

Контактное лицо:

Фамилия	Пашук
Имя Отчество	Наталья Руслановна
Телефон (мобильный)	+7 924 244 33 61
Адрес электронной почты	natalia-kravchenko@inbox.ru
Почтовый адрес	690109, г. Владивосток, ул. Черняховского, д. 21, кв. 91

Информация об авторах:

SPIN	2657-6089
Фамилия	Разумова
Имя и отчество	Юлия Викторовна
Название организации полностью без сокращений с указанием города и страны	Владивостокский государственный университет, Владивосток, Россия
Должность, ученая степень, научное звание и др.	Заместитель проректора по академической политике, профессор кафедры экономики и управления, доктор экономических наук, доцент
Адрес электронной почты	Yuliya.Razumova@vvsu.ru

SPIN	6026-5858
Фамилия	Крюков
Имя и отчество	Владимир Васильевич
Название организации полностью без сокращений с указанием города и страны	Владивостокский государственный университет, Владивосток, Россия
Должность, ученая степень, научное звание и др.	Проректор по цифровому развитию и информационной политике, доктор экономических наук, профессор
Адрес электронной почты	vladimir.kryukov@vvsu.ru

SPIN	4584-4922
------	-----------

Фамилия	Тубольцева
Имя и отчество	Виктория Андреевна
Название организации полностью без сокращений с указанием города и страны	Владивостокский государственный университет, Владивосток, Россия
Должность, ученая степень, научное звание и др.	студент
Адрес электронной почты	victoria337@list.ru

### **Оптимизации системы управления карьерой: сочетание стилей руководства и мотивационных моделей**

**Аннотация.** В условиях стремительной трансформации экономики и общества не остались без изменения ценности и мотивы современного человека, побуждающие его к осуществлению трудовых функций. Век инноваций и цифровизации характеризуется высокой долей новаторов и индивидуалистов, потребности которых выходят за рамки материального стимулирования и требуют создания условий для самосовершенствования и самореализации личности, в связи с чем особую актуальность приобретает вопрос совершенствования системы управления карьерой в организациях. В статье рассматривается проблема комбинирования различных стилей управления с основными мотивационными моделями как фактор оптимизации системы управления карьерой, решение которой способствует повышению не только личностной эффективности персонала и производительности труда, но и стимулирует рост эффективности деятельности всей организации. В отличие от других исследований, направленных на изучение процессов оптимизации управления карьерой персонала в данной работе авторами анализируется вопрос сочетания стилей руководства и наиболее распространенных в практике мотивационных моделей как фактор индивидуализации траекторий личностного и профессионального развития сотрудников. Результаты, полученные в ходе исследования, могут быть использованы как в качестве теоретической базы для изучения концептуальных основ менеджмента,

процессов мотивирования и стимулирования, так и в части реализации практического менеджмента руководителями организаций и подразделений.

**Ключевые слова:** модель мотивации персонала, стиль управления, управление карьерой, стратегический менеджмент, управление персоналом.

### **Введение**

Информатизация и цифровизация всех секторов экономики оказывает непосредственное влияние на смену системы ценностей общества, изменение темпов жизни в сочетании с неопределенностью условий среды обуславливает переход к новой эре инноваций и постоянных перемен.

Смена парадигм стимулировала изменения основных мотивов трудовой деятельности современного человека, в связи с чем применение традиционных стилей управления не всегда приносит ожидаемого эффекта, что актуализирует проблему удовлетворения потребностей персонала посредством оптимизации системы управления карьерой.

Проблемы управления карьерой персонала в современных условиях освещаются в исследованиях многих ученых, включая: Гаспарович Е.О., Трегубову А.А. [1], Маркову Ю.Р. [2], Журавлеву Л.А., Зарубину Е.В., Симачкову Н., Чупину И.П., Фатееву Н.Б. [3], Шафикову Л.Р., Галину А.Э. [4], и мн.др. Однако, проблема выбора оптимальных инструментов в зависимости от квалификации и мотивации работника актуальна до сих пор. На основании проведенного анализа и обобщения литературы можно сформулировать вывод о недостаточной освещенности взаимосвязи наиболее применяемых на практике систем мотивации и стилей управления, грамотное комбинирование которых способствует оптимизации системы управления карьерой персонала.

Целью статьи является расширение концептуальных представлений об оптимизации системы управления карьерой персонала организации посредством комбинирования мотивационных моделей и стилей руководства.

**Научная новизна** заключается в развитии теоретико-методологических основ совершенствования системы управления карьерой на основе сочетания классических моделей мотивации и стилей управления, что позволит в

дальнейшем сформировать возможные сценарии индивидуальных траекторий личностного и профессионального развития персонала на предприятии.

Поставленная цель исследования базируется на решении комплекса взаимосвязанных задач:

1. исследование особенностей развития системы управления карьерой персонала в организации;

2. установление взаимовлияния мотивационных моделей и стилей руководства;

3. формулировка предложений по оптимизации системы управления карьерой персонала за счет сочетания стилей руководства и моделей мотивации.

### **Методология**

Для исследования особенностей развития системы управления карьерой персонала на организации были использованы общетеоретические методы анализа, обобщения и синтеза научной литературы. Установление взаимовлияния мотивационных моделей и стилей руководства осуществлялось посредством проведения критического и компаративного анализа, использования сравнительного метода и метода систематизации. Для формулировки предложений по оптимизации системы управления карьерой персонала за счет сочетания стилей руководства и моделей мотивации также легли методы анализа и обобщения научных исследований отечественных и зарубежных ученых, исследующих проблемы управления персоналом.

Данное исследование базируется на концептуальных основах организации трудовой деятельности, мотивации и стимулирования персонала Эдгара Шейна, а также на теории характеристик работы Хекмана и Олдхэма.

### **Результаты**

Развитие карьеры персонала организации представляет собой многоступенчатую систему, функционирование которой определяется совокупностью внутренних и внешних факторов. Внедрение данной системы на предприятии обеспечивает рост производительности и эффективности

деятельности за счет обеспечения баланса между интересами работника и организации [5]. Помимо этого, реализация мероприятий и стратегии развития карьеры персонала способствует повышению качества функционирования всех бизнес-процессов предприятия [6], что обуславливается достижением совокупности эффективностей: производственной, маркетинговой, социальной, сервисной и профорIENTATIONной. Данные виды эффективности тесно связаны между собой, поэтому эффективное управление карьерой персонала трансформируется в экономическую эффективность организации [7].

Характерной чертой развития системы управления карьерой персонала на организации является зависимость от ряда факторов, основные из которых представлены на рисунке 1.



Рисунок 1. - Система факторов развития системы управления карьерой персонала на организации (составлено авторами)

Вторая группа факторов, включающая стиль управления, организационную структуру, ценности организации, систему стимулирования и мотивации, является наиболее управляемой и полностью зависит от руководства предприятия. Неотъемлемым элементом системы управления карьерой на предприятии выступает мотивация персонала, которая тесно

взаимосвязана со стилем руководства, выбранным топ-менеджментов компании.

Первоначальным этапом исследования в решении второй задачи являлось проведение краткого обзора понятия «стиль управления», под которым традиционно понимают способ или метод руководства. Подобное определение отражается в трудах Васиной Н.В., которая отождествляет стиль управления со способами и методами воздействия руководителя на подчиненных, а также манерами поведения по отношению к ним, с целью побуждения их к действию [8].

Более широкое определение рассматриваемого понятия приводится в работах Попкова И.В., который понимается под стилем управления, или стилем руководства, целую совокупность способов, систему методов, которые оказывают влияние на подчиненных и побуждают их к достижению целей предприятия [9]. Подобное определение предлагается учеными-экономистами Мартюхиной Е.А. и Талалай Г.С., характеризующие данную систему методов и способов воздействия руководителя на работников как «относительно устойчивую» [10].

По мнению Сатыбалдиной С.М., стиль управления представляет собой обобщенный вид поведения руководителя в отношениях с подчиненными в процессе достижения поставленных целей, для которого также характерна устойчивость и направленность на приоритеты развития компании [11].

Стоит отметить, что выбор стиля руководства во многом определяется не только лицом, принимающим решения, но и особенностями организации, существующим порядком ведения дел, кадровым составом, позицией высшего руководства, преобладающей системой ценностей и типом культуры [12].

Таким образом можно сделать вывод, что стиль руководства представляет собой сложную систему методов, способов, форм и инструментов воздействия менеджеров высшего и среднего уровня на подчиненных, направленную на достижение целей организации и зависящую от специфики деятельности предприятия, организационной структуры, ценностей и культуры компании.

Традиционно выделяют три стиля управления: авторитарный, демократический и либеральный, каждый из которых имеет свои сильные и слабые стороны (рис. 1).



Рисунок 1. – Критический анализ стилей управления (составлено авторами)

Авторитарный стиль руководства отличается жестким и централизованным управлением, для которого характерна концентрация ответственности за принимаемые управленческие решения в верхушке организационной структуры, что выражается в низком уровне доверия топ-менеджмента к подчиненным, решения принимаются единолично и достаточно оперативно. В организациях, применяющих данный стиль, практически отсутствует система управления карьерой для рядовых работников, так как негласный лозунг руководителя «незаменимых сотрудников нет», что во многом определяет используемые инструменты стимулирования и мотивирования персонала [13,14,15,16].

Наиболее вероятна возможность карьерного продвижения в организациях с демократическим стилем руководства, при котором учитываются личностные

мотивы сотрудников, их потребность в самореализации, стремление к выполнению более значимых задач и получению дополнительной ответственности, при этом все решения принимаются коллегиально, учитываются мнения компетентных сотрудников, приветствуется их инициатива и творчество [17,18].

Полная передача ответственности в руки подчиненных характерна для либерального стиля управления, при котором руководитель стремится избежать ответственности и любые формы коммуникации с сотрудниками. При подобной организации менеджмента возникают неформальные лидеры, стремящиеся организовать рабочий процесс за счет личностных амбиций и стремлений получить повышение, однако, данные действия часто остаются незамеченными и не оцененными, так как либеральный стиль руководства практически не включает мотивацию, в связи с чем руководителю необходимо иногда комбинировать данный стиль с другими [19,20].

С целью исследования взаимовлияния стилей управления и систем мотивации были отобраны наиболее распространённые в практике менеджмента модели мотивации, к которым относятся: рациональная модель, модель человеческих отношений, модель самоактуализации, комплексная модель и модель мотивации Хекмана и Олдхэма.

В основе рациональной модели мотивации базируется материальная выгода как главный мотив трудовой деятельности персонала, при этом, все инструменты, используемые в данной системе, ориентированы на удовлетворение базовых потребностей сотрудника. Руководством используется комбинация поощрений и наказаний при демократическом стиле управления, при авторитарном – применяется отрицательная мотивация, в виде угрозы депримирувания и введения системы штрафов. Результативность данной модели носит спорный характер ввиду краткосрочности достигаемых эффектов.

Модель человеческих отношений основана на комбинации внутренних человеческих факторов, включающих потребность в общественном признании, удовлетворение от ощущения выполненной работы. В данной модели



используются материальные и нематериальные инструменты, а также учитываются пожелания работника, что в полной мере соответствует демократическому стилю управления. Некоторые проявления данной модели могут отражаться при либеральном стиле, но не как целенаправленный процесс, поскольку, скорее всего, при данном стиле руководства использование инструментов мотивации носит не осознанный, а случайный характер.

Долгосрочная мотивация сотрудников достигается при использовании в менеджменте модели самоактуализации, при которой учитываются главенствующие мотивы трудовой деятельности – самореализация и самосовершенствование сотрудников. Внутренние мотивы выступают на первый план, поэтому поощряется инициативность и ответственность работников, что также соответствует демократическому и либеральному стилям управления.

Наиболее справедливой и регламентированной является комплексная модель мотивации, предполагающая наличие жесткой системы оценки подчиненных, включающей внутренние и внешние факторы. Мотивирование персонала производится в соответствии с потребностями организации и сотрудников. С одной стороны, данная модель за счет наличия конкретной системы оценки может быть использована при авторитарном стиле управления, однако, так как она содержит учет влияния членов окружающей среды, наиболее приемственна данная модель при демократическом стиле.

Модель мотивации Хекмана и Олдхэма также рассматривает мотивацию трудовой деятельности в зависимости от различных характеристик работы и является наиболее распространенной при либеральном и демократическом стилях руководства, так как основным мотивом выступает ощущение собственной важности у персонала.

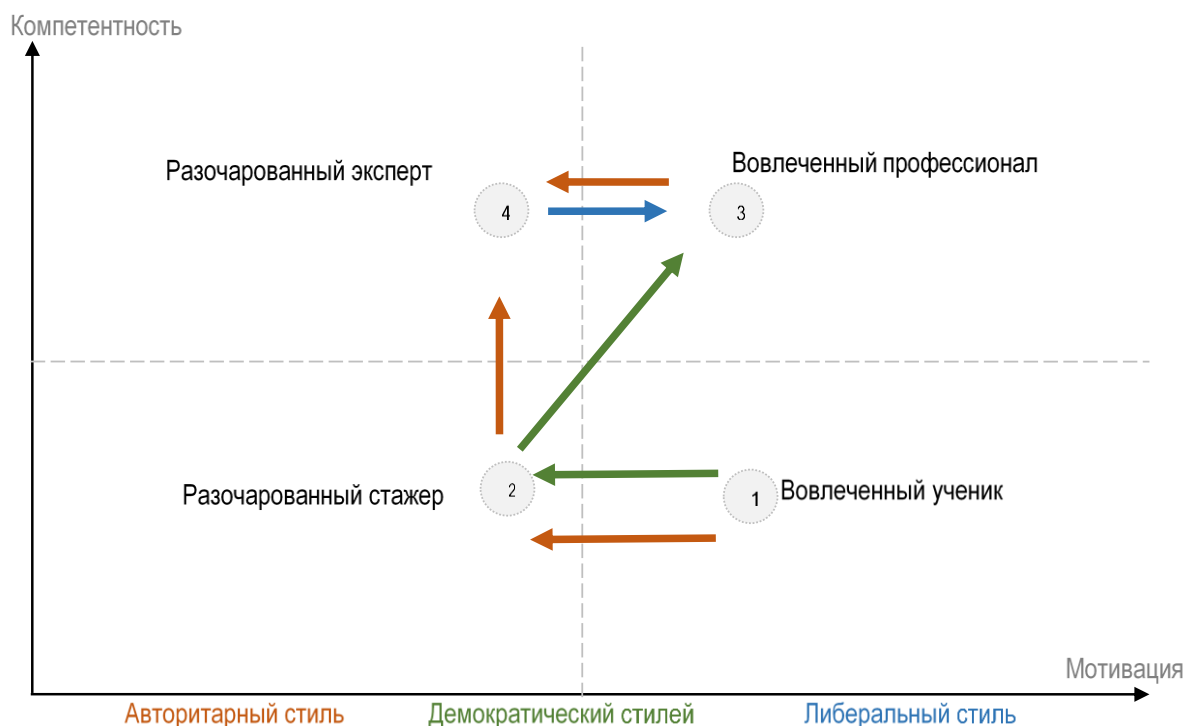
В таблице 2 представлено сопоставление моделей мотивации и стилей управления.

Таблица 2. – Сопоставление моделей мотивации и стилей управления (составлено авторами)

	Рациональная модель	Модель человеческих отношений	Модель самоактуализации	Комплексная модель	Модель мотивации Хекмана и Олдхэма
Авторитарный	Исключительное деприми́рование			Использование жесткой системы оценки эффективности	
Демократический	Премии́рование, Депреми́рование	Материальные и нематериальные инструменты, учет ценностей и желаний	Вознаграждения, связанные со статусом сотрудника	Учет ожиданий и потребностей сотрудников	Вознаграждения, связанные со статусом сотрудника
Либеральный		Льготы, связанные с графиком работы	Перекалывание на подчиненных дополнительной ответственности		Ощущение важности, значимости и ответственности

На основании проведенного анализа можно сформулировать предположение, что применение демократического стиля руководства, практически независимо от мотивационной модели, является наиболее оптимальным решением. Однако, на практике целесообразно комбинировать все три стиля для обеспечения индивидуализации траекторий карьерного развития персонала на предприятии.

На рисунке 2 представлена общая схема сочетания стилей управления в зависимости от типа подчиненного для обеспечения оптимизации системы управления карьерой персонала.



## Рисунок 2. – Сочетание стилей руководства (составлено авторами)

Стоит отметить, что использование авторитарного стиля на постоянной основе допускается для учреждений сферы медицины и других организаций ведомственной принадлежности. Но в большинстве своем его применение целесообразно только на старте карьеры, когда новому сотруднику необходимо строго установить все правила организации трудовой деятельности на предприятии, дать конкретные инструкции, первое время осуществлять постоянный контроль. Однако, наряду с авторитарным стилем управления при сочетании, как и позитивной, так и негативной мотивации допускается применение демократического стиля управления при условии наличия у сотрудника опыта работы в схожих компаниях. Либеральный стиль руководства не рекомендуется использовать к категории подчиненных «вовлеченный ученик», так как это приведет к необратимым ошибкам в основных бизнес-процессах предприятия.

При условии снижении личностной эффективности сотрудников рекомендуется сочетать демократический стиль управления с такими мотивационными моделями как модель самоактуализации, комплексная модель и модель мотивации Хекмана и Олдхэма, которые учитывают нематериальные мотивы персонала.

В связи с чем система управления карьерой должна учитывать множество факторов, включающих не только оценку уровня мотивации и компетентности сотрудников, но и систему личностных ценностей, что способствует разработке индивидуальной траектории развития сотрудников и повышение эффективности деятельности всего предприятия.

### **Выводы**

Таким образом, проведенное исследование позволило сформулировать ряд выводов.

Во-первых, развитие системы управления карьерой персонала организации содержит сложную структуру и включает группы взаимосвязанных факторов, наиболее управляемой из которых являются

внутриорганизационные факторы, включающие стиль управления и мотивационную модели, применяющую на предприятии.

Во-вторых, мотивационные модели и стили руководства имеют тесную взаимосвязь, но не каждые инструменты мотивации применимы для всех стилей управления, что говорит о необходимости комбинирования способов удовлетворения пожеланий сотрудников.

В- третьих, для развития и удержания наиболее ценных сотрудников необходимо сочетать стили руководства и модели мотивации, что способствует оптимизации системы управления карьерой персонала компании.

### **Список литературы:**

1. Гаспарович, Е.О. Цифровые трансформации в управлении карьерой персонала / Е.О. Гаспарович, А.А. Трегубова // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2022. №1.

2. Маркова, Ю.Р. Управление деловой карьерой персонала // Скиф. 2019. №12-1 (40). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-delovoy-karieroy-personala> (дата обращения: 20.10.2022).

3. Журавлева, Л.А. Управление деловой карьерой персонала: современные проблемы / Л.А. Журавлева, Е.В. Зарубина, Н.Н. Симачкова, И.П. Чупина, Н.Б. Фатеева // Столыпинский вестник. 2020. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-delovoy-karieroy-personala-sovremennye-problemy> (дата обращения: 20.10.2022).

4. Шафикова, Л.Р. Развитие карьеры как технология управления персоналом / Л.Р. Шафикова, А.Э. Галина // Новые импульсы развития: вопросы научных исследований. 2021. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-kariery-kak-tehnologiya-upravleniya-personalom> (дата обращения: 20.10.2022).

5. Пашук, Н.Р. Оценка финансово-экономического состояния предприятия и пути его улучшения / Н.Р. Пашук, М.Б. Кадилова // Азимут

научных исследований: экономика и управление. – 2019. – Т. 8. – № 1(26). – С. 161-164. – DOI 10.26140/anie-2019-0801-0033.

6. Вертинова, А.А. Управление качеством в бизнес-процессах / А.А. Вертинова, Ю.О. Вивдыч // Актуальные вопросы современной экономики. – 2019. – № 6-2. – С. 264-272. – DOI 10.34755/IROK.2019.31.81.040.

7. Баркова, С.А. Управление карьерой как инструмент повышения мотивации персонала / С.А. Баркова, В.А. Суровцева, Н.В. Беликова // Вестник РУК. 2020. №3 (41), С. 9-16.

8. Васина, Н.В. Основы психологии управления; стиль управления и его разновидности; основные черты стиля управления / Н.В. Васина, А.А. Муратова, Н.А. Андронников // Материалы 58-й студенческой научно-технической конференции инженерно-строительного института ТОГУ, Хабаровск, 17–25 апреля 2018 года. – Хабаровск: Тихоокеанский государственный университет, 2018. – С. 100-103.

9. Попков, И.В. Влияние стилей управления на эффективность организации / И.В. Попков // *Via scientiarum - Дорога знаний*. – 2020. – № 1. – С. 70-75.

10. Мартюхина, Е.А. Стили управления и профессиональные качества руководителя как элементы его культуры / Е.А. Мартюхина, Г.С. Талалай // Роль молодых ученых в решении актуальных задач АПК: Сборник по материалам международной научно-практической конференции молодых учёных, Санкт-Петербург-Пушкин, 01–02 марта 2018 года. – Санкт-Петербург-Пушкин: Санкт-Петербургский государственный аграрный университет, 2018. – С. 312-313.

11. Сатыбалдина, С.М. Влияние стиля управления на удовлетворенность работников условиям деятельности / С.М. Сатыбалдина // Синергия Наук. – 2021. – № 60. – С. 443-448.

12. Джанатаева, Ж.С. Особенности личности руководителя и стиль управления / Ж.С. Джанатаева // Вестник Академии энциклопедических наук. – 2020. – № 1(38). – С. 41-47.

13. Жданова, А.Г. Авторитарный стиль управления как оптимальная форма руководства в структурах МЧС России / А.Г. Жданова // Инновации. Наука. Образование. – 2020. – № 16. – С. 553-562. (дата обращения: 04.10.2022).

14. Севостьянова, И.И. Авторитарный стиль управления и его разновидности / И.И. Севостьянова, В.А. Медведева // Управление экономическими и социальными системами региона: Сборник научных трудов / Под редакцией С.Ф. Дзагоева. – Владикавказ: Северо-Осетинский государственный университет им. К.Л. Хетагурова, 2018. – С. 351-354. (дата обращения: 04.10.2022).

15. Иванова, О.П. Исследование проблем мотивации персонала в организациях с авторитарным стилем руководства / О.П. Иванова // Альманах научных работ молодых ученых Университета ИТМО: XLVII научная и учебно-методическая конференция Университета ИТМО, Санкт-Петербург, 30 января – 02 2018 года. – Санкт-Петербург: федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Национальный исследовательский университет ИТМО", 2018. – С. 99-102. (дата обращения: 04.10.2022).

16. Лебедев, М.А. Особенности применения авторитарного стиля руководства командира в формировании командных навыков курсантов / М.А. Лебедев // Символ науки: международный научный журнал. – 2020. – № 10. – С. 78-80. (дата обращения: 04.10.2022).

17. Ленский В.М. Вопросы применения демократического стиля управления в органах внутренних дел Российской Федерации // Вестник Московского университета МВД России. 2022. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/voprosy-primeneniya-demokraticeskogo-stilya-upravleniya-v-organah-vnutrennih-del-rossiyskoy-federatsii> (дата обращения: 04.10.2022).

18. Башарова Г.Г., Абдуллаева М.Х. Влияние демократичного стиля на повышение качества образования // Science and Education. 2021. №6.

19. Посвеженный, Д.Р. Либеральный стиль управления и его актуальность / Д.Р. Посвеженный, С.В. Прокопов // Современный менеджмент: проблемы, анализ тенденций, перспективы развития: Материалы IV международной научно-практической конференции, Волгоград, 15 февраля 2022 года. – Волгоград: Общество с ограниченной ответственностью "Сфера", 2022. – С. 109-111.

20. Яшин, С.Н. Проблемы и перспективы применения либеральных принципов руководства в российских и международных компаниях / С. Н. Яшин, С. А. Борисов, А. О. Жогин // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами: Сборник научных статей V Международной научно-практической конференции, Москва, 31 марта – 01 2020 года / Отв. за выпуск Е.И. Данилина. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Эдельвейс», 2020. – С. 288-293.

#### Положение об ответственности автора

*Автор гарантирует, что вышеуказанный материал не был ранее опубликован на русском языке, а также не находится на рассмотрении в другом журнале.*

*Автор гарантирует, что в вышеуказанном материале соблюдены все авторские права: среди авторов указаны все те и только те, кто сделал значительный вклад в исследование, для всех заимствованных фрагментов (текстовые цитаты, таблицы, рисунки и формулы) указаны источники, позволяющие идентифицировать их автора.*

*Автор осознает, что факты научной недобросовестности, выявленные как в процессе рецензирования, так и после публикации статьи (плагиат, повторная публикация, раскрытие защищенных данных), могут повлечь не только снятие статьи с публикации, но и уголовное преследование со стороны тех, чьи права будут нарушены в результате обнародования текста.*