

## Развитие карьеры персонала организации

**Филясова Юлия Анатольевна**

Канд. филол. наук, магистр экономики, доцент, ORCID: 0000-0002-9728-9458, e-mail: phill.yield@gmail.com

ЧОУ ВО «Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики»,  
190103, Лермонтовский пр, д. 44, лит. А, г. Санкт-Петербург, Российская Федерация

---

### Аннотация

---

Цель исследования – анализ возможностей развития карьеры персонала организации. Объект исследования – процессы обеспечения карьерного роста. Предмет исследования – взаимосвязь личностного профессионального развития работников и эффективности функционирования организации. Методы исследования – дескриптивный, аналитический.

Процессы обеспечения карьерного роста можно разделить на прямые, активно вовлекающие работников в совершенствование профессиональных навыков, и косвенные, создающие благоприятную рабочую атмосферу и стремление к достижению организационно значимых целей. В современных условиях трансформации общества необходимо повышенное внимание к установлению взаимосвязи между личностным развитием и целями организации, поскольку привычное представление о карьере как о вертикальном продвижении уходит в прошлое. Возможности непрерывного обучения, предпринимательской деятельности, множество открытых вакансий меняют представление о карьере как о конечном процессе внутри одной организации. Важное место в системе управления персоналом должно занимать планирование карьерного роста работников, устанавливающее связи между дополнительными материальными выплатами и нематериальными стимулами, с одной стороны, и результативностью деятельности работников, с другой, – с учетом их личных интересов, социальных характеристик и уровня мотивации.

Сделан вывод о существовании двух противоположных тенденций в системе управления персоналом: изменения и сохранения. Необходимость изменения обусловлена трансформирующимися рыночными и социальными условиями, личностным развитием работников, жизненным циклом организации. Тенденция к сохранению статуса «кво» продиктована стремлением любой системы к стабилизации и устойчивости.

---

**Ключевые слова:** карьерный рост, управление персоналом, обучение персонала, планирование карьеры, мониторинг, корпоративная культура, наставничество, горизонтальное продвижение, ротация, повышение квалификации, проектная работа, командная работа, материальное стимулирование

---

**Для цитирования:** Филясова Ю.А. Развитие карьеры персонала организации//Управление. 2021. Т. 9. № 1. С. 80–91. DOI: 10.26425/2309-3633-2021-9-1-80-91

---



Received: 18.01.2021

Revised: 22.02.2021

Accepted: 04.03.2021

# Organizational personnel career development

**Yulia A. Filyasova**

Cand. Sci. (Philol.), Magistr (Econ.), Assoc. Prof., ORCID: 0000-0002-9728-9458, email: phill.yield@gmail.com

Saint-Petersburg University of Management Technologies and Economics,  
44, lit. A, Lermontovsky ul., St.-Petersburg, 190103 Russia

---

## Abstract

---

The aim of the study is to analyse opportunities for career development of organizational personnel. The object of the study includes processes providing organizational career development. The subject of the research is interdependence between personal professional development of employees and organizational performance. The research methods are description and analysis.

The processes providing career progression can be divided into direct, actively encouraging employees to improve professional skills, and indirect, creating favourable work environment and commitment to achieving organizational relevant goals. Under the modern conditions of societal transformations, it is highly important to pay closer attention to interrelation between personal development and organizational aims since a customary vision of career as vertical climbing a corporate ladder is receding into the past. Opportunities for continuous training, entrepreneurial activity, and multiple vacancies are changing a vision of career as a finite process within an organization. An essential role in the system of personnel management should be played by employee career development planning which establishes connections between financial and nonfinancial incentives, on the one hand, and employee performance, on the other hand, – with respect to their personal interests, social characteristics and motivation level.

The author concludes that two opposite tendencies influence personnel management system functioning: change and conservation. The necessity for change is caused by transforming market and social conditions, employee personal growth, and organizational life cycle. The tendency for status quo conservation is dictated by the desire of any system for stability and sustainability.

---

**Keywords:** career development, personnel management, personnel training, career planning, monitoring, corporate culture, mentorship, lateral promotion, job rotation, qualification improvement, project work, teamwork, material incentives

---

**For citation:** Filyasova Yu.A. (2021). Organizational personnel career development. *Upravlenie*, 9 (1), pp. 80–91. DOI: 10.26425/2309-3633-2021-9-1-80-91

---



## Введение [Introduction]

Карьерный рост (итал. *carriera*, лат. *carrecta*, *carcus* – колесница, карета – ристалище, поприще, течение жизни, службы<sup>1</sup>) – способ профессионального развития персонала и перемещения его по иерархической структуре организации. Традиционно, карьера воспринималась как продвижение по организационной иерархической лестнице и сопровождалась повышением уровня ответственности и оплаты труда [Skorikov, 1993]. Однако в широком смысле, карьера может развиваться не только по традиционному вертикальному пути, но и посредством совмещения должностей, горизонтального продвижения, благодаря росту вне организации, повторной карьере по новой специальности. В.А. Чикер отмечает, что «за последние годы возможность создания карьеры расширилась для всех, особенно для людей активных, приспособляемых, способных к обучению, имеющих личные связи» [Чикер, 2011, с. 90].

Удовлетворенность персонала своей работой, как правило, повышается, когда они понимают, что работодатель заинтересован в их индивидуальном карьерном росте. Карьерное развитие – механизм повышения квалификации в результате совершенствования профессиональных навыков и накопления знаний, которое позволяет достигать высокого уровня профессионального мастерства и повышать карьерную мобильность. Обеспечение карьерного развития оказывает положительный эффект на организацию в целом вследствие повышения корпоративного духа, удовлетворенности индивидуальной карьерой, повышения мотивации, производительности и активности в решении организационно значимых задач.

Исторически развитие карьеры трансформируется в зависимости от культурных, политических, социально-экономических факторов – внешних по отношению к отдельно взятой организации и личности работника. Развитие бизнеса, появление новых областей знаний и профессиональной деятельности, форм собственности, сфер предпринимательства, более узкая специализация труда значительно расширяют спектр карьерных перспектив. Молодое поколение не только имеет возможность усваивать накопленные предыдущими поколениями знания и опыт, но и творчески подходить к выбору профессии, освобождаясь от стереотипного мышления о передаче профессии «от отца к сыну». Изменчивость внешних условий исключает стабильность карьеры, пожизненную занятость в одной

организации и требует повышенной гибкости работников, готовности к переменам в их карьерном развитии, поиску новых карьерных возможностей. К внешним условиям можно отнести циклические смены периодов экономического роста экономическими спадами, переход от экономики производства к экономике знаний, цифровизацию, активное развитие технологий, искусственного интеллекта и вытеснение человека из традиционно сложившихся трудовых специальностей. Сегодня человек, освобождаясь от физического труда, получает возможность реализации своих интеллектуальных и творческих способностей.

Организационная структура также меняется под влиянием внешних факторов, становясь более плоской, упрощенной вследствие сокращения промежуточных позиций – менеджеров среднего звена. Карьерный рост и связанное с ним стремление к увеличению оплаты труда все чаще означает поиск желаемой должности в новой организации. Традиционная карьера в одной организации с привычным и понятным вертикальным ростом трансформируется в циклически повторяющуюся последовательность обучения или переквалификации и освоение новых специальностей (рис. 1). По словам М.Е. Липатовой, «стратегическую значимость приобретает непрерывное образование ..., составной частью которого выступает дополнительное профессиональное образование, призванное создать условия для преодоления “функциональной неграмотности” выпускников высшей школы, их вторичной профессиональной социализации, повышения конкурентоспособности специалистов на рынке интеллектуального труда, усиления их мобильности и адаптивности на разных этапах трудовой самореализации» [Липатова, 2009, с. 192].

В новых условиях цифровой реальности человек становится более ответственным за построение собственной карьеры, чем в период экономики производства. Карьера становится в большей степени личностно-, а не институционально-ориентированной практикой. В условиях формирования социального общества индивид способен выстраивать и управлять своей карьерой на основе личных способностей, возможностей, интересов и предпочтений. Исследование В.В. Левченко и К.А. Плешивых [2016] показывает, что на тип карьеры молодежи влияет уровень образования, семейное положение, гендерные различия, тип личности. Открытость системы образования и повышения квалификации, совершенствование культуры предпринимательства и создание новых правовых, социальных, культурных и экономических условий предоставляет широкие возможности для создания

<sup>1</sup> Толково-фразеологический словарь. Режим доступа: <https://rus-michelson-tolk-dict.slovaronline.com/4092-карьера> (дата обращения: 10.01.2021).

Традиционная карьера [Traditional career]	Современная карьера [Modern career]
Выход на пенсию [Retirement]	Профессиональный рост [Professional growth]
Достижение максимума [Reaching the maximum]	Повышение квалификации [Qualification improvement]
Продвижение [Career progression]	Создание и управление собственным бизнесом [Starting and developing a business]
Профессиональный рост [Professional growth]	Начальный опыт работы в новом направлении деятельности [Initial work experience within a new activity]
Начальный опыт работы [Initial work experience]	Обучение + продолжение карьеры [Training + career development]
Обучение [Training]	Профессиональный рост [Professional growth]
	Повышение квалификации + продолжение карьеры [Qualification improvement + career development]
	Начальный опыт работы [Initial work experience]
	Обучение [Training]

Составлено автором по материалам исследований / Compiled by the author based on the materials of the study

**Рис. 1.** Традиционная и современная карьера

Fig. 1. Traditional and modern career

и продвижения собственного бизнеса. Профессиональная карьера может развиваться как по пути углубления в выбранную специальность, так и по пути транспрофессионализации. Личность работника, обладающая набором уникальных профессиональных качеств и компетенций, приобретает значимость для организаций, ориентированных на создание новых продуктов и качественных услуг.

### **Внутриорганизационная карьера [Intra-organizational career]**

Внутриорганизационная карьера возможна при условии предоставления работнику возможностей карьерного роста. Заинтересованность организаций в удержании ключевых сотрудников очевидна при повышенной мобильности персонала и нестабильности современного общества. Ценность ключевых сотрудников заключается в их высоких адаптационных способностях к меняющимся рыночным условиям, возможности соответствовать новым требованиям и достигать необходимых результатов. В традиционном смысле, внутриорганизационная карьера включает поступление на работу, обучение, планирование, поддержание и развитие профессиональных способностей работников, их профессиональный рост, продвижение по карьерной лестнице и уход на пенсию. Традиционный социально-трудовой коллектив состоит из работников, которые взаимодействуют друг с другом на протяжении 20–30 лет и знают друг друга больше, чем необходимо для решения общественно значимых

задач, в том числе благодаря политике сплочения команды, дружеским отношениям и т. д.

В современной реальности трудовой коллектив может состоять из работников, которые по большей части незнакомы друг с другом. Задача отдела работы с персоналом заключается в определении потребностей каждого сотрудника, его карьерных намерений и разработки индивидуального плана развития на различные временные периоды – долгосрочный, среднесрочный и краткосрочный. Карьерный рост должен обеспечиваться в сравнительно более короткие сроки, поскольку он обнаруживает значимость работника для организации, обеспечивает его удержание в данной организации и решение значимых организационных задач.

### **Планирование и ознакомление с карьерными возможностями [Planning and familiarization with career opportunities]**

Планирование карьерного роста персонала является интегральным компонентом стратегического плана организации [Герасимов, 2017]. Первым этапом карьерного продвижения является планирование и соотнесение целей организации с личными интересами сотрудника, которые обеспечивают позитивное отношение работника к деятельности организации в целом, понимание изменений и нововведений в политике организации. Единство организационных и личностных интересов позволяет работникам не только отождествлять цели, но и формировать профессиональную «Я-концепцию»

на основе принадлежности к определенной организации [Потемкин, 2019а]. Планирование карьеры внутри организации в рамках мероприятий управления персоналом способствует развитию у сотрудников «экономического и инновационного мышления, способности оценивать события с позиции экономических и социальных результатов деятельности» [Потемкин, 2019б, с. 51–52].

Планирование карьеры сотрудников является обязательным компонентом управления персоналом сегодня, потому что трансформация общества создает новые условия для профессионализации молодежи и, как было показано на рисунке 1, их карьерные планы далеко не всегда соответствуют традиционному вертикальному пути по иерархической лестнице. Удержание молодых работников с высокой мотивацией становится неотъемлемой частью управленческой политики организации.

Планирование — трудоемкий человеко-ориентированный процесс, предполагающий системный подход к анализу различных факторов, таких как личные цели, социальные характеристики личности работника, задачи организации. Прогнозирование поведения работников является одним из важных компонентов планирования. О.В. Ванде Грик, М.Г. Клосон и Л.Т. Эби [Vande Griek et al., 2020] различают четыре вида поведения сотрудников организации на основе их личного видения развития карьеры в организации:

- активные, стремящиеся к карьерному росту, склонные к увольнению — отличаются высокой продуктивностью, но не имеют возможности карьерного роста в данной организации, поэтому стремятся найти более привлекательные карьерные возможности в другой организации;
- активные, стремящиеся к карьерному росту, не склонные к увольнению — отличаются высокой продуктивностью и имеют возможности для роста и развития в данной организации;
- пассивные, не стремящиеся к карьерному росту, не склонные к увольнению — не имеют возможностей карьерного роста и характеризуются низкой производительностью труда;
- пассивные, не стремящиеся к карьерному росту, не склонные к увольнению — имеют возможности карьерного роста, но не стремятся к повышению, продолжая спокойно и умеренно трудиться.

Как следует из приведенной классификации, только 50 % сотрудников организации готовы прикладывать усилия для достижения высоких целей и лишь 25 % имеют шансы на карьерный рост. Рассмотренные виды персонала могут характеризовать не разных людей, а одного человека на разных

стадиях личностного развития. Ю. Чжон и Н. Такеучи [Jung, Takeuchi, 2018] выявили, что уровень мотивации зависит от возраста персонала: чем моложе сотрудники, тем больше они самомотивированны; сотрудники среднего возраста требуют повышенного внимания и дополнительного поощрения. Каждый тип требует отдельного подхода и индивидуального сочетания мотивационных мероприятий для повышения вовлеченности работников в решение социально-значимых задач.

А.Я. Кибанов, Т.В. Лукьянова и А.С. Лобачева [Кибанов и др., 2014] выделяют три этапа планирования карьерного роста — подготовительный этап, этапы разработки и исполнения. Планирование карьерного роста должно учитывать актуальные потребности организации и реалистичные цели и возможности сотрудников. Важным аспектом планирования является исключение предвидения работником конца карьерного пути. Работнику важно понимать, что карьера — это непрерывное движение к новым целям в меняющихся социально-экономических условиях. С точки зрения системы управления персоналом, планирование карьеры необходимо для создания кадрового резерва, потенциального замещения должностей и вакансий, которые могут возникнуть в обозримом будущем. Кадровый резерв помогает обеспечить непрерывность бизнес-процессов благодаря наличию подготовленных кадров на случай возникновения непредвиденных кадровых обстоятельств.

Ознакомление персонала с возможностями карьерного роста позволяет в кратчайшие сроки включить заинтересованных, целеустремленных, способных, перспективных работников в достижение организационно значимых задач и таким образом обеспечить их карьерный рост. Ознакомление может осуществляться с помощью схематичного представления иерархической структуры организации, ключевых показателей деятельности, системы сбалансированных показателей, стратегических карт [Kaplan, Norton, 2004].

### Мониторинг [Monitoring]

Обязательным условием формирования кадрового резерва является изучение карьерного потенциала работников, мониторинг их профессиональной деятельности и социальной активности на основе следующих показателей:

- регулярное выполнение и перевыполнение планов индивидуальной работы в заданный временной период;
- активное взаимодействие с коллегами и консультирование;

- регулярное совершенствование профессиональных навыков;
- изучение социальных процессов, релевантных для выполняемой работы и занимаемой должности;
- активное участие в групповых мероприятиях, командной работе;
- предложение идей об усовершенствовании бизнес-процессов и увеличении добавленной стоимости конечных выпускаемых продуктов и услуг;
- проявление позитивного оптимистичного отношения к деятельности организации и желаемым результатам;
- выражение интереса к проводимой политике организации, готовность к выполнению общественно важных задач, гибкость в отношении принимаемых решений и выполняемых действий;
- демонстрация положительного отношения к конструктивной критике и коррекция собственного поведения в зависимости от полученных замечаний;
- постоянство и стабильность в отношениях, надежность, ответственность, преданность организации.

С позиции руководителя В.К. Потемкин [2018, с. 62] отмечает, что «эффективность деятельности персонала зависит от активности в труде, от проявления инициативы в решении производственных вопросов, рационализаторской деятельности, профессионализма, работоспособности и энергичности, ответственности, порядочности, умения работать в команде, профессиональной гибкости, лояльности предприятию».

#### **Развитие корпоративной культуры [Corporate culture development]**

В глобальном масштабе корпоративная культура определяется культурой страны и культурно-историческим наследием предшествующих поколений. Как известно, корпоративная культура японских организаций существенно отличается от внутренней культуры американских компаний.

На уровне экономических субъектов корпоративная культура складывается из набора документально зафиксированных правил и норм поведения в организации, которые известны сотрудникам. Желательно, чтобы работники участвовали в создании корпоративного кодекса. В этом случае они будут считать эти правила значимыми и будут готовы добровольно их соблюдать.

Корпоративная культура во многом зависит от специфики отрасли и направления деятельности организации. Так, культура медицинских учреждений отличается от культуры добывающих компаний. Кроме того, корпоративная культура может определяться стремлением подчеркнуть особенности данной

конкретной организации для отличия ее от конкурентов. Наконец, внутренняя культура организации зависит от личности ее лидеров и стиля управления.

Создание благоприятного психологического климата, атмосферы уважения и доверия, формирование эмоционального капитала организации снижают риски выгорания работников и обеспечивают текучесть кадров в пределах нормы [Филясова, 2020]. Косвенно они содействуют активности, самостоятельности, сознательности, инициативности сотрудников в решении организационных задач. Корпоративная культура, основанная на перечисленных принципах, формирует предпосылки для реализации процессов обеспечения карьерного роста. Следует отметить, что корпоративная культура не должна оказывать давление на сотрудников организации как нечто обязательное, ограничивающее свободу мышления и фильтрующее восприятие действительности. В этом случае она будет сдерживающим фактором развития не только личности работников, но и организации в целом.

#### **Стиль управления [Management style]**

Формирование корпоративной культуры во многом зависит от стилей управления, от отношения руководящего состава организации к работникам, от объема власти, переговорной силы сторон, от рыночной позиции, спроса на выпускаемую продукцию и предоставляемые услуги. При уверенном, особенно монополистском, положении организации на рынке отношение к работникам и, соответственно, корпоративная культура, чаще всего, имеет подавляющее влияние на сотрудников и не учитывает их стремлений к карьерному развитию. Стиль управления носит авторитарный характер, не предполагающий проактивного управления конфликтами [Fotohabadi & Kelly, 2018]. Ключевые позиции могут быть заняты не наиболее продуктивными работниками, а членами семьи, родственниками и другими «нужными» лицами. Успех организации обеспечивается общей политикой руководства, которое предъявляет повышенные требования к результативности деятельности и выплачивает работникам в среднем большую заработную плату, по сравнению с конкурентами, но не поощряет личной инициативы и лидерства. Следовательно, карьерный рост, или социальный лифт, для «посторонних» лиц маловероятен. Авторитарный стиль управления нацелен, главным образом, на удержание власти в одних руках, стабилизацию системы управления и ее сохранение без существенных изменений.

Растущие компании, напротив, более заинтересованы в поиске высокомотивированных работников,

готовых приложить максимум усилий для обеспечения карьерного роста и, следовательно, развития организации. Должности менеджеров занимают лидеры, способные и действительно заинтересованные в личном росте и в повышении эффективности деятельности организации. Стиль управления – демократический или либеральный, позволяющий сотрудникам соотносить свои действия с финансовыми результатами организации. Самостоятельность работников проявляется в осознании неотделимости собственных и корпоративных целей. Обеспечение карьерного роста сотрудников необходимо для повышения конкурентоспособности организации и увеличения ее рыночной доли. Демократический и либеральный стили управления способствуют проявлению инициативы, творческого подхода к решению значимых задач и реализации инновационных подходов и методов достижения организационных целей.

Развитие корпоративной культуры и стиль управления – это та основа, которая позволяет сократить долю «ручного» управления организацией, уменьшить бюрократию и формализм в организационной среде и сосредоточить внимание руководства на содержании бизнес-процессов, их совершенствовании и автоматизации. Высокий уровень корпоративной культуры означает, что работники обладают эмоциональным интеллектом, самостоятельностью принятия решений в рамках своих полномочий, ответственностью за свои действия и поступки.

### **Развитие профессиональной компетентности [Professional competency development]**

#### *Обучение [Training]*

Обучение персонала является одной из форм вложения инвестиций в человеческий капитал организации с целью увеличения прибыли за счет более эффективной работы персонала, усвоения ими передового опыта и развития новых компетенций. Обучение предоставляет возможности карьерного роста наиболее успешным сотрудникам. Формы обучения включают стажировки, курсы повышения квалификации и профессиональной переподготовки, наставничество, коучинг, тренинги, деловые игры, участие в конференциях, участие в научных проектах, обучение в магистратуре, аспирантуре, докторантуре.

Обучение персонала начинается с определения потребностей организации в приобретении новых знаний и компетенций и ассигнование соответствующего объема бюджетных средств. Планирование включает разработку и составление программ обучения, выбор форм и методов обучения, реализацию

образовательных программ, оценку результатов и эффективности обучения.

Оценка эффективности обучения выполняется на основе анализа деятельности работников [Kirkpatrick, 1998] и финансовых результатов организации [Phillips J & Phillips P., 2007]. Потенциально прогнозируемое увеличение прибыли организации является главным мотивом инициации процесса обучения персонала. Необходимо учитывать, что полученные доходы должны превышать стоимость затрат на анализ, планирование, реализацию образовательных программ, техническое обслуживание и программное обеспечение процесса обучения, транспортные расходы, оплату тренеров, повышение заработной платы работникам, успешно прошедшим обучение.

Обучение обеспечивает карьерный рост работникам, которые способны вносить коррективы в свое поведение для решения организационно значимых задач, обучать других сотрудников, участвовать в проведении политики преобразования и реструктуризации для повышения эффективности деятельности организации.

#### *Наставничество [Mentorship]*

Институт наставничества имеет давнюю историю. Наставничество направлено на развитие социального капитала организации и общества. Наставничество реализуется в форме инструктажа, постановки долгосрочных целей, рекомендаций способов выполнения задач [Mullins, Cuevas, 2018], демонстрации личного примера наставником ученику, совместного выполнения заданий, психологической помощи, руководства деятельностью ученика в сложных условиях, формирования нового способа мышления.

Наставничество предполагает взаимодействие более опытного и менее опытного сотрудника на индивидуальной основе, которое означает быстрое включение нового сотрудника в деятельность организации. Наставничество снижает риск ухода стажеров после испытательного периода благодаря повышенному вниманию к их личности. В процессе наставничества формируется, в том числе, положительное отношение к корпоративной культуре организации.

Наставничество помогает избежать выгорания работников, которые достигли определенного уровня профессионализма и потеряли интерес к выполняемой деятельности. Наставники помогают открыть новые грани профессии, направить коллег к новым целям и личностному развитию [Kao et al., 2020].

Наставничество обеспечивает карьерный рост не только ученику, но и наставнику, потому что

психологически, являясь примером для подражания новым сотрудникам, наставник прикладывает больше усилий для исполнения своих текущих обязанностей. Кроме того, организация обучения предполагает дополнительную оплату наставнику за учебную работу, подготовку учебных материалов. Организация наставничества влечет за собой дополнительные расходы также из-за необходимости внесения обучения в сетку расписания наставника и создания дополнительных условий работы. Отбор сотрудников, которые могут выступить в качестве наставников и учеников, осуществляется в процессе мониторинга, описанного выше.

*Ротация и расширение должностных обязанностей [Rotation and expansion of job responsibilities]*

Профессионализация работников в большинстве случаев носит конечный характер. После достижения определенного уровня мастерства работник теряет интерес к рабочим обязанностям. Для того чтобы удержать мотивацию такого работника на высоком уровне или просто удержать его в данной организации, применяют горизонтальное продвижение: ротацию или расширение должностных обязанностей. Последнее должно обязательно сопровождаться дополнительными выплатами, чтобы увеличение нагрузки не превратилось в неэтичное перекалывание обязанностей с одного работника на другого. Увеличение должностных обязанностей без повышения оплаты труда может спровоцировать обратный эффект — уход ценного сотрудника из организации.

Ротация кадров обеспечивает обогащение опыта работы сотрудников, повышение их уровня профессионализации, а также более эффективное командное выполнение задач. Ротация помогает найти наиболее подходящего сотрудника для ключевых должностей, которые напрямую связаны с увеличением прибыли организации и повышением финансовых результатов.

Горизонтальный карьерный рост применяется в случаях, когда невозможен вертикальный рост из-за недостаточного уровня образования, опыта работы, неподходящих личностных качеств работника, а также nepoтизма, стремления руководства удержать власть, социальной стратификации.

Ротация кадров и расширение должностных обязанностей в отдельных случаях могут предшествовать вертикальному продвижению работников и служить определенного рода проверкой их адаптационных способностей к новым условиям. Важно заметить, что, в отличие от вертикального продвижения, ротация и расширение должностных обязанностей должны сопровождаться обращением к мнению

работника, чтобы выяснить его готовность к смене деятельности или увеличению нагрузки.

*Групповая работа [Teamwork]*

Групповая работа является одним из способов обучения сотрудников новым компетенциям, средством консультирования по различным вопросам, способом снятия психологических и коммуникативных барьеров в социально-трудовом коллективе. В процессе групповой работы новые работники могут найти себе наставников, осознать свои сильные и слабые стороны через сравнение себя с коллегами. Коммуникативный процесс помогает сотрудникам переосмыслить свои карьерные планы и перспективы и преодолеть последствия профессионального эмоционального выгорания.

Характер групповой работы определяется задачей, объемом работы, составом и количеством участников, их возрастными, гендерными, профессиональными, компетентностными и должностными характеристиками. Важную роль играет инициация групповой работы — назначена ли группа руководством или создана по инициативе работников. Соответственно, распределение ролей зависит от иерархической структуры организации или от фактического инициатора.

Групповая работа может помочь выявить лидеров и обеспечить им переход на более высокие должности в организации. Карьерный рост в результате групповой работы обеспечен тем сотрудникам, которые инициировали и принимали активное участие в разработке и принятии важных решений для подразделения, направления и организации в целом.

*Участие в проектах и конкурсах [Participation in projects and competitions]*

Участие в подобных мероприятиях является своего рода тестированием работников, поскольку проектная и конкурсная работы выполняются в строго определенные временные сроки в рамках определенного бюджета с использованием ограниченных ресурсов. Успешное решение поставленной задачи руководителем и участниками проекта обнаруживает их способность к работе в команде, эффективной коммуникации, согласованию действий, владение высоким уровнем профессиональной компетентности.

Соревновательная основа конкурсных проектов повышает значимость предложенного решения определенной задачи и позволяет не только выявить лидеров внутри каждого проекта, но и определить лучших среди всех конкурсантов.

Проекты и конкурсы как способ обеспечения карьерного роста могут организовываться специально для продвижения заранее отобранных сотрудников или как метод скрининга персонала с целью

выявления высоко мотивированных и способных работников.

### *Научная работа [Research]*

Научная работа способствует повышению квалификации сотрудников и организации труда согласно полученным научным результатам. Научная работа выполняется в сотрудничестве с научной лабораторией, научным центром, институтом или университетом. Целью выполнения научной работы является изучение бизнес-процессов и явлений, разработка и апробация новых продуктов, систем и стратегий.

Выполнение научной работы способствует совершенствованию различных профессиональных навыков помимо навыков аналитического мышления. Научная работа, как правило, выполняется в команде, что подразумевает распределение ролей, ответственности, согласование действий внутри команды, соблюдение сроков выполнения научно-практического задания, рациональное распределение бюджета, совместное обсуждение полученных результатов, подготовку единого отчета, защиту диссертации.

Вероятность карьерного продвижения высока для руководителей научной работы, а также ключевых исполнителей – носителей уникальных знаний и компетенций. В результате научной работы появляются специализированные программные продукты, эффективные управленческие системы, инновационные бизнес-процессы. Руководители и ключевые разработчики владеют информацией об итоговом продукте и о его конкурентных преимуществах.

### **Дополнительное поощрение [Incentives]**

Помимо заработной платы существует целый комплекс материальных и нематериальных дополнительных выплат персоналу организации: бонусы, участие в прибылях, участие в акционерном капитале, оплата транспортных расходов, организация питания, продажа товаров организации со скидкой, обучение персонала, медицинское обслуживание, предоставление жилищных кредитов по сниженным ставкам или без процентов, ссуды, субсидии, детские пособия, страхование жизни, отчисления в пенсионный фонд, предоставление дополнительных отпусков, отгулов, свободных дней, творческие командировки, участие в управлении, присуждение званий и наград, и др. [Кибанов и др., 2012].

К способам дополнительного поощрения работники предприятий также относят: хорошие взаимоотношения в коллективе, хорошие отношения с руководством, хорошие условия труда, хорошую организацию культурно-массовых мероприятий, творческой деятельности, лечебно-оздоровительной

работы, возможности получения жилья, возможность работать по специальности, повышать квалификацию, получить специальность, возможность получения места в дошкольных детских учреждениях, школах дополнительного детского образования, перспективы повышения по службе, близость рабочего места от дома, возможность работать из дома и некоторые другие [Потемкин, 2020].

Система назначения дополнительных выплат и применение нематериальных методов стимулирования персонала должна быть известной и понятной для социально-трудового коллектива. Открытая система оплаты труда создает впечатление объективного отношения руководства к работникам организации и ассоциируется со справедливостью по отношению ко всем членам коллектива.

Справедливое отношение к сотрудникам со стороны администрации оказывает мотивирующее воздействие на психологический климат в социально-трудовой среде; в результате, работники стремятся к более высоким целям и карьерным достижениям. На восприятие справедливого отношения руководителей оказывает влияние целый ряд факторов, такие как связь выплат с конкретными результатами деятельности, беспристрастное отношение, открытая политика управления персоналом. Дополнительные выплаты, которые работники воспринимают как справедливые, способствуют повышению производительности труда. Напротив, если сотрудники понимают, что руководитель относится несправедливо, то дополнительные выплаты не будут оказывать мотивирующего воздействия на персонал.

Несправедливое отношение руководителя проявляется: в поощрении сотрудников, как правило, одних и тех же, без дополнительных заслуг; утаивании информации, имеющей связь с повышением результативности и производительности труда; явном делении работников на «хороших» и «плохих», основываясь исключительно на личных интересах и предпочтениях. «Чем глубже разрыв между тем, что работник отдает обществу, и тем, что он получает взамен, тем меньше для него значат такие мотивы труда, как долг перед людьми, обществом в целом, стремление приносить своим трудом пользу людям» [Кибанов и др., 2012, с. 63].

Несправедливое отношение руководителя не так просто выявить, потому что руководители подразделений обладают властью и возможностями сокрытия информации, а работники организации находятся в зависимом экономическом положении. Администрация оказывает прямое давление на сотрудников, чтобы при заполнении анкет независимых исследований и опросов они указывали только

положительные ответы о руководящем составе и их политике. Внутренний аудит обычно не является независимой и объективной организационной структурой. Тем не менее, выявление необъективного начисления премий и других выплат необходимо не только для организации, но и для общества в целом, поскольку каждый член трудового коллектива, являясь представителем общества, воспринимает социальную ситуацию в стране, в первую очередь, сквозь призму той организации, в которой он трудится.

Таким образом, дополнительные выплаты обеспечивают карьерный рост, если они имеют прямую связь с фактической результативностью сотрудников. В противном случае дополнительные выплаты являются демотивирующим фактором [Herzberg, 1964].

### Выводы [Conclusions]

Обеспечение карьерного роста может задействовать одновременно несколько процессов, которые имеют как косвенное, так и прямое влияние на продвижение работников. Косвенное влияние оказывают: ознакомление персонала с возможностями карьерного роста, корпоративная культура организации, стиль управления, мониторинг деятельности и социального поведения работников. Прямое влияние могут иметь профессиональные тренинги, наставничество, ротация, увеличение рабочей нагрузки и расширение обязанностей, работа в командах, участие в проектах и конкурсах, научная работа, дополнительное поощрение. Карьерный рост в широком смысле, важный для каждого отдельного сотрудника, напрямую связан с развитием всей организации, повышением ее конкурентоспособности и уровня доходов.

В социально-трудовых отношениях для обеспечения карьерного роста необходимы следующие условия: обучение персонала, развитие культуры поведения, рост профессиональных навыков, повышение уровня и качества жизни работников, возможность проявления инициативы, творчества, самостоятельности, создание возможностей для нестандартных инновационных решений, повышение сложности труда [Потемкин и др., 2019].

На основе рассмотренных процессов можно выделить ряд практико-ориентированных мотивационных механизмов продвижения персонала:

- адресное мотивирование персонала;
- внешние маркеры должностных атрибутов;
- дополнительные виды работ;
- наставничество;
- нематериальное поощрение;
- обучение;
- поощрение групповой работы;

- привлечение персонала в принятие решений относительно развития организации;
- развитие новых профессий;
- разные формы работы (индивидуальные, парные, групповые);
- рационализаторские, новаторские и инновационные предложения;
- регулярный пересмотр и коррекция стратегии организации;
- релокация персонала;
- ротация персонала;
- руководство командной работой;
- создание конкурентной среды;
- создание прочных связей между деятельностью и вознаграждением;
- стажировки;
- стимулирование новых идей;
- участие в конкурсах.

Возможности карьерного роста имеют большое значение для социального благополучия отдельного человека, роста и развития организации, а также для общества в целом (табл. 2). В зависимости от ролевого участия субъектов С.И. Сотникова различает разные типы управления карьерой: личностное, ролевое и социальное [Сотникова, 2014].

Карьерный рост – это не только вертикальное продвижение сотрудников по иерархической лестнице организации. Карьера – это непрерывное совершенствование личности работников на протяжении всей их жизнедеятельности, которое предполагает увеличение творчества, профессионального мастерства и независимости в принятии решений, важных для организации, в которой они работают.

Карьерный рост персонала – это двигатель внутреннего роста компаний. Однако существуют процессы, тормозящие обеспечение процессов карьерного роста. Они связаны, прежде всего, с тем, что любая организация как экономический субъект представляет собой систему. Развитие системы обеспечивает одновременное влияние двух противоположных тенденций: изменения и стабилизации. Изменения происходят на разных уровнях – личностном, организационном и общественном. Работники стремятся улучшить свое социальное и экономическое благосостояние; организация – увеличить доходы и занять более выгодное положение на рынке; в современном обществе происходят процессы глобализации, цифровизации, повышения роли знаний и инноваций. Вместе с тем организация стремится сохранить свою идентичность за счет поддержания традиций, соблюдения правил, удержания сотрудников на местах – для обеспечения сохранения существующей системы, ее стабильности и устойчивости.

## Список литературы

Герасимов Б.Н. (2017). Моделирование процесса управления карьерным ростом менеджеров организации // Экономика и бизнес: теория и практика. № 9. С. 11–21.

Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. (2012). Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. М.: ИНФРА-М. 524 с.

Кибанов А.Я., Лукьянова Т.В., Лобачева А.С. (2014). Планирование карьерного роста государственных гражданских служащих // Вестник университета. № 1. С. 199–204.

Левченко В.В., Плешивых К.А. (2016). Социальные аспекты карьерного роста работников на современном российском предприятии // Вестник университета. № 9. С. 267–271.

Липатова М.Е. (2009). Перспективы карьерного роста молодежи в современной России // Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология. № 3. С. 190–192.

Потёмкин В.К. (2018). Ценности персонала современных предприятий: истоки, историческая память, ориентация на эффективность и качество работы // Экономика и управление. № 2. С. 57–63.

Потёмкин В.К. (2019а). Предметно-целевая направленность новых знаний в экономическом развитии предприятий и организаций // Экономика и управление. № 2. С. 15–19.

Потёмкин В.К. (2019б). Экономическое развитие предприятий и социальные практики в управлении персоналом // Экономика и управление. № 3. С. 47–53.

Потёмкин В.К., Михайлов С.Г., Мурашов С.Б. (2019) Социальные ресурсы стратегии развития промышленных предприятий // Экономика и управление. № 6. С. 43–49. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2019-6-43-49>.

Потёмкин В.К. (2020). Человекоориентированное управление предприятиями и организациями // Экономика и управление. № 2. С. 165–176. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2020-2-165-176>.

Сотникова С.И. (2014). Управление карьерой персонала в системе менеджмента современной организации // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. № 3. С. 60–67.

Филясова Ю.А. (2020). Определение понятия «эмоциональный капитал» и его роли в управлении персоналом // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. № 2. С. 106–115. <https://doi.org/10.18384/2310-6646-2020-2-106-115>.

Чикер В.А. (2011). Психологические аспекты индивидуальной карьеры // Вестник СПбГУ. Серия 16: Психология. Педагогика. № 3. С. 80–90.

Fotohabadi M., Kelly L. (2018). Making conflict work: Authentic leadership and reactive and reflective management styles // Journal of General Management. V. 43. No. 2. Pp. 70–78. <https://doi.org/10.1177/0306307017737363>.

Herzberg F. (1964). The motivation-hygiene concept and problems of manpower // Personnel Administration. V. 27. Pp. 3–7.

Jung Y., Takeuchi N. (2018). A lifespan perspective for understanding career self-management and satisfaction: The role of developmental human resource practices and organizational support // Human Relations. V. 71. No. 1. Pp. 73–102. <https://doi.org/10.1177/0018726717715075>, ISBN: 0018-7267.

## References

Chiker V.A. (2011), “Psychological aspects of an individual career”, *Vestnik of Saint-Petersburg University. Series: Psychology. Education*, no. 3, pp. 80–90. (In Russian).

*Explanatory phraseological dictionary*. Available at: <https://rasmichelson-tolk-dict.slovaronline.com/4092-карьера> (accessed 01.01.2021). (In Russian).

Filyasova Yu.A. (2020), “Defining the concept “emotional capital” and detecting its role in personnel management”, *Bulletin of Moscow Region State University. Series: Economics*, no. 2, pp. 106–115. (In Russian). <https://doi.org/10.18384/2310-6646-2020-2-106-115>.

Fotohabadi M. and Kelly L. (2018), “Making conflict work: Authentic leadership and reactive and reflective management styles”, *Journal of General Management*, vol. 43, no. 2, pp. 70–78. <https://doi.org/10.1177/0306307017737363>.

Gerasimov B.N. (2017), “Process modeling management career growth managers in the organization”, *Economy and business: theory and practice*, no. 9, pp. 11–21. (In Russian).

Herzberg F. (1964), “The motivation-hygiene concept and problems of manpower”, *Personnel Administration*, vol. 27, pp. 3–7.

Jung Y. and Takeuchi N. (2018), “A lifespan perspective for understanding career self-management and satisfaction: The role of developmental human resource practices and organizational support”, *Human Relations*, vol. 71, no. 1, pp. 73–102. <https://doi.org/10.1177/0018726717715075>.

Kao K.-Y., Hsu H.-H., Lee H.-T., Cheng Y.-Ch., Dax I. and Hsieh M.-W. (2020), “Career mentoring and job content plateaus: The roles of perceived organizational support and emotional exhaustion”, *Journal of Career Development*, vol. 47, no. 4, pp. 1–14. <https://doi.org/10.1177/0894845320946399>.

Kaplan R.S. and Norton D.P. (2004), *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Press, Boston, USA.

Kibanov A.Ya, Batkaeva I.A., Mitrofanova E.A. and Lovcheva M.V. (2012), *Motivation and labour activity stimulation*, INFRA-M, Moscow, Russia. (In Russian).

Kibanov A.Ya, Lukyanova T.V. and Lobacheva A.S. (2014), “Career growth plans for state civil officers”, *Vestnik universiteta*, no. 1, pp. 199–204. (In Russian).

Kirkpatrick D.L. (1998), *Evaluating training programs: The four levels*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, USA.

Levchenko V. and Pleshivykh K. (2016), “Social aspects of career development of employees at the modern Russian enterprise”, *Vestnik universiteta*, no. 9, pp. 267–271. (In Russian).

Lipatova M.E. (2009), “Perspectives of career growth for young people in modern Russia”, *Moscow State University Bulletin. Series 18. Sociology and Political Science*, no. 3, pp. 190–192. (In Russian).

Mullins K.H. and Cuevas H.M. (2018), “Mentors, mentees, and building a board of directors: The big questions in personal and career development through mentorship”, *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society 2018 Annual Meeting*, vol. 62, no. 1, pp. 1575–1578. <https://doi.org/10.1177/1541931218621356>, ISBN: 1541-9312.

Phillips J. and Phillips P. (2007), *Show me the money: How to determine ROI in people, projects, and programs*, Berrett-Koehler, San Francisco, USA.

- Kao K.-Y., Hsu H.-H., Lee H.-T., Cheng Y.-Ch., Dax I., Hsieh M.-W. (2020). Career mentoring and job content plateaus: The roles of perceived organizational support and emotional exhaustion // *Journal of Career Development*. V. 47, No. 4. Pp. 1–14. <https://doi.org/10.1177/0894845320946399>.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press. 454 p.
- Kirkpatrick D.L. (1998). *Evaluating training programs: The four levels*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. 379 p.
- Mullins K.H., Cuevas H.M. (2018). Mentors, mentees, and building a board of directors: The big questions in personal and career development through mentorship // *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society 2018 Annual Meeting*. V. 62, No. 1. Pp. 1575–1578. <https://doi.org/10.1177/1541931218621356>.
- Phillips J., Phillips P. (2007). Show me the money: How to determine ROI in people, projects, and programs. San Francisco: Berrett-Koehler. 288 p.
- Skorikov V., Vondracek F.W. (1993). Career development in the commonwealth of independent states // *Career Development Quarterly*, V. 41, No. 4. Pp. 314–329. <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.1993.tb00404.x>. ISBN: 0889-4019.
- Vande Griek O.H., Clauson M.G., Eby L.T. (2020). Organizational career growth and proactivity: A typology for individual career development // *Journal of Career Development*, V. 47, No. 3. Pp. 344–357. <https://doi.org/10.1177/0894845318771216>.
- Potemkin V.K. (2018), “Values of personnel of modern enterprises: origins, historical memory, focus on efficiency and quality of work”, *Economics and Management*, no. 2, pp. 57–63. (In Russian).
- Potemkin V.K. (2019a), “Targeted focus of new knowledge in the economic development of enterprises and organizations”, *Economics and Management*, no. 2, pp. 15–19. (In Russian).
- Potemkin V.K. (2019b). “Economic development of enterprises and social practices in personnel management”, *Economics and Management*, no. 3, pp. 47–53. (In Russian).
- Potemkin V.K., Mikhailov S.G. and Murashov S.B. (2019), “Social resources in the industrial enterprise development strategy”, *Economics and Management*, no. 6, pp. 43–49. (In Russian). <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2019-6-43-49>.
- Potemkin V.K. (2020), “People-oriented management of enterprises and organizations”, *Economics and Management*, no. 2, pp. 165–176. (In Russian). <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2020-2-165-176>.
- Skorikov V. and Vondracek F.W. (1993), “Career development in the commonwealth of independent states”, *Career Development Quarterly*, vol. 41, no. 4, pp. 314–329. <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.1993.tb00404.x>.
- Sotnikova S.I. (2014), “Personnel career management in the management system of a modern organization”, *Herald of Omsk University. Series: Economics*, no. 3, pp. 60–67. (In Russian).
- Vande Griek O.H., Clauson M.G. and Eby L.T. (2020), “Organizational career growth and proactivity: A typology for individual career development”, *Journal of Career Development*, vol. 47, no. 3, pp. 344–357. <https://doi.org/10.1177/0894845318771216>.

#### Translation of front references

<sup>1</sup>*Explanatory and phraseological dictionary*. Available at: <https://rus-michelson-tolk-dict.slovaronline.com/4092-карьера> (accessed 10.01.2021).