Белорус. гос. экон. ун-т ; редкол.: И.Л. Акулич [и др.]. — Минск, 2007. — С. 155—157.

#### *Тезисы докладов конференций*

19. Маевская, А.В. Качество планирования карьеры менеджера / А.В. Маевская // Экономические проблемы управления качеством : тез. докл. междунар. науч.-практ. конф., Минск, 25—26 марта 1999 г. / Белорус. гос. экон. ун-т ; редкол.: Н.Е. Заяц [и др.]. — Минск, 1999. — С. 193—194.

20. Маевская, А.В. Особенности карьеры предпринимателя / А.В. Маевская // Предпринимательство: проблемы и перспективы : тез. докл. междунар. науч.-практ. конф., Минск, 16 апр. 1999 г. / Белорус. гос. экон. ун-т ; редкол.: Н.Е. Заяц [и др.]. — Минск, 1999. — С. 211—212.

21. Маевская, А.В. Менеджмент персонала / А.В. Маевская // Проблемы менеджмента и маркетинга на рубеже третьего тысячелетия : тез. докл. междунар. науч.-практ. конф., Минск, 24—25 мая 1999 г. / Белорус. гос. экон. ун-т ; редкол.: Н.Е. Заяц [и др.]. — Минск, 1999. — С. 116—118.

22. Маевская, А.В. Совершенствование работы с резервом руководящих кадров / А.В. Маевская // Государственная кадровая политика: теория и практика : тез. докл. и выступл. к респ. науч.-практ. конф., Минск, 27 февр. 2001 г. /

Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь ; редкол.: М.В. Петрович [и др.]. — Минск, 2001. — С. 95—96.

23. Маевская, А.В. Методы ориентации студентов на карьерное развитие / А.В. Маевская // Пути реализации обучающе-исследовательского подхода в системе многоуровневой подготовки специалистов экономического профиля : тез. докл. науч.-метод. конф. проф.-препод. состава, Минск, 21 марта 2001 г. / Белорус. гос. экон. ун-т ; редкол.: С.П. Гурко [и др.]. — Минск, 2001. — С. 160—162.

24. Маевская, А.В. Карьерное развитие персонала / А.В. Маевская // Социальные факторы устойчивого инновационного развития экономики : тез. докл. междунар. науч.-практ. конф., Минск, 24—25 сент. 2008 г. / Гос. ин-т упр. соц. технологиями Белорус. гос. ун-та ; редкол.: Л.П. Черныш [и др.]. — Минск, 2008. — С. 200—202.

## РЭЗІЮМЭ

Маеўская Ганна Віктараўна

### Кіраванне дзелавой кар’ерай

**Ключавыя словы:** дзелавая кар’ера, персанал, кіраванне дзелавой кар’ерай, рух персанала па службовай лесвіцы, кар’ерная прастора, стадыі кар’еры, кар’ерная палітыка.

**Мэта даследавання** — развіццё метадалагічнага і метадычнага забеспячэння кіравання дзелавой кар’ерай персанала прадпрыемстваў.

**Метады даследавання:** сістэмны падыход, экстрапаляцыя, аналіз, сінтэз, параўнанне, фармалізацыя і мадэляванне, сацыялагічныя метады збору інфармацыі, эканоміка-статыстычныя метады, метады экспертных адзнак.

**Атрыманыя вынікі і іх навізна** складаюцца ў распрацоўцы метадалагічных асноў кіравання дзелавой кар’ерай персанала прадпрыемстваў і комплексу мерапрыемстваў, звязаных з развіццём яго сістэмы, якія ўключаюць абгрунтаванне ўзаемасувязі дзелавой кар’еры з функцыямі мэнэджменту персанала, метадыку фарміравання сістэмы кіравання дзелавой кар’ерай, метадыку мадэлявання кар’ернага руху персанала, метадыку распрацоўкі і выкарыстання базавага дакумента па выбары кандыдатаў у склад рэзерву кадраў.

**Ступень выкарыстання.** Выкарыстанне распрацовак аўтара спрыяе паляпшэнню якасці работы з персаналам у галіне кіравання дзелавой кар’ерай, забяспечвае павышэнне сацыяльна-эканамічнай эфектыўнасці рашэнняў, якія прымаюцца ў кіраванні, стварае базу для распрацоўкі і правядзення навукова абгрунтаванай кар’ернай палітыкі, якая ў найбольшай ступені ўлічвае інтарэсы суб’ектаў кіравання дзелавой кар’ерай. Метадыкі фарміравання сістэмы кіравання дзелавой кар’ерай і распрацоўкі і выкарыстання базавага дакумента па выбары кандыдатаў у склад рэзерву кадраў ужо ўжываюцца суб’ектамі гаспадарання падчас кіравання дзелавой кар’ерай персанала.

**Галіна выкарыстання:** практычная дзейнасць па кіраванню персаналам, навучальны працэс.

## РЕЗЮМЕ

Маевская Анна Викторовна

### Управление деловой карьерой

**Ключевые слова:** деловая карьера, персонал, управление деловой карьерой, продвижение персонала, карьерное пространство, стадии карьеры, карьерная политика.

**Цель исследования** — развитие методологического и методического обеспечения управления деловой карьерой персонала предприятий.

**Методы исследования:** системный подход, экстраполяция, анализ, синтез, сравнение, формализация и моделирование, социологические методы сбора информации, экономико-статистические методы, метод экспертных оценок.

**Полученные результаты и их новизна** состоят в разработке методологических основ управления деловой карьерой персонала предприятий и комплекса мероприятий, связанных с развитием его системы, включающих обоснование взаимосвязи деловой карьеры с функциями менеджмента персонала, методику формирования системы управления деловой карьерой, методику моделирования карьерного продвижения персонала, методику разработки и применения базового рабочего документа по отбору кандидатов в состав кадрового резерва.

**Степень использования.** Использование разработок автора способствует повышению качества работы с персоналом в области управления деловой карьерой, обеспечивает увеличение социально-экономической эффективности принимаемых управленческих решений, создает основу для выработки и проведения научно обоснованной карьерной политики, в наибольшей степени учитывающей интересы субъектов управления деловой карьерой. Методики формирования системы управления деловой карьерой и разработки и применения базового рабочего документа по отбору кандидатов в состав кадрового резерва уже используются субъектами хозяйствования при управлении деловой карьерой персонала.

**Область применения:** практическая деятельность по управлению персоналом, учебный процесс.

## SUMMARY

Maevskaya Anna Victorovna

### **Business career management**

**Key words:** business career, managerial staff, business career management, staff advance, career area, stages of a career, career policy.

**The aim of the research** — development of the methodological and methodical supplying with business career management of the industrial staff.

**The methods of the research:** system approach, extrapolation, analysis, synthesis, compare, concrete definition and modeling, sociological methods of gaining information, economic and statistic methods, method of an expert estimation.

**The received results and their novelty** are in elaboration of the methodological essential principles of business career management system of the industrial staff and the complex of actions related to the development, which include substation of correlation matrix of a business career and staff management functions; forming method of business career management's system; modeling method of a career staff advance; method of elaboration and application of a basic document related to the candidates' selection for the staff reserve.

**Use extent** — the use of the author's development promotes the increase of a functioning quality concerning the staff in area of a business career management, and supplies with a social and economic effectiveness' increase of administrative decisions, creates the base for working-out and carrying-out of scientifically based career policy, where the interest of business career management subjects is taken into account at the most. The method of forming business career management's system and of elaboration and application of a basic document related to the candidates' selection for the staff reserve are been used by management subjects in the area of staff business career management.

**The area of application:** the application of a staff management, process of education.

Редактор *Г.В. Андропова*  
Корректор *О.С. Сафронова*  
Технический редактор *О.В. Амбарцумова*  
Компьютерный дизайн *Н.А. Казелько*

Подписано в печать 26.02.2010. Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Гарнитура Times New Roman. Офсетная печать. Усл. печ. л. 1,6. Уч.-изд. л. 1,4. Тираж 66 экз. Заказ

УО «Белорусский государственный экономический университет».  
Лицензия издательская № 02330/0494500 от 08.04.2009.  
220070, Минск, просп. Партизанский, 26.

Отпечатано в УО «Белорусский государственный экономический университет».  
Лицензия полиграфическая № 02330/0494173 от 03.04.2009.  
220070, Минск, просп. Партизанский, 26.