

УДК 331.108.3

Карьерное развитие сотрудников как ресурс достижения организационных целей: обзор теоретических подходов и практических механизмов

О.К. Прохорова✉, Э.Д. Стратонова

Воронежский институт высоких технологий, Воронеж, Россия

В статье исследуется роль управления профессиональным продвижением персонала в контексте стратегического менеджмента и кадрового удержания. Автор обобщены существующие в науке трактовки понятия «карьера», предложена авторская систематизация видов карьерных маршрутов. Раскрыто содержание ключевых инструментов, используемых для построения системы служебного роста: компетентностные модели, кадровый резерв, персональные планы развития, карьерные направления (административное, профессиональное, межфункциональное, проектное), наставничество, ротационные перемещения и внутренний отбор. Показано, как карьерные механизмы соотносятся с долгосрочными приоритетами компании и способствуют закреплению ценных работников. Сформулированы практические рекомендации по организации системы продвижения персонала.

Ключевые слова: управление служебным ростом, разновидности карьерных путей, инструменты продвижения персонала, персональный план развития, кадровый резерв, удержание сотрудников, стратегическое кадровое планирование.

Employee Career Development as a Resource for Achieving Organizational Goals: An Overview of Theoretical Approaches and Practical Mechanisms

O.K. Prokhorova✉, E.D. Stratonova

Voronezh Institute of High Technologies, Voronezh, Russia

The article examines the role of personnel professional development management in the context of strategic management and personnel retention. The author summarizes the existing scientific interpretations of the concept of "career", and suggests the author's systematization of the types of career routes. The content of the key tools used to build a career development system is disclosed: competence models, personnel reserve, personal development plans, career directions (administrative, professional, cross-functional, project), mentoring, rotational movements and internal selection. It shows how career mechanisms relate to the long-term priorities of the company and contribute to the consolidation of valuable employees. Practical recommendations on the organization of the personnel promotion system are formulated.

Keywords: career development management, types of career paths, staff promotion tools, personal development plan, personnel reserve, employee retention, strategic personnel planning.

Современные организации работают в условиях высокой нестабильности внешней среды, технологических сдвигов и обострившейся конкуренции за квалифицированную рабочую силу. В такой ситуации способность компании выстраивать понятные и привлекательные траектории профессионального роста для

своих сотрудников становится не просто кадровой функцией, а одним из ключевых факторов долгосрочного успеха.

Однако на практике многие предприятия сталкиваются с типичными проблемами: отсутствие чёткой связи между бизнес-стратегией и программами развития, формальное существование кадрового резерва, нерегулярное использование индивидуальных планов развития. В результате растёт текучесть среди перспективных специалистов, снижается вовлечённость персонала, а стратегические инициативы остаются без необходимого кадрового обеспечения [2, 4].

Цель настоящей работы – обобщить существующие теоретические представления о карьерных траекториях, охарактеризовать набор практических инструментов управления профессиональным продвижением и обосновать их значение для реализации стратегических задач и сохранения кадрового состава. Исследование опирается на методы анализа научной литературы, классификации, сравнительного сопоставления и логического обобщения. Рассмотрены работы зарубежных и российских авторов в области управления персоналом, экономики труда и психологии профессиональной деятельности.

В повседневном словоупотреблении понятие «карьера» имеет двойственную природу. С одной стороны, им обозначают достигнутый результат – высокий пост, устойчивый доход, общественное признание. С другой – карьера понимается как процесс, непрерывное движение, требующее от человека освоения новых компетенций, выполнения плановых показателей и преодоления препятствий. Научное осмысление данного феномена началось ещё в конце XIX – начале XX столетия в русле социологического анализа социальной мобильности. Сегодня изучением карьеры занимаются сразу несколько дисциплин: социология (институциональная среда), психология труда (мотивация и удовлетворённость), управление персоналом (практические методики), экономика труда (человеческий капитал) и педагогика (профориентация).

Среди зарубежных исследователей заметное место занимает Д. Сьюпер, который предлагал рассматривать карьеру как последовательность и смешение различных ролей, исполняемых человеком на протяжении жизненного пути [7]. Дж.Х. Гринхаус, в свою очередь, делал акцент на том, что карьера охватывает все профессии, должностные позиции и формы занятости, которые индивид последовательно занимает [5]. В российской науке распространено определение А.Я. Кибанова, связывающее деловую карьеру с поступательным движением личности, изменением её умений, способностей, квалификационного уровня и материального вознаграждения [6].

Важным шагом в осмыслении карьерных процессов является их типологизация. В зависимости от направления перемещений внутри организации выделяют: а) вертикальный тип – подъём на более высокие ступени иерархии с расширением ответственности и, как правило, ростом оплаты труда; б) горизонтальный тип – переход между должностями и функциями одного уровня без формального повышения, что способствует расширению кругозора и накоплению межфункционального опыта; в) комбинированный (ступенчатый) тип – сочетание вертикальных подъёмов и горизонтальных перемещений, позволяющее формировать многогранную профессиональную биографию.

По признаку специализации карьера может быть специализированной (углубление в рамках одной профессии) и неспециализированной (освоение разных специальностей или смежных областей). По контексту реализации различают внутреннюю карьеру (в пределах конкретной организации, с её системами оценки и ротации) и внешнюю (на рынке труда, через смену работодателей и отраслей).

Наконец, по динамике выделяют несколько моделей: а) линейная – классическое восхождение по иерархической лестнице в одной компании или профессии; б) спиральная – периодическая смена функций и уровней, продиктованная интересом к личностному росту; в) сетевая – продвижение за счёт репутации, профессиональных контактов и участия в различных проектных группах; г) проектная – развитие через последовательное включение в проекты возрастающей сложности.

Представленная классификация показывает, что универсальной модели успешной карьеры не существует – выбор траектории зависит от индивидуальных ценностей работника, особенностей организации и рыночной ситуации.

Управление профессиональным продвижением персонала требует использования целого набора формализованных и процессных механизмов. Их совокупность образует систему, которая превращает карьерные устремления из случайной удачи в управляемый процесс.

Базовым элементом является описание требований к каждой позиции через набор знаний, навыков, умений и личностных качеств. Должностной профиль, в отличие от традиционной инструкции, представляет собой «портрет» роли: в нём фиксируются не только обязанности, но и ключевые показатели эффективности, необходимые компетенции, а также образовательный и опытный ценз. Такая система создаёт единый язык для описания карьерных перемещений и оценки готовности сотрудника к следующему шагу.

Для того чтобы продвижение было обоснованным, необходимо регулярно оценивать не только текущие результаты работы, но и способность человека справляться с более сложными задачами в будущем. Используются такие методы, как аттестация, оценка по методике «360 градусов», ассессмент-центры, проектные задания. На основе этих процедур формируется кадровый резерв – список сотрудников, которые целенаправленно развиваются для занятия ключевых должностей. Резервисты проходят специальное обучение, участвуют в ротациях, получают поддержку наставников и регулярно встречаются с высшим руководством.

Индивидуальный план развития связывает личные карьерные цели работника с потребностями компании. Его типовая структура включает: целевую позицию, текущий профиль компетенций, выявленные «разрывы», перечень мероприятий по развитию (курсы, тренинги, стажировки, проектная работа), сроки, ответственных лиц и измеримые индикаторы успеха. Эффективность плана развития напрямую зависит от регулярности его пересмотра (как минимум раз в год), согласованности с компетентностной моделью и цифровой поддержки (HR-системы, корпоративные порталы обучения) [1].

Для наглядного представления возможных путей развития компании разрабатывают карьерные карты и треки. Наиболее распространены четыре типа, представленные в таблице.

Таблица

Основные типы карьерных треков

Тип трека	Основная направленность	Ключевые компетенции
Управленческий	Подготовка линейных и функциональных руководителей	Лидерство, бюджетирование, стратегическое планирование
Экспертный	Углубление профессиональных знаний	Технические навыки, аналитика, исследовательские способности
Горизонтальный	Расширение межфункционального опыта	Адаптивность, способность к обучению, гибридные навыки
Проектный	Участие в инициативах разного масштаба	Проектный менеджмент, коммуникация, работа в условиях неопределённости

Сочетание этих треков позволяет компании предлагать разнообразные сценарии роста – от классического административного восхождения до развития в качестве «глубокого эксперта», не желающего брать на себя управленческую ответственность.

Наставничество и карьерное консультирование обеспечивают индивидуальную поддержку. Наставничество предполагает длительное сопровождение менее опытного сотрудника более опытным (как правило, не прямым руководителем). Оно может быть парным, групповым, кросс-функциональным или временным (на период конкретного проекта). Карьерное консультирование, в свою очередь, помогает работнику осознать собственные цели, оценить свои сильные и слабые стороны и выбрать реалистичный маршрут движения.

Плановые перемещения между подразделениями (на срок от нескольких месяцев до двух лет) – ротации – позволяют сотруднику получить практический опыт в смежных областях. Временное исполнение обязанностей руководителя или руководителя проекта даёт возможность «примерить» новую роль без окончательного перехода.

Внутренний найм и конкурсные механизмы с оценкой компетенций, анализом рекомендаций и интервьюированием повышают прозрачность продвижения. Сотрудники видят, что карьерный рост зависит от реальных достижений, а не от личных связей, что усиливает их мотивацию и доверие к системе.

В рамках стратегического управления человеческими ресурсами карьерное продвижение персонала перестаёт быть изолированной HR-функцией. Оно становится механизмом, через который общие цели бизнеса «переводятся» на язык конкретных ролей, компетенций и индивидуальных планов развития.

Можно выделить три ключевых стратегических задачи, решаемых через систему карьерного роста:

- формирование кадрового капитала, необходимого для реализации приоритетных направлений (цифровизация, выход на внешние рынки, инновационные разработки);
- обеспечение преемственности на ключевых позициях, что снижает риски при уходе топ-менеджеров или ведущих специалистов;
- адаптация персонала к организационным изменениям (реструктуризации, внедрение новых технологий, смена бизнес-моделей).

Связь между стратегическими приоритетами и выбором карьерных треков может быть проиллюстрирована следующими примерами (рис.):

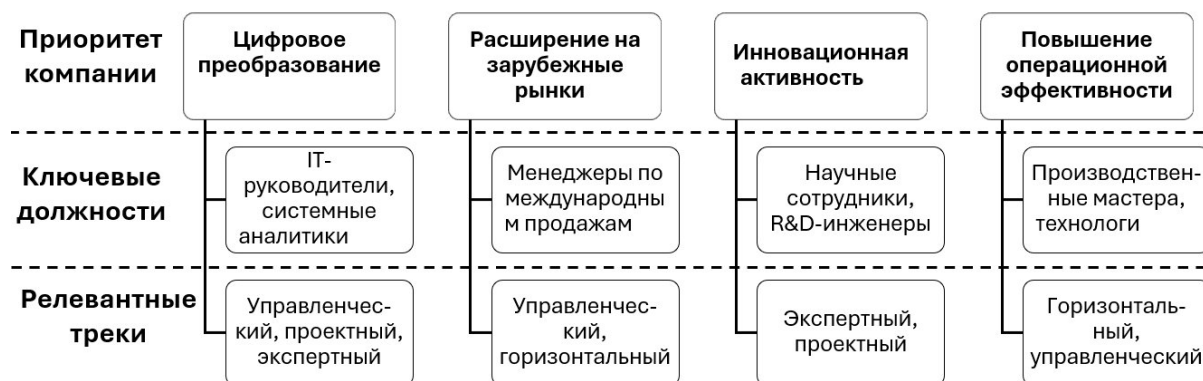


Рисунок. Связь стратегических приоритетов и карьерных треков

Реализация карьерных программ требует чёткого распределения обязанностей между участниками процесса. Так, высшее руководство определяет стратегические ориентиры, выделяет ресурсы и демонстрирует поддержку инициативам развития. Линейные менеджеры выявляют потребности своих подразделений в кадрах, помогают подчинённым формулировать карьерные цели и контролируют выполнение индивидуальных планов развития. HR-служба разрабатывает и координирует процедуры оценки, обучения, наставничества и внутреннего отбора, обеспечивая их методическую и технологическую поддержку. Сам сотрудник несёт ответственность за реализацию собственного плана развития, проявляет инициативу в освоении новых компетенций и использует предоставленные организацией возможности.

Многочисленные исследования подтверждают, что наличие понятных перспектив роста значительно снижает вероятность добровольного увольнения, особенно среди высококвалифицированных специалистов и молодых сотрудников. Напротив, отсутствие карьерных ориентиров выступает одним из главных триггеров поиска новой работы.

На основе проведённого анализа можно предложить несколько практических ориентиров для организаций, стремящихся сделать управление карьерой реальным инструментом, а не формальной процедурой.

Во-первых, карьерные треки должны проектироваться не в отрыве от бизнес-стратегии, а на её основе. Для этого необходимо регулярно (раз в 2–3 года) пересматривать перечень ключевых ролей, критичных для достижения стратегических целей, и адаптировать под них программы развития [3].

Во-вторых, индивидуальные планы развития требуют регулярного мониторинга. Лучшая практика – пересмотр ИПР не реже одного раза в полгода с участием руководителя и HR-партнёра. Использование цифровых HR-систем позволяет автоматизировать напоминания и отслеживать прогресс.

В-третьих, важно развивать не только управленческий, но и экспертный, горизонтальный и проектный треки. Многие ценные специалисты не стремятся стать начальниками, но при этом готовы углублять свою экспертизу и брать на себя сложные, нестандартные задачи. Игнорирование этой мотивации ведёт к потере незаменимых работников [1].

В-четвертых, наставничество и карьерное консультирование нуждаются в формализации. Недостаточно просто объявить о запуске программы – необходимо подготовить наставников (обучить их базовым навыкам), предусмотреть для них стимулирование (признание, дополнительное время, возможно, материальное вознаграждение) и организовать регулярную обратную связь по качеству сопровождения.

В-пятых, внутренние конкурсы должны быть максимально прозрачными. Критерии отбора – заранее опубликованными. Каждому участнику, включая тех, кто не прошёл отбор, – предоставляться обратная связь с указанием зон развития. Только в этом случае конкурсные процедуры формируют доверие, а не разочарование.

Таким образом, в статье систематизированы основные теоретические подходы к пониманию карьеры и её типологии, а также охарактеризованы ключевые инструменты управления карьерным развитием персонала. Показано, что эффективная система карьерного роста выступает не только средством удержания сотрудников, но и механизмом реализации стратегических целей организации. Предложенные практические ориентиры могут быть использованы при проектировании или совершенствовании карьерных программ в компаниях различного профиля.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Сербина Н.В. Управление карьерой как инструмент мотивации и удержания сотрудников / Н.В. Сербина // *Фундаментальные исследования*. – 2025. – № 5. – С. 160–166.
2. Сизова И.Л. Структурный дисбаланс компетенций работников на российском рынке труда / И.Л. Сизова // *Экономическая политика*. – 2025. – Т. 20, № 4. – С. 142–169.
3. Крахина А.А. Управление деловой карьерой как элемент кадровой политики / А.А. Крахина // *Экономика и бизнес: теория и практика*. – 2024. – № 5-1 (111). – С. 240–243.
4. Султанов И.Д. Стадии и модели управления карьерой персонала в организации / И.Д. Султанов // *Journal of Monetary Economics and Management*. – 2025. – № 6. – С. 307–312.
5. Greenhaus J.H. *Career Management for Life* / J.H. Greenhaus, G.A. Callanan, V.M. Godshalk. – New York: Routledge, 2018. – 482 p.
6. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва: КноРус, 2021. – 358 с.
7. Super D.E. A Life-Span, Life-Space Approach to Career Development / D.E. Super // *Journal of Vocational Behavior*. – 1980. – Vol. 16, Iss. 3. – P. 282–298.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Прохорова Ольга Константиновна, кандидат экономических наук, доцент, Воронежский институт высоких технологий, Воронеж, Россия.
e-mail: oprohorova@vvt.ru

Стратонова Эвелина Дмитриевна, магистрант, Воронежский институт высоких технологий, Воронеж, Россия.