

# Обзор проблемы барьеров должностного продвижения в современном обществе

А.В.КОВАЛЕВА

Международная межправительственная организация «Объединенный институт ядерных исследований», г. Дубна, Россия

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию природы возникновения барьеров должностного продвижения, степени их влияния на мотивацию работника, а также нахождению путей их успешного преодоления. Рассмотрены наиболее часто встречающиеся причины возникновения подобных барьеров, показаны основные способы и приемы их раннего обнаружения и идентификации. Главный акцент сделан на классификации и исследовании первопричин, послуживших отправной точкой процесса зарождения барьеров. Особенно на тех, которые в первом приближении не вызывают какого-либо серьезного беспокойства, ни у самого работника, ни у представителей организации. Актуальность работы заключается в рассмотрении производственных конфликтов, которые приводят к потере производительности в организации, а также в изучении проблематики раннего распознавания первичных признаков зарождающихся барьеров должностного продвижения и нахождению способов их преодоления. Статья будет интересна для HR-специалистов и для самих работников различных организаций, как методическая разработка, полезная при решении вопросов, связанных с построением карьерных траекторий и нивелированием процессов, препятствующих нормальному развитию карьеры.

**Ключевые слова:** барьеры должностного продвижения, карьерный рост, планирование карьеры, ротация кадров, система управления карьерой.

**DOI:** 10.14357/20790279220404

## Введение

Сегодняшние экономические условия формируют в сознании людей новый подход к вопросам карьерного развития. Карьера становится своеобразным индикатором удовлетворенности работника своей деятельностью в организации. Высокая скорость продвижения по карьерной лестнице работником достигается уже не столько наличием у него сильного базового образования и приобретенных профессиональных навыков, сколько развитием коммуникативных способностей, повышающих его личную заметность на фоне остальных претендентов на выдвижение. На первое место выходит значение «уже сегодня достигнутого», а не «ожидание завтрашних достижений», как казалось еще в совсем недавнем прошлом.

Но, несмотря на изменения способов построения карьеры, препятствия, которые мешают ее развитию, никуда не исчезают. Более того, новые приемы и методы достижения карьерного роста

порождают и новые виды барьеров должностного продвижения, которые в свою очередь требуют и новых способов их преодоления. По мнению большинства HR-специалистов, в настоящее время подобные барьеры являются одной из основных проблем в области управления персоналом.

Среди специалистов нет однозначного мнения относительно причин возникновения и роли карьерных барьеров в системе мотивации работников; более того, нет также однозначности в терминологии данного вопроса. В данной статье условимся называть проблему возникновения барьеров должностного продвижения работников термином «карьерный барьер».

Одни считают, что карьерный барьер на определенных этапах развития работника может стать стимулятором развития его деловых качеств и профессиональных навыков, способствующих переходу на следующую ступень карьерной лестницы. Другие обоснованно доказывают, что карьерные

барьеры создают лишь проблемы в динамике карьерного роста работника и тормозят его профессиональное развитие.

Однако мнения различных групп специалистов сходятся в том, что карьерные барьеры создают кризисные ситуации. Они несут реальную угрозу профессиональному развитию работника, оказывая существенное воздействие на мотивацию его трудовой деятельности. Понимание опасности карьерных барьеров и осознание необходимости борьбы с ними позволит работнику не только сохранить свои позиции в кризисной ситуации, но и получить конкурентные преимущества в карьерном развитии среди равных претендентов, стремящихся к идентичным целям [1].

### 1. Сущность карьерных барьеров и причины их возникновения

Любое карьерное продвижение, как правило, происходит в условиях ограниченного карьерного пространства и высокого уровня жесткой внутриорганизационной конкуренции. Возникновение карьерных барьеров – весьма распространенное в производственной практике явление. Их особенность состоит в том, что они начинают проявляться лишь при определенных условиях, а именно – при достижении работником определенных карьерных результатов.

Источниками возникновения производственных карьерных барьеров служат скрытые противоречия, конфликты и проблемы, связанные со спецификой трудовых и межличностных отношений в организации. По своей сути, источники – это движущие силы, определяющие динамику развития карьерных барьеров.

Условно карьерный барьер [2] можно представить, как возникновение различного рода неблагоприятных факторов, препятствующих нормальному процессу развития карьеры и не позволяющих работнику достигнуть намеченных им целей. С каждым годом количество подобного рода факторов, в силу увеличения различного рода стрессовых ситуаций в мире, неуклонно растет. Факторы, влияющие на поведение работника и его мотивацию, можно разделить на три группы:

- зависящие от личности работника и его внутренних способностей;
- зависящие от характеристик конкретной организации, в которой работник осуществляет трудовую деятельность;
- зависящие от внеслужебной среды, в которой человек живет и отдыхает.

Опасность влияния данных факторов заключается в том, что с одной стороны они могут содействовать развитию карьеры работника, а с другой негативным образом сдерживают ее развитие. В качестве примера можно рассмотреть амбициозность работника. С одной стороны – это нормальное желание работника, стремящегося достичь максимальных результатов. С другой – это может выступать как отрицательное качество личности работника, имеющего стремление к карьерному росту, но ничем его не подкрепляющего кроме «нездоровых амбиций».

Раннее выявление и распознавание факторов, влияющих на процесс зарождения и скорость развития карьерных барьеров, является наиболее сложным элементом процесса их преодоления, так как на первоначальном этапе они не носят ярко выраженный негативный характер. Столкнувшись на пути своего карьерного развития с каким-либо барьером, большинство работников подчас не могут верно оценить степень возникшей опасности, проанализировать условия, факторы и причины, которые к ней привели и выработать меры противодействия. Потеря времени и принятие на ранних стадиях развития карьерных барьеров необходимых мер противодействия приводит к тому, что они, постепенно концентрируя в себе все недоработки, упущения и просчеты призванной обеспечить успешное развитие карьеры системы, начинают медленное, но неуклонное негативное воздействие на должностной рост и профессиональное развитие работников.

Дополнительную сложность в скорости оперативного реагирования на подобного рода ситуацию дает то, что процесс зарождения и частота возникновения барьеров трудно поддается прогнозированию. В зависимости от конкретной ситуации, барьеры с равной степенью вероятности могут возникнуть, а могут и не возникнуть. Предсказать или рассчитать время появления очередного карьерного барьера можно лишь с определенной долей вероятности.

В основе появления карьерных барьеров лежат как объективные (возникающие, существующие и действующие независимо от сознания людей), так и субъективные (возникающие и действующие под влиянием людей) факторы. Субъективные факторы носят ярко выраженный психологический характер, так как в основном касаются влияния индивидуальных особенностей и личностных качеств работника на процесс развития его карьеры. К ним можно отнести неуверенность в себе и склонность к занижению своих профессиональных способностей, боязнь новых задач в ходе выполнения долж-

ностных обязанностей, потерю интереса к развитию собственной карьеры из-за продолжительного периода ожидания продвижения и т.д. Кадровая политика должна включать в себя двустороннюю связь сотрудников с руководителями, потому что при планировании деловой карьеры необходимо учитывать все аспекты, которые касаются трудового процесса [3]. Объективные факторы касаются особенностей влияния профессиональной среды, в которой работник осуществляет свою трудовую деятельность, на его карьерный рост. К ним можно отнести кадровую политику организации, наличие или отсутствие программ карьерного развития работников, условия обучения, повышения квалификации или переподготовки и т.д.

В своей динамике развития карьерный барьер переживает две основные фазы:

- латентный (скрытый) период, при котором предпосылки наступления барьера уже появились, но они еще не приобрели явно выраженные очертания, вследствие чего не особенно заметны ни самим работникам, ни ответственным специалистам организации, которые призваны следить за развитием карьеры;
- период стремительного и резкого проявления всех негативных факторов, приводящих в конечном итоге к быстрому ухудшению состояния карьеры работника.

Карьерные барьеры можно сгруппировать следующим образом:

- по характеру организационного воздействия на развитие карьеры работника – прямые и косвенные;
- по типу противоречий – организационного (профессионально-значимые требования) или личного (психологические и/или социальные страхи) характера;
- по среде возникновения – внутренние и внешние;
- по воздействию и степени влияния на развитие карьеры работника – позитивные и негативные;
- по времени действия – краткосрочные и долгосрочные.

Первые признаки наступления карьерных барьеров проявляются примерно через 2-2,5 года после назначения работника на должность. К этому времени грамотный специалист успевает разобраться с новыми обязанностями и довести свой рабочий процесс до автоматизма. Стадия активной деятельности на новом месте сменяется процессом рутинного выполнения своих функций. С одной стороны, достижение определенных успехов дает ощущение стабильности положения, но в первую очередь – это становится тормозом в профессио-

нальном развитии работника и началом зарождения карьерного барьера.

Основным сигналом, по которому можно сделать вывод о начале зарождения у работника карьерных барьеров, могут стать появившиеся проблемы, связанные с его профессиональным развитием и нарастание сложности коммуникативного характера. К ним можно отнести:

- отказ от профессионального обучения и нежелание повышать квалификацию;
- отказ от предложений, направленных на реализацию возможностей по разрешению критических ситуаций;
- общая эмоциональная неудовлетворенность и потеря интереса к выполняемой работе;
- снижение продуктивности и качества выполняемых работ;
- использование рабочего времени в личных, не связанных с целями организации, целях;
- выражение неудовольствия (зачастую открытое и эмоциональное) к проводимой руководством кадровой политике;
- возрастание уровня конфликтности и раздражительности в общении с коллегами в вопросах, касающихся карьерного продвижения;
- агрессивное реагирование на любые предложения по оказанию помощи для выхода из сложившейся ситуации и т.д.

Исследование природы возникновения карьерных барьеров позволяет выделить основные причины их появления. Их условно можно разделить на три части и представить в виде сводной таблицы (табл. 1):

- причины, вызванные кризисом профессионального развития работника;
- причины коммуникативного характера;
- причины, вызванные появлением у работника личных интересов, которые не учитывают цели организации.

Наиболее сложными с точки зрения выработки мер противодействия являются карьерные барьеры, вызванные:

- непониманием руководства организации мотивирующей роли карьерного роста сотрудников;
- внутренними конфликтами в коллективе;
- чиновничьей бюрократией и волюнтаризмом в управлении;
- недостаточной оценкой личности кандидата на выдвижение.

Вопросам, касающимся противодействия карьерным барьерам, выявлению и устранению причин, которые способствуют их появлению, должно уделяться наибольшее внимание. Ранее определение причин позволит выбрать и конкретный способ

Табл. 1

Причины появления карьерных барьеров<sup>1</sup>

Причины, вызванные кризисом профессионального развития работника	Причины коммуникативного характера [4]	Причины, вызванные появлением у работника личных интересов, которые не учитывают цели организации
Отсутствие карьерного роста в виду того, что личные профессиональные навыки работника не соответствуют запросам организации.	Не сложились рабочие взаимоотношения с коллегами и/или руководством организации. Между сторонами рабочего процесса нет товарищеских и доверительных отношений.	Потеря мотивации к труду из-за непонимания целей и задач выполняемой работы.
Длительный период ожидания назначения на вышестоящую должность и отсутствие карьерной мобильности [5].	Память о не сложившихся ранее отношениях с коллегами на прежней работе мешает адаптации работника на новом месте.	Сильное влияние на работника иных (личных) мотивов, которые препятствуют или отвлекают его от выполнения поставленных руководством задач.
Работник не видит и не понимает реального значения и ценности выполняемой им работы.	В структурном подразделении большое количество работников, которые не знакомы друг с другом и не стремятся к сближению в рамках совместной трудовой деятельности.	Изначально неверная постановка работником карьерных целей, не учитывающих интересы организации.
Работник не хочет двигаться дальше по карьерной лестнице, так как достигнув определенного уровня, он полностью удовлетворен результатами своего положения в организации.	Ограниченное информирование со стороны руководства о карьерных возможностях формирует у работника удовлетворенность занимаемой должностью и снижает желание карьерного роста.	Работник не видит привлекательности в карьерном росте, вследствие чего переориентирует свои интересы на другие, более интересные и перспективные с его точки зрения цели.
Неправильная (завышенная) оценка собственных возможностей, сформированная без учета объективных условий профессиональных требований.	Большое количество внутренних конфликтов между работниками по причине карьерной конкуренции.	Ошибочные, морально устаревшие представления и взгляды руководства организации в отношении карьерного роста работников.
Отказ от карьеры под воздействием личных мотивов (влияние родных и близких или по семейным обстоятельствам).	Отсутствие критических суждений о своих реальных деловых качествах и профессиональных способностях, а также склонность перекладывать вину за свои карьерные неудачи на коллег.	У работника вырабатываются ошибочные суждения о том, что руководство безразлично к его профессиональным способностям. Из-за этого работник теряет стимул к саморазвитию и интерес к выполняемой работе. В таких условиях целью становится просто выполнение должностных обязанностей и не более того.
Профессиональное выгорание работника.	Отсутствие «обратной связи» в общении с коллегами и руководством.	Нежелание работать в интересах организации под руководством конкретного руководителя.
Изменение стратегии развития организации, и как следствие, смена карьерных приоритетов.	Дистанцированность от жизни коллектива вследствие неприятия (непонимания) корпоративных правил.	Постоянное игнорирование руководством новых идей и инициатив. Неумение или нежелание приспосабливаться к новым условиям труда.

преодоления барьеров. При этом следует понимать, что на пути карьерного развития работника серьезную опасность может нести и «несерьезный» в первом приближении барьер. Особенностью барьеров, помимо «торможения» карьерного роста, является то, что появление одного барьера практически сразу приводит к «притягиванию» других.

<sup>1</sup> Разработано автором. В зависимости от конкретной ситуации перечень может быть или дополнен, или сокращен.

## 2. Обзор способов преодоления карьерных барьеров

Одним из наиболее сложных и труднопреодолимых карьерных барьеров, несомненно, является непонимание руководством организации карьерных устремлений своих работников. Эта проблема имеет давнюю историю, истоки которой уходят к временам Советского Союза, когда само понятие «карьерист» имело строго негативное значение.

Несмотря на сегодняшнее современное отношение к вопросам карьерного продвижения работников и повсеместное осознание степени важности карьеры для их профессионального развития, у многих руководителей по-прежнему не меняется отношение к работникам, стремящимся делать свою карьеру.

По мнению подобных руководителей, желание к продвижению по карьерной лестнице формирует в работниках массу отрицательных качеств, например, таких как жесткость в отношении с коллегами, беспринципность в достижении целей, самоуверенность и переоценка своих возможностей, отрицание авторитета руководства и т.д. В подавляющем большинстве случаев, подобное мнение формируется у руководителя под влиянием своего субъективного мнения и личного отношения к работникам, стремящимся к карьерному росту.

Столкнувшись с подобного рода отношением руководства к своим карьерным устремлениям, большинство работников принимают решение сменить место работы. Это объясняется тем, что вступление в конфронтацию с руководителем, непонимающим степень важности карьерного развития своих работников, ничего кроме потери времени и нервов не принесет.

Для эффективного преодоления карьерных барьеров необходим комбинированный подход, совмещающий в себе активные целенаправленные действия со стороны организации и со стороны работника. Это обусловлено тем, что в современных условиях карьера отдельного работника перестает быть основой его личного профессионального развития и средством личной мотивации. Она уже выступает как неотъемлемая часть общей концепции успешного развития всей организации. Координацию и согласованность реализуемых мероприятий целесообразно осуществлять ответственным сотрудникам организации. Это могут быть работники кадрового подразделения, HR-специалисты или иные консультанты.

Первое, что должно лечь в основу системы преодоления карьерных барьеров, это четкое понимание целей, которых необходимо достигнуть. Основной задачей системы преодоления карьерных барьеров является комплексный, совместный подход со стороны как работника, так и организации, направленный на раннее выявление и устранение причин и условий, способствующих их возникновению и развитию. Если этого не происходит, то положительного результата достичь не удастся, какие бы усилия ни прилагались. В понимании важности целей должна присутствовать именно двухсторонняя мотивация, так как в основ-

ном барьеры возникают из-за противоречий уровня «работник – организация».

Основная нагрузка по разработке и применению мер противодействия возникающим карьерным барьерам ложится на организацию и ее специалистов, отвечающих за карьерное развитие. Роль работника в процессе преодоления барьеров в основном сводится к его психологической готовности преодолеть кризисную ситуацию и в четком выполнении разработанных для этой цели мероприятий. Он должен быть твердо уверен в том, что прикладываемые им усилия и совершаемые действия помогут в достижении цели и «что выбранная им модель поведения приведет к желаемому результату» [6].

Существенную помощь в преодолении работником карьерного барьера с наименьшими потерями могут оказать следующие навыки и личные качества:

- активная жизненная позиция;
- умение анализировать текущую ситуацию и прогнозировать ее развитие;
- наличие здоровой амбициозности;
- устойчивость к возникновению стрессовых ситуаций;
- коммуникабельность в общении;
- нацеленность на достижение желаемого результата;
- ответственность;
- психологическая готовность к продолжению намеченных действий, несмотря на отдельные сложности на пути и т.д.

Единого, на сто процентов эффективного метода, гарантирующего противодействие сразу всем возникающим барьерам, очевидно, не существует. Это утверждение основано на многообразии типов карьерных барьеров, каждый из которых обладает набором определенных характеристик и требует индивидуального подхода при нахождении решения. Но это не означает, что возможности предупреждения наступления карьерных барьеров не существует. В настоящее время одним из наиболее распространенных и часто используемых методов, позволяющих прогнозировать развитие внутренних и внешних факторов, определяющих риск возникновения карьерных барьеров, является метод профилактики. Он состоит из комплекса действий, который включает в себя:

- разработку профилактических мероприятий по предупреждению и выявлению на ранних стадиях карьерных барьеров (табл. 2), и составление плана их реализации;
- систему постоянного мониторинга процесса карьерного развития работников;

Табл. 2

Профилактические мероприятия «по предупреждению возникновения карьерных барьеров»<sup>2</sup>

Профилактические мероприятия	
Со стороны работника	Со стороны организации
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Составление личного плана карьерного развития (карьерограммы) на новом рабочем месте с учетом особенностей выполняемой работы и специфики организации [7];</li> <li>- Регулярное консультирование по вопросам, касающимся перспектив и особенностей карьерного развития с ответственными представителями организации;</li> <li>- Постоянное совершенствование личных профессиональных навыков;</li> <li>- Активное участие в проводимых организацией тренингах и семинарах, направленных на развитие профессиональных навыков.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Проведение исследований с целью раннего выявления у работников стремления к карьерному развитию (или его отсутствию);</li> <li>- Проведение семинаров по тематике раннего распознавания признаков карьерных барьеров, а также тренингов по их преодолению;</li> <li>- Использование руководством организации политики «открытых дверей» для постоянного прозрачного диалога с работниками по вопросам, связанным с возможностями их карьерного развития;</li> <li>- Разработка комплексной внутриорганизационной программы планирования и развития карьеры работников;</li> <li>- Разработка системы дополнительных нематериальных поощрений с целью стимулирования работников к саморазвитию;</li> <li>- Развитие внутриорганизационной системы подготовки кадрового резерва;</li> <li>- Разработка и утверждение плана первоочередных мероприятий на случай возникновения карьерных барьеров;</li> <li>- Работа с кадровым резервом и грамотное проведение процесса ротации кадров;</li> <li>- Создание программ дополнительного профессионального обучения работников;</li> <li>- Создание программ быстрой адаптации работников в новом коллективе и месте работы;</li> <li>- Изучение научных методических рекомендаций и передового практического опыта по профилактике карьерных барьеров;</li> <li>- Постоянный мониторинг ситуации, связанной с развитием карьеры работников.</li> </ul>

- проведение глубокой диагностики в случае обнаружения проблем;
- контроль и оценку эффективности принимаемых мер.

Разработка комплекса профилактических мероприятий по предупреждению возникновения карьерных барьеров происходит по общей схеме, предусматривающей порядок разработки подобных мероприятий, предназначенных для преодоления иных кризисных ситуаций. Для этого широко используют как ресурсы самих организаций, так и возможности различных рекрутинговых агентств и карьерных консультантов.

Несмотря на большое количество причин, которые могут указать на возможность появления карьерных барьеров, их наступление все равно зачастую остается незамеченным. С целью исключения возможностей наступления подобных ситуаций, в организации должна присутствовать система мониторинга и предупреждения карьерных барьеров. Целью мониторинга является постоянное обеспечение наличия необходимого количества информации, которая позволит проводить оценку текущей ситуации, прогнозировать, а при необходимости

корректировать ее развитие и нивелировать возможные последствия негативного воздействия.

Являясь инструментом реализации общей стратегии противодействия карьерным барьерам, мониторинг решает следующие задачи:

- непрерывный сбор, обработка и оценка информации, касающейся карьерного развития работников;
- наблюдение (с регулярной отчетностью) за эффективностью реализуемых мер, направленных на предупреждение возникновения карьерных барьеров;
- оперативное информирование ответственных лиц обо всех изменениях, связанных с нормальным карьерным развитием работников в организации;
- прогнозирование возможных изменений карьерного развития работников, вследствие влияния карьерных барьеров;
- проведение глубокой диагностики в случае обнаружения каких-либо изменений в процессе нормального функционирования системы карьерного развития.

Диагностика представляет из себя кратковременный комплекс методов активного тестирования, направленных на оперативное выявление

<sup>2</sup> Разработано автором. В зависимости от конкретной ситуации перечень может быть или дополнен, или сокращен.



Рис. 1. Порядок разработки профилактических мероприятий<sup>3</sup>

слабых сторон в системе карьерного развития работников и поиск решений для предотвращения их наступления.

Диагностика предусматривает:

- оценку текущего состояния карьерного развития работников в организации и прогнозирование его возможных изменений в будущем;
- оценку факторов, которые потенциально могут оказать негативное влияние на систему карьерного развития в организации;
- определение направлений, по которым нужно вести работу с целью улучшения текущего состояния карьерного развития работников.

С целью исключения ошибок в анализе ситуации, диагностика предполагает использование нескольких различных методов получения информации одновременно. Это позволит получить более точные и полные результаты и компенсировать слабые стороны каждого из применяемых методов. Решение о том, какие конкретно методы использовать для сбора данных, принимается исходя из конкретной проблемы исследования.

Применительно к изучению вопроса карьерных барьеров целесообразно использование следующих методов:

- наблюдение (визуальная диагностика);

- анкетирование (групповое и индивидуальное);
- интервьюирование (индивидуальное);
- социологические опросы (устные);
- тестирование.

Некоторые специалисты предлагают дополнительно использовать для исследований еще и метод фокус-групповых дискуссий. Однако в случае, связанном именно с изучением проблематики карьерного развития и роли карьерных барьеров в системе общей мотивации работников, применять фокус-групповые дискуссии нецелесообразно. Это утверждение основано на особенностях данного метода, который предусматривает получение необходимых для анализа сведений путем беседы и публичного обмена мнениями в группе респондентов (фокус-группе). Учитывая, что не все работники готовы к откровенному и публичному обсуждению возможных причин замедления своего карьерного роста, полученные при таком методе данные вряд ли будут полностью объективными.

При проведении диагностических исследований особый упор делается на выявление причин, послуживших «питательной средой» для зарождения карьерного барьера. Это объясняется тем, что недостаточно глубокое их распознавание приводит к принятию малоэффективных мер противодействия и повторному возникновению проблемных ситуаций.

<sup>3</sup> Разработано автором. В зависимости от конкретной ситуации перечень может быть или дополнен, или сокращен.

Для ускорения процесса обработки больших массивов, получаемых в ходе диагностических исследований данных, работникам кадровых подразделений и HR-специалистам рекомендуется применение современного ПО. К числу примеров такого можно отнести:

- ПО «1С: Оценка персонала»;
- ПО «Сотрудники предприятия 2.8.3»;
- ПО «Expertium»;
- ПО «Polymatica» и др.

В отдельных случаях, при изучении более сложных вопросов, связанных с долгосрочным и углубленным прогнозированием развития событий, целесообразно использование HR-аналитики. HR-аналитика – это процесс, позволяющий делать глубокие аналитические выводы, касающиеся проблематики в деятельности не только отдельных служб и/или подразделений, а всей организации в целом. HR-аналитика является одним из актуальных и наиболее интенсивно развивающихся направлений внутри сферы кадрового менеджмента [8]. В настоящее время HR-аналитика удерживает лидерскую позицию среди трендов по управлению персоналом.

К основным задачам HR-аналитики относят:

- накопление аналитики и статистики по персоналу;
- повышение эффективности организации контроля персонала;
- построение экономических моделей принятия решений;
- увеличение эффективности персонала;
- прогнозирование будущих проблем;
- выявление скрытых закономерностей [9].

Еще одним необходимым условием реализации намеченных мероприятий является наличие утвержденного плана, который, помимо перечня мероприятий и сроков их реализации, дает четкое понимание того, каких конкретных результатов ожидается добиться, какие средства для этого необходимо привлечь и в каком объеме. Планируемые мероприятия формулируются в виде конкретных задач, которые являются необходимыми в данный момент. Они должны быть предельно конкретными, реально выполнимыми, экономически оправданными и не растянутыми по времени. Планирование – трудоемкий человеко-ориентированный процесс, предполагающий системный подход к анализу различных факторов, таких как личные цели, социальные характеристики личности работника, задачи организации [10].

План, так же, как и планируемые мероприятия, необходимо разрабатывать для каждого конкретного случая, так как каждый карьерный барьер

по-своему уникален и эффективное применение мероприятий в одном случае не будет гарантией того, что они будут также эффективны в другом.

В плане, несмотря на то что он будет являться локальным документом и использоваться только внутри организации, должны обязательно присутствовать отдельные реквизиты, предусмотренные ГОСТ Р 7.0.97-2016 [11]. К ним относятся:

- справочные данные об организации, издавшей документ;
- точная дата утверждения документа;
- Ф.И.О. специалиста, разработавшего документ;
- Ф.И.О. должностного лица, утвердившего документ;
- перечень приложений и т.д.

Одним из ключевых элементов надежности системы противодействия карьерным барьерам является контроль за ее нормальным функционированием. Контроль не входит в перечень основных мероприятий, которые непосредственно влияют на карьерные барьеры, он является самостоятельной стадией стратегии противодействия их развитию. В случае выхода заданных параметров за пределы допустимого, осуществление контроля позволяет оперативно скорректировать и внести необходимые изменения в первоначально намеченные мероприятия, для возврата системы в нормальное функциональное состояние.

## Заключение

Необходимость изучения природы возникновения карьерных барьеров и разработки мер противодействия им диктуется степенью опасности их влияния на процесс развития карьеры работников.

Карьерный барьер является не просто вынужденной досадной остановкой на карьерном пути, как это может показаться в первом приближении. Это огромная проблема, порожденная комплексом взаимосвязанных причин, противостоять которой можно только при помощи тщательно разработанной системы контрмер.

Реализацию мер, направленных на преодоление карьерных барьеров, необходимо осуществлять по нескольким направлениям одновременно, в том числе:

- дальнейшее развитие и совершенствование научно-методологической базы;
- отказ от практики противодействия в виде разрозненных мероприятий, реализуемых отдельно друг от друга работником и организацией, в пользу целевых скоординированных мер;
- освоение новых методов и технологий, позволяющих существенно снизить количество ошибок

при разработке мер противодействия и уменьшить риски принятия малоэффективных управленческих решений;

- концентрация усилий на ключевых моментах;
- создание условий наибольшего благоприятствования для достижения поставленных целей и т.д.

При реализации мер необходимо помнить, что степень их эффективности напрямую зависит, прежде всего, от компетентности тех специалистов, которые их разрабатывают. Недостаточная степень проработки мер противодействия приведет лишь к временному и незначительному воздействию на проблему, которое не будет нести какого-либо значимого изменения ситуации.

### Литература

1. *Сотникова С.И., Сотников Н.З.* Профессиональная карьера работника: актуальность, сущность, виды, детерминанты, индикаторы, исследования // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2015. №1. С. 100-107. Текст: электронный. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/professionalnaya-kariera-rabotnika-aktualnost-suschnost-vidy-determinanty-indikatoriy-issledovaniya/viewer> (дата обращения- 01.05.2022).
2. *Маркова А.К.* Психология профессионализма. Издательство: Международный гуманитарный фонд «Знание», 1996 г. Текст: электронный. URL: <http://www.p-lib.ru/pedagogika/markovapsihologiya-professionalizma/index.html> (дата обращения- 25.04.2022).
3. *Алехина Л.Л., Бурцева М.Н., Егорова Т.Н.* Карьерное развитие в системе управления персоналом // Журнал Фундаментальные исследования – 2016. – № 8 (часть 2) – С. 286-290. Текст: электронный. URL: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=40657> (дата обращения- 15.06.2022).
4. *Дельцов В.* Почему мне не дают сделать карьеру? // Издательство «RUGRAM». 2021. С. 158. Текст: электронный. URL: <https://www.ukazka.ru/catalog/book-pochemu-ya-ne-mogusdelat-kareru-802361.html> (дата обращения- 20.05.2022).
5. Карьерная мобильность // Энциклопедия Карьера. Глоссарий терминов. Текст: электронный. URL: <http://www.znanie.info/portal/terms/25/295.html> (дата обращения- 20.05.2022).
6. *Кнышов А.В., Осипова М.С.* Анализ теоретических основ мотивационной модели ожиданий Виктора Врума // Журнал - NOVAUM.RU. №8. 2017. С. 22-25. Текст: электронный. URL: <http://novaum.ru/public/p318> (дата обращения- 30.04.2022).
7. *Березина Е.С.* Индивидуальный план развития как элемент системы управления карьерой специалиста // Профессиональная ориентация. 2018. №2. С. 65-68. Текст: электронный. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/individualnyy-plan-razvitiya-kak-element-sistemy-upravleniya-karieroy-spetsialistov/viewer> (дата обращения- 30.04.2022).
8. *Тихонов А.В.* Применение инструментов HR-аналитики в российских компаниях // Московский экономический журнал. 2020. №1. Текст: электронный. URL: <https://qje.su/ekonomicheskaya-teoriya/moskovskij-ekonomicheskij-zhurnal-1-2020-55/> (дата обращения- 15.06.2022).
9. *Назайкинский С.В., Седова О.Л.* Роль HR-аналитики в принятии управленческих решений в организациях. Вестник РГГУ. Серия Экономика. Управление. Право. 2017. (3). С. 9-19. Текст: электронный. URL: <https://economics.rsuh.ru/jour/article/view/117> (дата обращения- 22.06.2022).
10. *Филясова Ю.А.* Развитие карьеры персонала организации // Журнал Управление Т. 9. №1. 2021. С. 80-91. Текст: электронный. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-kariery-personala-organizatsii/viewer> (дата обращения- 25.05.2022).
11. «ГОСТ Р 7.0.97-2016. Национальный стандарт Российской Федерации. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Организационно-распорядительная документация. Требования к оформлению документов» (утв. Приказом Росстандарта от 08.12.2016 N 2004-ст) (ред. от 14.05.2018). Текст: электронный. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_216461/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216461/) (дата обращения- 5.05.2022).

**Ковалева Анастасия Валерьевна.** Международная межправительственная организация «Объединенный институт ядерных исследований», г. Дубна, Московская обл., Россия. Соискатель. Количество печатных работ: 5. Область научных интересов: экономика труда, системы оплаты труда, мотивация персонала в научных организациях. E-mail: [ananeva@jinr.ru](mailto:ananeva@jinr.ru)

## Overview of the problem of barriers to career growth in the modern labor market

A.V. Kovaleva

International Intergovernmental Organization "Joint Institute for Nuclear Research", Dubna, Russia

**Abstract.** The article is devoted to the study of the nature of the emergence of career barriers, the degree of their influence on employee motivation, as well as finding ways to successfully overcome them. In the article, the author examines the most common causes of such barriers, shows the main methods and techniques of their early detection and identification. The main emphasis is placed on the search and research of the root causes that served as the starting point of the process of the emergence of barriers. Especially on those that, in the first approximation, do not cause any serious concern, either to the employee himself or to the representatives of the organization. The relevance of the work lies in the consideration of industrial conflicts that lead to a loss of productivity in the organization, as well as in the study of the problems of early recognition of the primary signs of emerging career barriers and finding ways to overcome them. The article will be interesting for HR specialists and for employees of various organizations themselves, as a methodological development useful in solving issues related to building career trajectories and leveling processes that hinder normal career development.

**Keywords:** *career, career barriers, career growth, control, monitoring, objective and subjective reasons for career barriers, career planning, personnel rotation, career management system.*

**DOI:** 10.14357/20790279220404

### References

1. *Sotnikova S.I., Sotnikov N.Z.* Professional career of an employee: relevance, essence, types, determinants, indicators, research // Bulletin of Omsk University. The series "Economics". 2015. No. 1. P. 100-107. Text: electronic. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/professionalnaya-kariera-rabotnika-aktualnost-suschnost-vidy-determinanty-indikatory-issledovaniya/viewer> (accessed 01.05.2022).
2. *Markova A.K.* Psychology of professionalism. Publisher: International Humanitarian Foundation "Knowledge", 1996. Text: electronic. URL: <http://www.p-lib.ru/pedagogika/markova-psihologiya-professionalizma/index.html> (accessed 25.04.2022).
3. *Alyokhina L.L., Burtseva M.N., Egorova T.N.* Career development in the personnel management system // Journal Fundamental Research – 2016. – No. 8 (part 2) – pp. 286-290. Text: electronic. URL: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=40657> (accessed 15.06.2022).
4. *Deltsov V.* Why am I not allowed to make a career? // Publishing house "RUGRAM". 2021. p. 158. Text: electronic. URL: <https://www.ukazka.ru/catalog/book-pochemu-ya-ne-mogu-sdelat-kareru-802361.html> (accessed 20.05.2022).
5. Career mobility // Encyclopedia of Career. Glossary of terms. Text: electronic. URL: <http://www.znanie.info/portal/ec-terms/25/295.html> (accessed 20.05.2022).
6. *Knyshov A.V., Osipova M.S.* Analysis of the theoretical foundations of the motivational model of Viktor Vroom's expectations // Journal - NOVAUM.RU. No.8. 2017. pp. 22-25. Text: electronic. URL: <http://novaum.ru/public/p318> (accessed on 30.04.2022).
7. *Berezina E.S.* Individual development plan as an element of a specialist's career management system // Professional orientation. 2018. No.2. pp. 65-68. Text: electronic. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/individualnyy-plan-razvitiya-kak-element-sistemy-upravleniya-karieroy-spetsialistov/viewer> (date of application-30.04.2022).
8. *Tikhonov A.V.* Application of HR analytics tools in Russian companies // Moscow Economic Journal. 2020. No. 1. Text: electronic. URL: <https://qje.su/ekonomicheskaya-teoriya/moskovskij-ekonomicheskij-zhurnal-1-2020-55/> (accessed 15.06.2022).
9. *Nazaikinsky S.V., Sedova O.L.* The role of HR analytics in making managerial decisions in organizations. Bulletin of the Russian State University. Economics series. Management. Right. 2017;(3):9-19. Text: electronic. URL: <https://economics.rsuh.ru/jour/article/view/117> (accessed 22.06.2022).
10. *Filyasova Yu.A.* Career development of the organization's personnel // Journal Management T. 9. No. 1. 2021. pp. 80-91. Text: electronic. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitiy-kariery-personala-organizatsii/viewer> (accessed 25.05.2022).
11. "GOST R 7.0.97-2016. National Standard of the Russian Federation. A system of standards for information, library and publishing. Organizational

and administrative documentation. Requirements for registration of documents” (approved by the Order of Rosstandart dated 08.12.2016 N 2004-st) (ed. from 14.05.2018). Text: electronic. URL: Source: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_216461/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216461/) / (accessed 5.05.2022).

**Kovaleva Anastasia Valeryevna.** International Intergovernmental Organization "Joint Institute for Nuclear Research", Dubna, Moscow Region, Russia. The applicant. Number of printed works: 5. Research interests: labor economics, wage systems, staff motivation in scientific organizations. E-mail: [ananeva@jinr.ru](mailto:ananeva@jinr.ru)