

## УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ МЕНЕДЖЕРА В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Устинова О.В.<sup>1</sup>, Пивоварова И.В.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Тюменский государственный архитектурно-строительный университет, Тюмень, Россия (625001, г. Тюмень, ул. Луначарского, 2), e-mail: [sema\\_79@bk.ru](mailto:sema_79@bk.ru)

<sup>2</sup> Тюменский государственный нефтегазовый университет, Тюмень, Россия (625000, г. Тюмень, ул. Володарского, 38), e-mail: [pivovarova\\_irina@mail.ru](mailto:pivovarova_irina@mail.ru)

---

Темпы изменений ценностно-мотивационных ориентаций общества, и персонала предприятия в частности, существенным образом опережают преобразования в технологиях управления, что создает определенный разрыв между представлениями о карьере, побудительными причинами карьерного роста и методами и технологиями управления профессиональной карьерой. В статье представлены научные подходы к интерпретации понятия «карьера», отражающие сложность и многоаспектность исследуемого понятия, рассматриваемого и как продукт интеграции сферы приложения труда индивида; и как результат самореализации сотрудника организации; и как социальная технология по решению индивидуальных и организационных проблем. Предлагается авторское определение «управления карьерой», выявляются составляющие компоненты карьерного развития менеджера (индивидуальный, организационный и социальный), влияющие, в конечном итоге, на эффективность управления карьерой в организации.

---

Ключевые слова: менеджер, карьера, управление карьерой

## CAREER MANAGEMENT MANAGER IN THE MODERN ORGANIZATION

Ustinova O.V.<sup>1</sup>, Pivovarova I.V.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Tyumen State University of Architecture and Civil Engineering, Tyumen, Russia (625001, Lunacharskogo Street, 2), e-mail: [sema\\_79@bk.ru](mailto:sema_79@bk.ru)

<sup>2</sup> Tyumen State Oil and Gas University Tyumen, Russia (625000, Volodarskogo Street, 38), e-mail: [pivovarova\\_irina@mail.ru](mailto:pivovarova_irina@mail.ru)

---

The rate of change of the value of the motivational orientations of society, and personnel in particular, significantly ahead of the conversion control technology, which creates a gap between the perceptions of career drivers of career growth and methods and technology management professional career. The article presents the scientific approaches to the interpretation of the concept of "career", reflecting the complexity and multidimensionality of the investigated concepts under consideration and as a product of the integration of employment of the individual; and, as a result of the fulfillment of the employee organization; and as a social technology for the solution of individual and organizational problems. The author offers his definition of "career management", identifies components of career development Manager (individual, organizational, and social) that influence, ultimately, the effectiveness of career management in the organization.

---

Keywords: manager, career, career management

В отечественной литературе слово «карьера» впервые появилось в XIX в. Хотя «carriere» – французское слово, оно является заимствованным из итальянского языка в XVI веке. Итальянское «carraera» обозначает «ипподром», «место для конских бегов» и имеет латинские корни. Carrus (carrum) – латинское – обозначает «телега», «воз» [19].

Проводя ретроспективный анализ данного термина, необходимо упомянуть о том, что в советский период карьера не подвергалась научному осмыслению и рассматривалась, скорее, как отрицательное явление. В словарях с 1960-х по 1980-е годы данный термин не встречается, хотя и находится такое понятие как «карьеризм», рассматриваемое как негативная характеристика поведения человека. Логичным отражением такой ситуации стала имевшая место на постсоветском пространстве, да и отчасти сохранившаяся в современной

России, тенденция «негативного окрашивания» трактовок карьеры в массовом сознании. Так, исследования литовских ученых, посвященные выявлению общественного мнения на предмет понимания сути карьеры и карьерного роста, указывают, что примерно треть респондентов (32,1%) не воспринимает карьеру как жизненный путь развития профессионала, тогда как с точки зрения большинства (почти 90%) карьера представляет собой «стремление к высокой должности или более высокому социальному статусу» [5].

С началом трансформационных социально-экономических и политических процессов в стране стали появляться отечественные работы по социологии, психологии управления и кадровому менеджменту, посвященные исследованию карьеры.

Возникновение более широкого подхода к интерпретации карьеры было опосредовано целым рядом социальных аспектов, в том числе индивидуальным опытом людей за пределами организаций, что привело к разветвлению рассматриваемой категории на типы горизонтального и радиального развития карьеры, возникновению карьеры предпринимательского типа. В настоящее время акценты в управлении карьерой смещаются в сторону самоменеджмента, набирает рост тенденция участия индивидов в выборе пути карьерного развития, обретает актуальность и так называемая «двойная» или «множественная» карьера, связанная с профессиональным развитием менеджера в нескольких организациях или профессиях (табл. 1).

Таблица 1

Условия, повлиявшие на трансформацию содержательной структуры понятия «карьер»

<b>Командно-административная система</b>	<b>Современные условия</b>
Полная долгосрочная занятость	Временные контракты, возможность совместительства, неполная занятость
Гарантированная занятость	Отсутствие гарантированной занятости
Одна профессия на всю жизнь	Несколько специальностей, профессий
Одна сфера деятельности в течение всей жизни	Несколько сфер деятельности
Одно предприятие на всю жизнь	Несколько предприятий, индивидуальное предпринимательство
Регулярные карьерные продвижения на предприятии	Непредсказуемость карьерного продвижения
Четкая организационная иерархия	Уровни управления размыты
Преимущественно внутренние источники набора кадров	Внешние источники набора кадров
Карьерным ростом сотрудника управляет руководство предприятия	Отсутствие управления карьерой на предприятии
Предприятие способствует карьерному развитию сотрудников	Карьера сотрудника - дело случая и связей

При этом сегодня появляется все больше исследований, посвященных изучению карьеры. В зарубежных источниках она, в большей степени, трактуется как профессиональный путь человека. Отечественная литература демонстрирует большую

полемику в отношении данного термина. Часть авторов склоняется к тому, что под карьерой следует понимать продвижение в какой-либо деятельности, связанное с повышением социального статуса. Другие авторы склонны усматривать в карьере последовательность ролей, которые выполняет индивид на протяжении всей своей жизни. Например, А.Я. Кибанова и А.В. Тебекин рассматривают карьеру как поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью; продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение известности, славы, обогащения [7, 14].

М.Я. Сонин интерпретирует карьеру более широко – как индивидуально осознанные позиции и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека [12]. Схожей позиции придерживаются О. Мурачева, Л. Прокофьева, П. Фести, рассматривающие профессиональную карьеру как «успешное продвижение в области общественной, служебной, научной деятельности» [20].

Широкое видение карьеры возникает, когда исследователи рассматривают профессиональную деятельность как основной и неотъемлемый компонент всей жизни человека, выступающий в качестве постоянно выбора, базирующегося на «Я-концепции» личности. Поскольку карьера в ее внутреннем измерении представляет собой анализ сознания индивида по отношению к себе самому, а также анализ его отношений со средой, важным становится изменение динамики «Я-концепции» [9]. В частности, Н.С. Пряжников рассматривает карьеру не только как успешность в профессиональной деятельности, но и «успешность всей жизни» [10]. Это приводит к изучению карьеры через этапность профессионального продвижения и смену ролей. Например, М.В. Александрова определяет карьеру как «осознанные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом; поступательное развитие профессионализма, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью» [1].

В.М. Долгоруков идентифицирует профессиональную карьеру как процесс многовекторного совершенствования человека и включает в данный процесс такие составляющие, как «реальная ситуация, желаемая ситуация и индивид, который проходит путь от первой ко второй, постепенно повышая степень собственного совершенства» [4]. При этом каждая составляющая является, по мнению ученого, двухкомпонентной и предусматривает «мягкие» (подвластные человеку) и «твердые» компоненты.

Таким образом, исследуемое понятие является сложным и многоаспектным, и рассматривается как продукт интеграции сферы приложения труда индивида [13]; как

результат самореализации сотрудника [16]; как социальная технология по решению личностных и организационных проблем [17, 18].

Разнообразие существующих трактовок «профессиональной карьеры» позволяет констатировать, что все они так или иначе связаны с продвижением вверх по управленческой иерархии, либо горизонтальным движением в части преемственности профессиональной деятельности с расширением круга компетенций.

Следует отметить, что карьера раскрывается не только через сущностные характеристики, но и через исследование ее структуры. В современной литературе встречается два подхода к отражению структуры карьеры (табл. 2).

Таблица 2

Научные подходы к содержанию структуры карьеры

Название	Авторы, разделяющие данный подход	Сущность подхода
Ролевой подход	Заславская Т.И., Подмарков В.Г., Рывкина Р.В. [6, 8]	Структура карьеры раскрывается через совокупность элементов, характеризующих как индивидуальное восприятие человеком роли, так и движение по пути ее выполнения.
Статусный подход	Гидденс Э., Руткевич М.Н., Филиппов Ф.Р. [2, 11]	Структура карьеры определяется статусными и деятельностными характеристиками, при этом под статусом понимается социально-экономическое положение индивида: престижность профессии, должностное и финансовое положение.

Эффективное управление карьерой менеджера возможно при условии сочетания двух важных аспектов: с одной стороны, карьера выступает в качестве составной части системы развития персонала организации, с другой стороны она подчинена интересам и целям самого индивида. Профессиональная карьера менеджера включает индивидуальный, организационный и социальный компоненты (рис. 1). При этом индивидуальный компонент раскрывает карьеру с позиции поведения индивида в процессе осуществления трудовой деятельности через его субъективное восприятие собственного продвижения. Иными словами, карьера предстает как рефлексия эволюции собственных оценок того, чем индивид занимается.

Организационный компонент позволяет трактовать карьеру как особую последовательность занимаемых должностей с характерными для них социальными статусами, величиной вознаграждения и складывается из совокупности возможных направлений продвижения работника в социальном и внутриорганизационном пространстве. Эти направления проецируют возможность его перемещения по занимаемым должностям, уровням квалификации, уровням оплаты труда и т.д.

Социальный компонент отражает карьеру индивида через призму ее восприятия различными социальными группами, опять же, в процессе продвижения специалиста по уровням управленческой, профессиональной и социальной иерархии.

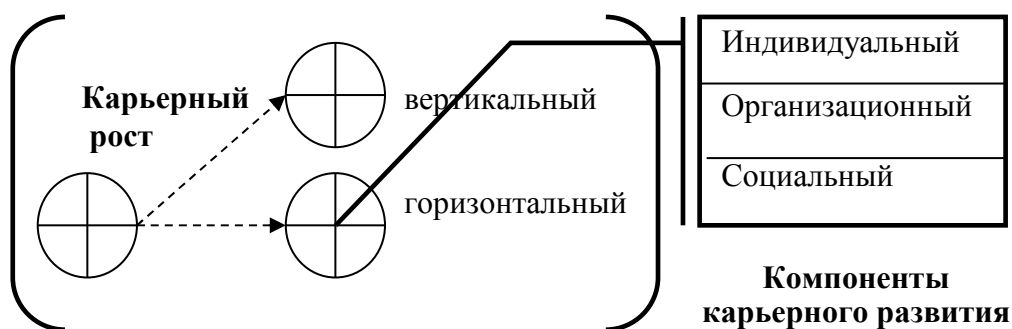


Рис. 1. Компоненты карьерного развития менеджера

Делая промежуточный вывод, авторы отмечают, что система управления карьерой в организации должна быть построена таким образом, чтобы профессиональное развитие сотрудников не просто согласовывалось с бизнес-целями компании, но и учитывало их интересы и потребности. Таким образом, управление карьерой – это система мероприятий, методов и технологий по планированию, организации, мотивации и контролю карьерного развития персонала, исходя из его потенциала, целей, потребностей, а также исходя из целей, потребностей и социально-экономических условий предприятия.

С целью выявления взаимосвязи моделей карьеры с типами организации (по Б. Зонненфельду), авторами статьи были опрошены 418 менеджеров организаций г. Тюмени. Руководители высшего звена составили 22,2% респондентов, среднего – 45,9%, низшего – 31,8% (табл. 3).

Согласно распределению ответов респондентов, наиболее часто упоминаемой моделью карьерного роста является «путь профессионала» (32,4%), причем наибольшее распространение она получила, по мнению опрашиваемых, в организациях типа «команда» и «клуб».

Практически идентичные выводы можно сделать в отношении модели карьерного роста «путь широкого специалиста», который, тем не менее, был отнесен респондентами к организациям типа «клубы». Примечательно, что консервативный путь становления профессионального менеджера выбирали преимущественно представители высшего уровня управления (24,0%).

Таблица 3

Соответствие моделей карьерного роста различным типам организаций, в зависимости от уровня управления, который представляет респондент, %

Модели карьерного роста менеджеров	Виды организаций								Среднее значение	
	«крепости»		«команды»		«академии»		«клубы»			
	Всего	Низш.	Всего	Низш.	Всего	Низш.	Всего	Низш.	Всего	Низш.
	Сред.	Высш.	Сред.	Высш.	Сред.	Высш.	Сред.	Высш.	Сред.	Высш.
Путь новатора	13,1	36,1	24,1	23,1	18,5	16,9	9,8	26,6	16,4	25,7
	3,9	6,5	29,5	10,5	14,8	21,8	3,8	15,0	13,0	13,5
Путь широкого специалиста	29,9	21,7	15,8	25,4	31,4	31,0	45,7	33,3	30,7	27,9
	44,1	12,5	18,3	27,3	46,8	21,0	58,4	28,3	41,9	22,3
Путь профессионала	23,4	19,7	49,9	33,2	26,9	34,3	29,4	23,8	32,4	27,8
	30,1	35,9	44,8	53,9	15,0	29,4	22,0	41,9	28,0	40,3
Путь консерватора	33,6	22,5	10,2	18,2	23,2	17,8	15,1	16,3	20,5	18,7
	21,9	45,1	7,4	8,3	23,4	27,8	15,8	14,8	17,1	24,0

Анализируя мнения респондентов в зависимости от уровня управления, авторы делают вывод, что высшие руководители склонны профессионализировать деятельность управленца, что в целом соответствует основным постулатам эффективного менеджмента. Руководители среднего уровня управления выделяют модель широкого специалиста, что соответствует современным задачам, стоящим перед бизнес-сообществом: эффективный менеджер должен уметь реализовывать проекты в широком спектре сфер деятельности, для чего ему потребуется диапазон знаний, навыков, умений. Руководители, представляющие низший уровень управленческой иерархии, склонны наделять эффективного менеджера новаторскими способностями. Очевидно, в данном факте прослеживается новаторская нацеленность всего молодого поколения.

### Список литературы

1. Александрова М.В. Концептуальная модель управления карьерой педагога в территориальной образовательной системе. [Текст] / М.В. Александрова // Гуманитарный вектор. 2008. №1. С. 38.
2. Гидденс Э. Стратификация и классовая структура. [Текст] / Э. Гидденс // Социологические исследования. 1992. №11. С. 107-120.
3. Иванов В.Ю. Карьера менеджера как объект исследования. [Текст] / В.Ю. Иванов // Менеджмент в России и за рубежом. 1998. № 3. С. 16-17.
4. Долгоруков А.М. Стратегическое искусство: целеполагание в бизнесе, разработка стратегий, воплощение замысла в жизнь. [Текст] / А.М. Долгоруков. М: Пабблишинг, 2004. 365 с.

5. Думчене А., Даукилас С., Якушовайте И., Раманаускене И. Профессиональная и карьерная ориентации студенческой молодежи. [Текст] / А. Думчене // СОЦИС. 2010. №9. С. 127-135.
6. Заславская Т.И., Рывкина Р.В. О принципах и основных элементах программирования исследования трудовой мобильности трудовых ресурсов [Текст] / Т.И. Заславская, Р.В. Рывкина Новосибирск, 1977. 210 с.
7. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. [Текст] / А.Я. Кибанов М.: ИНФРА-М, 2008. С. 281.
8. Подмарков В.Г. Человек в трудовом коллективе. [Текст] / В.Г. Подмарков // Проблемы социологии труда. М., 1982. С. 158-161.
9. Поляков В.А. Технология карьеры: Практическое руководство. [Текст] / В.А. Поляков. М.: Дело ЛТД, 1995. 198 с.
10. Пряжников Н.С. Профессиональное самоопределение в культурно-исторической перспективе. [Текст] / Н.С. Пряжников // Вопросы психологии. 1996. № 1. С. 62-72.
11. Руткевич М.Н., Филиппов Ф.Р. Социальные перемещения. [Текст] / М.Н. Руткевич, Ф.Р. Филиппов. М., 1970. 253 с.
12. Сонин М.Я. Социально-экономические проблемы занятости женщин. [Текст] / М.Я. Сонин // Изменение положения женщины и семья. М., 1971. С. 24-28.
13. Силин А.Н. Управление персоналом: Учеб. по кадровому менеджменту для студентов вузов [Текст] / А. Н. Силин, Н. Г. Хайруллина; Тюм. гос. нефтегазовый ун-т. Москва, 2004.
14. Тебекин А.В. Управление персоналом: учебник. [Текст] М.: КНОРУС, 2009. С. 289.
15. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: учеб.-практ. пособие. 5-е изд. [Текст] / В.В. Травин, В.А. Дятлов. М.: Дело, 2003. С. 88.
16. Устинова О.В., Утешев Р.С. Концептуальные основы управления карьерным ростом менеджера. [Текст] / Устинова О.В. // Вестник Сургутского государственного педагогического университета. 2014. №2(29). 219-222.
17. Устинова О.В., Чуприна Е.В. Формирование корпоративной идентичности персонала. [Текст] / Устинова О.В., Чуприна Е.В. // Вестник Челябинского государственного университета. 2014. №24(353). С. 50-53.
18. Устинова О.В., Хайруллина Н.Г. Формирование корпоративной идентичности персонала крупного предприятия розничной торговли. [Текст] / Устинова О.В., Хайруллина Н.Г. // Современные проблемы науки и образования. 2014. №5. С. 728.
19. Черных П.Я. Историко-этимологический словарь русского языка. В 2 т. [Текст] / П.Я. Черных. М., 1994.

20. Экономика труда и социально – трудовые отношения [Текст] / Под ред. Г.Г. Меликьяна, Р.П. Колосовой. М.: Черо. МГУ, 1996. С. 623.

**Рецензенты:**

Линник Т.Г., д.э.н., профессор, Тюменский государственный архитектурно-строительный университет, г. Тюмень;

Силин А.Н., д.соц.н., профессор, Тюменский государственный нефтегазовый университет, г. Тюмень.