

УДК 331.1

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ СОТРУДНИКОВ С ЦЕЛЬЮ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ВУЗА

**Заярная И.А., Куликова В.В.**

*Дальневосточный федеральный университет, филиал, Находка, e-mail: aiamsem@mail.ru*

Настоящая статья посвящена исследованию теоретических аспектов управления карьерой сотрудников вуза как важного условия повышения конкурентоспособности высшего учебного заведения. Конкурентоспособность вуза складывается под воздействием различного рода факторов. При этом фактор мотивации персонала является одним из наиболее существенных. Полагаясь на опыт менеджмента, можно отметить, что побудительными мотивами в рамках социальной и моральной мотивации, основанной на нравственных ценностях персонала, являются возможность продвижения по карьерной лестнице, самоактуализация, самосовершенствование, самореализация. Подобные потребности также именуют статусными и относят к высшему уровню потребностей. Учитывая специфику вузовской среды, важно понимать, что карьерный рост персонала может быть реализован либо путем продвижения вверх по организационной структуре вуза, либо путем получения ученых степеней и званий. И в первом, и во втором случае руководству вуза важно понимание того, как именно нужно построить управление карьерой сотрудников, чтобы нематериальная мотивация приносила существенные положительные результаты, влияющие на формирование критериев, по которым оценивается конкурентоспособность высшего учебного заведения. Несмотря на существенный вклад ученых в изучение выбранной темы, на настоящий момент выявляются некоторые аспекты, которые необходимо подвергнуть более тщательному исследованию и анализу. Материал статьи построен на основе карьерной систематики, демонстрирующей продвижение от личной конкурентоспособности сотрудников к конкурентоспособности высшего учебного заведения.

**Ключевые слова:** управление, карьера, персонал, личностные качества, вуз, самоактуализация, конкурентоспособность

## THEORETICAL ASPECTS OF THE MANAGEMENT OF THE EMPLOYEE'S EMPLOYER WITH THE PURPOSE OF INCREASING THE COMPETITIVENESS OF THE HIGHER EDUCATION INSTITUTION

**Zayarnaya I.A., Kulikova V.V.**

*Far-Eastern Federal University, branch, Nakhodka, e-mail: aiamsem@mail.ru*

This article is devoted to the study of theoretical aspects of career management of university employees as an important condition for increasing the competitiveness of a higher education institution. Competitiveness of the university is formed under the influence of various factors. At the same time, the factor of staff motivation is one of the most significant. Relying on the experience of management, it can be noted that motivating motives within the framework of social and moral motivation based on the moral values of personnel are the possibility of advancement on the career ladder, self-actualization, self-improvement, self-realization. Such needs are also referred to as status and are referred to the highest level of needs. Given the specifics of the university environment, it is important to understand that the career growth of staff can be realized either by moving up the organizational structure of the university, or by obtaining academic degrees and titles. And in the first and second case, the leadership of the university is important in understanding how it is necessary to build a career management of employees, so that non-material motivation brings significant positive results that affect the formation of criteria for assessing the competitiveness of a higher education institution. Despite the significant contribution of scientists to the study of the chosen topic, at the moment some aspects are revealed that need to be subjected to more thorough research and analysis. The article is based on the career systematics, demonstrating the progress from personal competitiveness of employees to the competitiveness of a higher educational institution.

**Keywords:** management, career, personnel, personal qualities, university, self-actualization, competitiveness

Актуальность темы исследования определена растущей значимостью вопроса повышения конкурентоспособности вузов. Одним из действенных решений данного вопроса является управление конкурентоспособностью персонала. Известно, что конкурентоспособность персонала может быть сформирована под воздействием различных факторов. В числе этих факторов – нематериальная мотивация. С развитием рынка вузовских услуг эффективное использование интеллектуального и кадрового потенциала сотрудников высшего учебного заведения становится первоочередной

задачей. С целью решения этой задачи важно существенное внимание уделять карьере сотрудников, которая позволяет более полно удовлетворить социальные потребности, такие как уверенность в завтрашнем дне, авторитетность, достижение успеха, позитивная оценка заслуг. Помимо вышеперечисленных потребностей удовлетворяются и экономические потребности персонала: стабильный доход, повышение уровня жизни и пр.

В научной литературе встречается больше разнообразие определений понятия «карьера». При этом в основном многие авторы

приходят к тому, что карьера – это успешное продвижение вверх по служебной лестнице в какой-то определенной сфере деятельности.

В настоящее время слово «карьера» заменяется на термин «социальный лифт». При этом под термином «социальный лифт» понимается движение вверх, социальный подъем.

Дальнейшее развитие и карьерный рост сотрудников вуза – один из самых существенных стимулов, позволяющих добиваться более качественного выполнения возложенных на сотрудников обязанностей, повышая тем самым конкурентоспособность вуза благодаря повышению эффективности управления персоналом. Вполне очевидно, что наличие в вузе персонала: руководителей, научных сотрудников, профессорско-преподавательского состава – не позволяет говорить, что вуз конкурентоспособен на рынке услуг высшего образования. Необходимо обеспечивать вуз не только количественной, но и качественной составляющей человеческого потенциала. Нарращивание качественного потенциала можно осуществлять различными способами, в том числе и благодаря мотивации. Немаловажным мотивационным стимулом является карьера. Как было отмечено выше, карьера сотрудников вуза может быть осуществлена либо путем продвижения вверх по организационной структуре, либо путем получения признания в научном сообществе в результате присвоения ученых степеней и званий.

**Целью** исследования, представленного в данной статье, стало изучение теоретических аспектов управления карьерой сотрудников вуза.

В качестве информационной базы проведения исследований выбраны труды российских и зарубежных ученых.

При проведении исследования использованы теоретические методы, а именно: метод восхождения от абстрактного к конкретному, метод теоретического анализа

#### **Результаты исследования и их обсуждение**

Немаловажно отметить, что карьера вузовского работника зависит от двух факторов. Первым фактором является стремление сотрудника к самореализации, продвижению к более совершенному уровню функционирования. Вторым существенным фактором является заинтересованность руководства вуза в продвижении данного сотрудника. В случае, когда руководство вуза понимает важность управления карьерой своих сотрудников, повышения их конкурентоспособности, осуществляет-

ся важнейший шаг на пути к повышению конкурентоспособности вуза. Успешное управление карьерой сотрудников дает возможность сформировать научных деятелей, специалистов или руководителей в пределах собственного вуза. Эффективная мотивация, которая в данном случае ярко себя проявляет, позволяет сформировать такую команду, которая способна достигать даже самых амбициозных стратегических целей развития высшего учебного заведения. В условиях растущей конкуренции на рынке вузовских услуг это становится особенно важным.

Исследование вопросов управления карьерой, представленных в трудах российских и зарубежных ученых, позволяет утверждать, что эти вопросы достаточно широко освещены. В частности проблемы управления карьерой сотрудников исследовали Д. Трейси [1], М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури [2], О.В. Устинова, И.В. Пивоварова [3], Н.П. Беляцкий [4], Р.Р. Рафикова, А.А. Рабцевич [5] и др. Все вышеприведенные авторы представляют в своих трудах управление карьерой сотрудников как одно из важнейших звеньев процесса управления организацией.

Однако следует отметить, что работ, раскрывающих управление карьерой сотрудников вуза, незначительное количество. Возможно, это связано со спецификой деятельности высших учебных заведений, выводящих эти субъекты экономики страны в особую категорию.

Вопрос самоуправления карьерой сотрудников освещен в работах К.И. Варламова, В.С. Карпичева [6], М.Ю. Коноваленко [7], Е.Г. Молл [8] и др. Указанные авторы обобщили опыт руководителей, а также сформировали ряд рекомендаций по планированию и организации рабочего времени менеджера. В изученных работах авторами статьи выявлен существенный недостаток: самоуправление карьерой рассмотрено обособленно, в отрыве от всеобщего процесса управления организацией. Поскольку вычленение какого-то одного процесса и отрыв его от целостной системы управления организацией снижает эффективность менеджмента, необходимо рассматривать управление карьерой менеджера как часть общей системы управления предприятием, являющейся одной из ключевых задач мотивации персонала.

Если рассматривать карьеру сотрудника с точки зрения индивидуальной профессионализации, то можно выделить два типа этого феномена: должностную и профессиональную карьеру.

В.Л. Романов [9] отметил в своей научной работе, что должностная карьера по-

казывает динамику должностного статуса работника, изменение социальной роли, степени и пространства его должностной значимости в организации. Ученый сравнивает должностную карьеру со своеобразной траекторией его перемещения как по вертикали, так и по горизонтали структуры должностей в организации.

Для профессиональной карьеры, как отмечают исследователи, характерна доминанта в деятельности менеджера профессиональной специализации, осуществление трудовой деятельности преимущественно в какой-то одной предметной области профессии, признание профессиональным сообществом результатов труда менеджера, его авторитета в определенном виде профессиональной деятельности. Обычно профессиональная карьера менеджера складывается на предприятии, и, соответственно, часто профессиональные достижения формируют предпосылки для формирования должностной карьеры управленца.

А.Г. Поршнева, З.П. Румянцова и Н.А. Саломатин [10] выделяют несколько траекторий передвижения человека в рамках организации или профессии, которые формируют разные типы карьеры. Согласно классификации авторов можно выделить:

1) профессиональную карьеру сотрудника, которая может идти либо по линии специализации, либо транспрофессионализации. При этом транспрофессионализация выражается в овладении другими профессиональными областями, связанном с расширением областей и инструментария деятельности;

2) внутриорганизационную карьеру, связанную с траекторией движения сотрудника в организации. Подобная карьера может пойти по одному из трех направлений: вертикальному, горизонтальному, центростремительному.

Под вертикальной карьерой понимается перемещение сотрудника на более высокую ступень в структуре управления.

Под горизонтальной карьерой можно подразумевать либо перемещение в другую функциональную область, либо выполнение определенной служебной функции на такой ступени, которая не имеет жесткого закрепления в организационной структуре предприятия. К примеру, это может быть связано с выполнением роли управленца временной целевой программы вуза. К горизонтальной карьере можно отнести также усложнение или увеличение задач на прежнем уровне. Если возникает подобная ситуация, то она, как правило, сопровождается ростом денежного вознаграждения менеджера за выполняемую работу. Если подобное условие

не выполняется, то рост объемов работы и наращивание сложности ее выполнения не признается карьерным ростом.

Центростремительной карьерой является движение сотрудника к центру управления путем все более глубокого включения сотрудника в процессы принятия решений. Например, появление у сотрудника более важных поручений руководства, выполнение каких-либо обязанностей: контроль за формированием учебно-методических комплексов дисциплин, руководство научными студенческими кружками и научными сообществами студентов и пр.

Полагаясь на опыт А.Г. Поршнева, З.П. Румянцовой и Н.А. Саломатина, можно отметить, что все описанные классификационные категории могут быть применены и к сотрудникам вуза.

Дальнейшее исследование научных трудов позволило обнаружить, что учеными выявлено четко сформированное интернальное мнение сотрудников вуза по отношению к карьере. К примеру, как отмечено в работе Н.Н. Богдан [11], подавляющее большинство работников высших учебных заведений ставит собственный профессиональный опыт, знания, умения выше, чем взаимоотношения с руководством и поддержкой коллектива. По мнению авторов статьи, подобную позицию работников сложно признать правильной, так как в процессе карьеры важно, чтобы было осуществлено взаимодействие трех сторон, а именно: службы управления персоналом, работника и руководства вузом. При этом ответственность за успешное развитие карьеры в большей степени ложится на самого сотрудника. Конечно, руководство должно мотивировать сотрудников к осуществлению карьеры, но это только действия координирующего характера. Для осуществления карьеры именно сотрудник должен прилагать какие-либо усилия.

Н.Н. Богдан отмечает, что мотивация к осуществлению карьеры имеет ряд особенностей, присущих различным категориям персонала вуза. При этом подобная мотивация, по утверждению ученого, зависит от стажа и занимаемой должности. В управлении карьерой сотрудников в вузах руководствуются различными установками: если работники, принадлежащие категории «административно-управленческий персонал» в большей мере ориентированы на работу в условиях стабильности, то профессорско-преподавательский состав более всего склонен выбирать карьеру, которая обеспечивает относительную свободу в осуществлении профессиональной деятельности.

Учитывая полученные результаты исследования Н.Н. Богдан, авторы данной статьи придерживаются следующего мнения: в управлении карьерой сотрудников вуза важно брать за основу выявленные особенности и повышать эффективность управленческих решений в данной области, применяя дифференцированный подход.

В практике управления карьерой сотрудников вуза важно учитывать то, что карьера работников не может быть сформирована в одночасье. Это многоэтапный процесс, тесно связанный с циклами профессиональной деятельности и возрастом менеджера. Если учитывать эти взаимосвязи, можно получить эффективную технологию управления карьерой менеджера в организации.

Зная типологию карьеры, можно прогнозировать поведение сотрудников, проявление их профессиональных качеств, вкладывая в основу знакомство с их траекторией карьеры. Изменение социально-экономической ситуации оказывает влияние на преобладание какого-либо типа карьеры.

Авторы статьи придерживаются мнения о том, что важно при управлении карьерой сотрудников учитывать, на каком этапе карьеры находится в данный момент сотрудник. Это существенно улучшит процесс управления карьерой и уточнит цели, специфику мотивации менеджера.

При управлении карьерой сотрудников вуза нужно помнить, что каждый сотрудник индивидуальность, которой присущ набор различных личностных качеств. Поэтому с целью повышения эффективности управления карьерой важна максимально объективная оценка индивидуальных особенностей сотрудников. Благодаря подобной оценке становится возможным осуществление так называемой карьерной систематики, которая позволяет достичь одновременно нескольких целей в управлении карьерой и повышении конкурентоспособности персонала, как важного фактора формирования конкурентоспособности вуза. О преимуществах карьерной систематики сказано в работе С. Сотниковой [12]. Соглашаясь с выводами С. Сотниковой, авторы статьи выражают мнение, что карьерная систематика позволит сформировать из множества фактов карьерного перемещения четкую систему карьеры сотрудников вуза, устранить разрыв между теорией и практикой разработки и реализации управленческих решений, обозначить точки соприкосновения различных форм карьерного передвижения с целью достижения эффективности управления карьерой, повысить степень обеспечения руководства необходимой информацией о потенциале повышения кон-

курентоспособности сотрудников путем карьерного продвижения.

Для достижения успешного руководства карьерой важно понимание того, что умение создавать и закреплять конкурентные преимущества сотрудников – жизненно необходимое условие повышения конкурентоспособности любого экономического субъекта, в том числе и вуза. Понимание стратегической важности конкурентоспособности персонала определяет формирование и развитие современного подхода к управлению карьерой сотрудников вуза. В создавшихся условиях постоянного внедрения новых инициатив функционирования вузов растет необходимость в разработке и реализации системы воспроизводства конкурентоспособных сотрудников, которые ориентированы на продолжительную жизнеспособность вуза в изменяющихся условиях рынка высшего образования.

Современная модель управления карьерой сотрудников вуза существенно изменяет основные принципы и содержание исследуемого процесса, которые присваивают ему другую качественную степень, характерную для современного этапа развития рынка вузовских услуг. Большое внимание в современной модели управления карьерой сотрудников высшего учебного заведения уделяется стратегическому подходу. Стратегический подход в управлении карьерой – это подход к реализации решений, касающихся самоактуализации сотрудников и позволяющих им достичь стабильной конкурентоспособности на долгосрочную перспективу с учетом изменений как во внешней, так и во внутренней среде вуза. С позиции стратегического управления карьерой сотрудников важно, чтобы управляющие воздействия вносили вклад в формирование ценности персонала, были интегрированными в стратегию развития вуза, отвечали требованиям эффективности, а также поддерживались руководством вуза на всех уровнях управления путем создания особой культуры, способствующей формированию твердой готовности каждого сотрудника к повышению и укреплению своих конкурентных преимуществ.

Безусловно, управление карьерой сотрудников сопровождается определенными затратами вуза. К примеру, это могут быть затраты на проведение социологических исследований, позволяющих определиться с предпочтениями персонала и его представлениями о карьере, а также с возможностями и стремлением персонала осуществить карьеру. Помимо этого возможны затраты на обучение сотрудников в аспирантуре и докторантуре, затраты на публикацию научных и учебно-методических работ профессорско-преподавательского

состава и других работников вуза и пр. Однако руководство вуза должно понимать, что осуществляя подобные затраты, высшее учебное заведение получает существенные конкурентные преимущества персонала, которые позволят вузу быть достойным участником рынка вузовских услуг.

Таким образом, в завершение статьи можно сделать следующий вывод: управлять карьерой сотрудников вуза – значит мотивировать их на непрерывное улучшение, развитие, то есть достижение более высоких уровней. Управление карьерой сотрудников вуза является одним из основополагающих условий повышения конкурентоспособности вуза. При этом можно также утверждать, что управление карьерой сотрудников является одним из наиболее важных направлений в работе с персоналом. Применение стратегического подхода связывает управление карьерой со стратегией высшего учебного заведения, что позволяет повышать эффективность управленческих решений, принимаемых в данной области менеджмента вуза.

#### Список литературы

1. Трейси Д. Менеджмент с точки зрения здравого смысла. Настольная книга / Пер. с англ. С. Кирова. – М.: Автор, 2012. – 160 с.
2. Мескон М.Х. Основы менеджмента. – 3-е издание: Пер. с англ. О.И. Медведь / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Вильямс, 2017. – 665 с.
3. Устинова О.В. Управление карьерой менеджера в современной организации / О.В. Устинова, И.В. Пивоварова // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 1–1. URL: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=18223> (дата обращения: 28.03.2018).
4. Беляцкий Н.П. Менеджмент: Деловая карьера / Н.П. Беляцкий, А.В. Маевская. – Амалфея, Мисанта. – М., 2012. – 208 с.
5. Рафикова Р.Р. Управление трудовой карьерой молодых специалистов / Р.Р. Рафикова, А.А. Рабцевич // Молодой ученый. – 2013. – № 2. – С. 178–180. URL: <https://moluch.ru/archive/49/6145/> (дата обращения: 30.03.2018).
6. Варламов К.И. Личная тектология руководителя. Технологический практикум / К.И. Варламов, В.С. Карпичев. – М., 1993. – 145 с.
7. Коноваленко М.Ю. Моделирование деловой карьеры / М.Ю. Коноваленко. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2012. – 176 с.
8. Молл Е.Г. Управление карьерой менеджера / Е.Г. Молл. – СПб.: Питер, 2012. – 352 с.
9. Романов В.Л. Прохождение государственной службы: карьерная стратегия и служебная тактика / В.Л. Романов. – М.: РАГС, 1997. – 94 с.
10. Поршнев А.Г. Управление организацией: учебник / А.Г. Поршнев, Г.Л. Азоев, В.П. Баранчеев; под ред. А.Г. Поршнева и др. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 736 с.
11. Богдан Н.Н. Мотивация профессиональной деятельности как основной фактор управления персоналом высшей школы в условиях рыночной экономики (Региональный аспект): дис. ... канд. социол. наук. – Новосибирск, 2003. – 233 с.
12. Сотникова С. Карьерная систематика: от личной конкурентоспособности к конкурентоспособности бизнеса [Электронный ресурс]. – URL: <http://hr-portal.ru/article/karernaya-sistematika-ot-lichnoy-konkurentosposobnosti-k-konkurentosposobnosti-biznesa> (дата обращения: 30.03.2018).