

Научная статья

УДК 331.101.3

DOI: 10.18384/2949-5024-2026-1-6-16

ПЛАНИРОВАНИЕ И ВНЕДРЕНИЕ КАРЬЕРНЫХ ТРЕКОВ РАБОТНИКОВ КАК СПОСОБ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИЕЙ И ВОВЛЕЧЁННОСТЬЮ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ КАДРОВОГО ДЕФИЦИТА

Брага И. В., Истратий А. Ю., Шолотонов М. А.*

Государственный университет просвещения, г. Москва, Российская Федерация

**Корреспондирующий автор, e-mail: sholotonov_max@mail.ru*

Поступила в редакцию 01.08.2025

После доработки 26.08.2025

Принята к публикации 14.09.2025

Аннотация

Цель. Оценка влияния карьерных треков на управление мотивацией и вовлечённостью сотрудников.

Процедура и методы. В работе использовался современный научный инструментарий комплексного анализа, ситуационный анализ состояния трудовых договоров, личных дел сотрудников. Всё обозначенное позволяет понять самые уязвимые места компании в работе с персоналом с точки зрения управления карьерой.

Результаты. Обоснованы предложения по улучшению процесса управления карьерой сотрудников в организации. Поскольку в современных условиях критического дефицита кадров на российском рынке труда привлечение и удержание ценных работников в организации являются ключевыми задачами HR-служб и руководителей компаний.

Теоретическая и/или практическая значимость заключается в разработке авторами подробного пошагового алгоритма и различных вариантов внедрения карьерных треков в структурные подразделения организации. Практиками карьерных перемещений могут быть: карьерные треки, кадровый резерв, пул талантов и т. д.

Ключевые слова: денежно-кредитная политика, ключевая ставка, инфляция, шоки предложения и спроса, бюджетный импульс, само-исполняющаяся инфляция

Для цитирования: Брага И. В., Истратий А. Ю., Шолотонов М. А. Планирование и внедрение карьерных треков работников как способ повышения эффективности управления трудовой мотивацией и вовлечённостью сотрудников организации в условиях кадрового дефицита // Вестник Государственного университета просвещения. Серия: Экономика. 2026. № 1. С. 6–16. <https://doi.org/10.18384/2949-5024-2026-1-6-16>

Original research article

PLANNING AND IMPLEMENTATION OF EMPLOYEE CAREER TRACKS AS A WAY TO IMPROVE THE EFFECTIVENESS OF MANAGING WORK MOTIVATION AND EMPLOYEE ENGAGEMENT IN AN ORGANIZATION IN CONDITIONS OF PERSONNEL SHORTAGE

I. Braga, A. Istratius, M. Sholotonov*

Federal State University of Education, Moscow, Russian Federation

**Corresponding author, e-mail: sholotonov_max@mail.ru*

Received by the editorial office 01.08.2025

Revised by the author 26.08.2025

Accepted for publication 14.09.2025

Abstract

Aim. Assessing the impact of career tracks on employee motivation and engagement management.

Methodology. In the study a modern scientific toolkit for comprehensive analysis, a situational analysis of the state of employment contracts, and personal files of employees were used. All this makes it possible to understand the most vulnerable places of the company in working with personnel in terms of career management.

Results. Proposals for improving the career management process of employees in the organization are justified. Since in the current conditions of a critical shortage of personnel in the Russian labor market, attracting and retaining valuable workers in the organization are the key tasks of HR services and company managers.

Research implications. lies in the development by the authors of a detailed step-by-step algorithm and various options for introducing career tracks into the structural divisions of the organization. Practices of career movements can be: career tracks, personnel reserve, talent pool, etc.

Keywords: employee engagement, career management tools, career track, personnel shortage, loyalty to the company, staff retention methods, labor motivation

For citation: Braga, I. V., Istratius, A. Yu. & Sholotonov, M. A. (2026). Planning and implementation of employee career tracks as a way to improve the effectiveness of managing work motivation and employee engagement in an organization in conditions of personnel shortage. In: *Bulletin of Federal State University of Education. Series: Economics*, 1, 6–16. <https://doi.org/10.18384/2949-5024-2026-1-6-16>

Введение

Проблемы формирования и сохранения кадрового потенциала организации становятся всё более актуальными в условиях продолжающегося дефицита кадров на российском рынке труда. Министерство труда и социальной защиты РФ декларирует дефицит сотрудников на уровне 2,4 млн человек к 2030 г.

Как же одержать победу в напряжённой борьбе за кадры в таких обстоятельствах, чем мотивировать имеющихся на предприятии сотрудников и привлечь потенциальных работников – сегодняшних соискателей?

В ситуации дефицита рабочей силы многие организации сегодня всё чаще обращаются к найму молодых специалистов, выпускников профильных вузов и коллед-

жей, трансформируя действующую систему наставничества и включая в стратегические планы программы обучения за счёт средств предприятия. Число компаний, где берут на работу выпускников, с сентября 2022 г. по апрель 2024 г. выросло с 65% до 72%, подсчитали аналитики Superjob по итогам опроса 1000 рекрутеров из 149 населённых пунктов России [1].

В этой связи возникает вопрос о составляющих заинтересованности самой молодёжи при выборе работодателя.

Планирование и развитие карьеры в современной организации

В последнее время на первый план в списке самых значимых при выборе места работы факторов после неизменного лидера рейтингов – стабильной заработной платы – выходит прозрачность пути карьерного роста и развития. В недавно проведённом опросе среди студентов Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург), Высшей школы экономики (Москва), Петербургского государственного университета путей сообщения Императора Александра I (Санкт-Петербург) при ответе на вопрос «Что бы вы делали, если бы работодатель при трудоустройстве не предлагал карьерный рост?» 42,2% респондентов выбрали отказ от рассмотрения организации для дальнейшего трудоустройства; 35,9% согласились на трудоустройство при наличии высокой заработной платы; равное количество опрошенных (10,9%) отметили согласие на трудоустройство при наличии различных премий и устройство на неполный рабочий день [2].

Справедливости ради нужно сказать, что интерес к построению своей деловой карьеры отмечается не только среди молодых людей, но и среди состоявшихся специалистов, которые нередко принимают решение о смене работодателя по причине отсутствия перспектив карьерного роста или дальнейшего развития.

Сегодня и сами компании постепенно приходят к выводу о том, что повышение зарплат и переманивание кадров неизбежны, но сами по себе не решают проблему общего дефицита кадров [3]. Чтобы оставаться конкурентоспособными на рынке труда, предприятиям необходимо пересматривать свою кадровую политику, адаптироваться к современным экономическим условиям и новым вызовам, ожиданиям и запросам соискателей. В противном случае компания рискует стать реальным донором кадров для своих конкурентов.

В первой половине 2024 г. компанией «ЭКОПСИ» проводилось исследование «HR-метр». Согласно исследованию, сегодня на рынке стремительно растёт популярность инструментов управления карьерой. 62% компаний называют удержание персонала в качестве приоритетной задачи, которую ставит перед собой HR-службы на 2024–2025 гг. Для сравнения – в 2023 г. этой задаче отдавали предпочтение 20% опрошенных [4].

Большую популярность набирают такие инструменты управления карьерой сотрудников, как внутренние кадровые переводы. В крупных организациях с численностью более 1000 человек доля внутренних переводов сегодня может достигать 40%. Как их грамотно осуществлять: на основании каких критериев, какие инструменты будут помогать планировать и принимать такие решения?

Наибольший интерес у многих российских предприятий и организаций в последнее время вызывает технология внедрения карьерных треков. Тренд на применение этого инструмента растёт, руководители и HR-специалисты отмечают, что готовы внедрять его активнее.

Не случайно ряд учёных-исследователей в области мотивации и стимулирования персонала рассматривают карьерный рост как специфический мотив, пред-

полагающий личные профессиональные планы, воплощённые в индивидуальном карьерном плане и соотносимые с корпоративным планом развития [5].

В общем виде карьерный трек – это оптимальная и реалистичная траектория роста и развития сотрудника, подразумевающая его перемещение между должностями внутри компании [6]. Карьерные треки могут быть вертикальными, экспертными, проектными.

Самый распространённый и понятный вид карьерного трека – вертикальный (управленческий) карьерный трек, подразумевающий движение сотрудника от стартовых позиций до уровня руководителя какого-либо управленческого уровня. Может включать несколько промежуточных ступеней линейных стартовых позиций, и с определённого момента – ряд менеджерских ступеней развития на разных уровнях управления. К позициям устанавливаются соответствующие требования с точки зрения компетенций и опыта, а также указываются вертикальные направления перемещения. Такой тип деловой карьеры подходит для людей с лидерскими качествами. Он предполагает развитие управленческих навыков, умение не просто хорошо выполнять свой функционал, а организовывать работу команды.

Однако далеко не для всех позиций есть возможность развиваться вертикально. И далеко не для всех людей актуально вертикальное управленческое развитие – не все специалисты мечтают стать руководителями. Многие хотят развиваться в экспертной области, осваивать разные смежные направления к своей профессии, либо расширять и углублять свою экспертизу в какой-либо определённой теме. Здесь для компании появляется возможность предоставить альтернативу вертикальному (управленческому) карьерному треку – горизонтальный (экспертный) трек, показав возможность развития, роста и уровня оплаты труда без необходимости постановки управленческих задач и выполнения менеджерского функционала.

Горизонтальный (экспертный) карьерный трек может быть интересен работникам, которые выбрали узкую специальность и планируют расширять знания в этом направлении, кто-то хочет прокачать свои профессиональные навыки или освоить новые рабочие компетенции. С точки зрения интересов компании практики горизонтальных (экспертных) карьерных треков следует внедрять в подразделениях, где важны сохранение и передача уникальной экспертизы, носителями которой являются профессиональные эксперты – специалисты в определённой области, являющиеся хранителями знаний. К таким сотрудникам идут за советом, они выступают наставниками, консультируют и обучают смежные подразделения. Уникальные эксперты вне зависимости от уровня своей должности приглашаются на важнейшие совещания и конференции. Таким специалистам необходимо демонстрировать их значимость в компании, показывать, что именно их позиция (экспертиза) важна, нужна, и давать им возможность развиваться именно в этом направлении. Экспертный карьерный трек для них может включать одну или несколько позиций, развитие по которым происходит с увеличением грейда/уровня должности, но без дополнительных управленческих функций. Человек в зависимости от этого сможет планировать и задачи, над которыми он работает, и проекты, к которым он подключается. А руководитель будет понимать в какие задачи включать данного сотрудника в перспективе и какие компетенции будут важны для развития по горизонтальному (экспертному) треку.

Проектный (смешанный) карьерный трек наиболее распространён в гибких командах (чаще встречается в IT-индустрии), в основе деятельности которых лежит не прямой функционал по каждой отдельной позиции, а проектная деятельность, где команды делятся по конкретным ролям внутри проекта, распределяя конкретные поручения между собой, либо вообще формируются под конкретную задачу.

Здесь требования будут определяться гибкой ролью, которую взял на себя сотрудник. Это могут быть стартовые и экспертные позиции, а также руководящие роли (администратор проекта) и т. д.

Организации следует определиться какие из перечисленных треков будут более актуальны для организации и в каких подразделениях будет целесообразно их внедрить. Возможно параллельное внедрение двух и даже всех трёх типов карьерных треков в различных структурных подразделениях.

Какие задачи решают карьерные треки? Основной задачей по мнению многих HR-специалистов является координация взаимных интересов, достижение отношений между целями организации и работника [7].

При внедрении вертикального трека – это решение таких задач, как обеспечение кадровой защищённости и преемственности, выраживания кадров внутри организации с самых стартовых позиций, возможность вертикального роста и развития самих сотрудников, для которых именно такой подход является мотивацией, а также удержание персонала, для которого в приоритете вертикальная траектория своего дальнейшего развития и роста.

Горизонтальные (экспертные) треки будут решать массу других задач, например, углублять экспертизу, налаживать внутри подразделений передачу и сохранение опыта: даже в случае регулярного обновления линейного персонала наличие экспертов будет поддерживать единое информационное поле и базу знаний внутри компании. Возможность движения по горизонтальному треку также является мотивацией для тех сотрудников, которым ценно расширение своих экспертных знаний.

Внедрение проектных треков поможет справиться с задачами, связанными с гибким подходом к формированию команд, распределению задач в соответствии с ключевым опытом и знаниями работников, максимально их задействуя. Выраживание из проектных работников менеджеров даёт сотрудникам опыт управления проектами. Таким образом, руководству не нужно будет в перспективе искать менеджеров на стороне для новых проектов.

Запрос на внедрение карьерных треков на предприятии может исходить сразу с трёх сторон: сотрудники, менеджеры различных уровней управления, HR-служба. Сотрудникам нужна прозрачная и вызывающая доверие система управления карьерой, реализация возможностей карьерного роста; менеджменту необходимо обеспечить преемственность, передачу экспертизы, достаточный кадровый потенциал, лояльность сотрудников к компании; службе персонала необходимо снижение показателей текучести кадров, возможность планирования обучения и развития и т. д.

Нередко ситуации, когда запрос изначально исходит от грамотного менеджмента. Например, руководитель хорошо понимает в чём сложности и боль людей, и с этой инициативой выходит на HR-службу, у которой пока нет текущих инструментов, способных решить эту задачу. HR-специалисты подхватывают инициативу, исследуют ожидания сотрудников, какие у самих работников существуют сложности со своим карьерным планированием. Если выясняется, что такая система нужна и задача по её разработке поставлена, важно провести исследование вопроса вовлечённости персонала, например в формате сбора идей и предложений по теме карьерного роста. Опрос должен дать понимание того, что необходимо учесть в системе управления карьерой, какие элементы в ней следует заложить для повышения мотивации и удержания работников.

Возможно, сама HR-служба по каким-то косвенным признакам либо по результатам своих исследований вовлечённости персонала первой обнаружит наличие запроса со стороны сотрудников и поймёт, что инструмент управления карьерой

нужен и полезен, но пока по какой-то причине менеджмент либо не знает о нём, либо не понимает его актуальность. Здесь задача HR-специалистов показать сегодняшние кадровые проблемы в организации, пожелания работников, выгодные стороны карьерного инструмента, достижимые и адекватные идеи его внедрения.

Траектория карьерного развития строится с учётом соблюдения двух ключевых правил. Во-первых, чтобы при перемещении сотрудника на новую позицию, компании и самому человеку потребовалось минимальное количество трудовых затрат на обучение или переобучение работника. Безусловно, здесь предполагается новая ступень развития, но с максимально близкими компетенциями. Второе правило – обеспечение максимальной полезности на новом рабочем месте того опыта и тех компетенций, которые были приобретены человеком на предыдущей должности. Необходимо так спланировать перемещение с одной позиции на другую, чтобы пул требований, навыков и знаний, который был на предыдущей позиции, можно было максимально эффективно применить в решении новых задач. В противном случае можно потерять уже наработанную экспертность специалиста или демотивировать человека, который учился и набирался опыта, но оказалось, что не все его знания будут полезны и применимы на новой должности.

Какие данные нужны на старте, без чего проект по внедрению карьерных треков начинать не стоит, что лежит в самой основе и с чего начинается эта работа?

1. Организационная структура. Она должна быть устойчивой, иметь понятный перечень должностей. Чтобы определить контур проекта, в момент внедрения системы управления карьерой не должно происходить серьёзных трансформаций, пересмотров системы управления, реструктуризации подразделений, перераспределения ответственности и т. д.

2. Требования к должностям. Они должны быть чётко закреплены, например в формате должностных инструкций. Также это могут быть формализованные требования в заявках на подбор персонала или матрице знаний, умений, навыков, которые определены для сотрудников в зависимости от их функционала и уровня должности. Такой порядок необходим для создания профилей должностей, так называемых ячеек на карте карьерных треков, которые могут представлять из себя логически выстроенный график или наглядную таблицу. Описания требований к каждой ячейке в целом будут показывать устойчивую систему и давать картину не только того, чем одна должность отличается от другой, но и позволят сформировать гипотезы о том, где ближайшая зона развития для перемещения, какие позиции похожи и доступны для ближайшего карьерного шага, как могут осуществляться кадровые переходы – вертикально вверх, или горизонтально в смежные направления, или по диагонали в зависимости от заданного курса. На карте также указываются условия таких переходов.

3. Третьим элементом, необходимым для начала построения системы управления карьерой и внедрения карьерных треков, является история кадровых данных по переходам. Данные нужны для того чтобы карта карьерных треков была основана не только на представлениях руководителя о том, как это должно быть, но и была подтверждена статистикой – как такие перемещения уже происходили в подразделениях данной компании. Здесь, как правило, используются два источника информации. Это количественные данные, если они есть – выгрузка кадровых данных о переходах за последние годы, где можно посмотреть, на какие должности и как быстро люди переводились, как адаптировались, и как долго после этого оставались на этой позиции, какой процент после этого уходит или возвращается обратно. Выгрузка количественных данных позволит понять какие кадровые переходы были наиболее популярны и какие более эффективны.

Второй источник информации – это качественные данные – кейсы карьерных перемещений. Можно попросить руководителя поделиться примерами: кто из сотрудников за последний период переводился по вертикальному, кто по горизонтальному треку, при каких обстоятельствах, какие требования к работникам предъявлялись, насколько руководители оценивают такой переход как успешный. Всё это поможет определить гипотезы – как люди могут развиваться и какие условия переходов следует заложить для таких перемещений.

На основании вышеизложенного и для понимания готовности того или иного подразделения к внедрению карьерных треков, можно заполнить чек-лист, составив его в виде таблицы, содержащей два столбца. Так мы поймём в каком подразделении наибольшее количество подготовительных элементов уже присутствует, где проще и быстрее будет провести работу по внедрению инструментов управления карьерой. В левом столбце чек-листа следует выделить следующие критерии готовности: устойчивая организационная культура, наличие определённого перечня должностей, устойчивые уровни должностей, чёткие формальные требования к должностям, чёткие требования к soft и hard компетенциям, наличие истории карьерных переходов, наличие системы принятия кадровых решений. Напротив каждого критерия, во втором столбце таблицы, следует поставить плюс или минус в зависимости от наличия данного критерия [8].

Если каких-то элементов не хватает в том или ином подразделении, то следует понимать, что это те элементы, с отработки и наладки которых нужно начать, чтобы подготовить подразделение к внедрению новых инструментов.

Этапы проекта по разработке карьерных треков

Существуют основные этапы и дополнительные шаги, которые выполняются по ситуации при определённых обстоятельствах (например, при наличии или отсутствии той или иной информации, установленных принципов или порядка действий и т. д.).

Основные этапы всегда начинаются с исследования функций, анализа документов, регламентирующих деятельность, организационной структуры, наличия вакансий, должностных инструкций и т. д. Если есть информация о перемещениях, то в качестве дополнительного шага здесь же происходит анализ кадровых данных.

Вторым этапом следует обязательное интервью с руководителями внутри функциональных направлений разных уровней по кейсам перемещений, по критичным требованиям, важным условиям, которые считаются приоритетными и т. д. В качестве дополнительных шагов в рамках второго этапа можно разработать модели (требования) soft skills и hard skills, если таких требований на данный момент в подразделении нет.

На третьем и четвёртом этапах разрабатывается матрица профилей должностей и формируются гипотезы карьерных треков. На основе организационной структуры, перечня должностей определяется набор требований и отображается в матрице. На базе матрицы и кадровых данных формируются гипотезы карьерных треков (возможные кадровые перемещения, условия переходов и т. д.). В случае, если в компании нет внедрённой системы единых принципов принятия кадровых решений, то на этих этапах в рамках дополнительного шага разрабатывается методология карьерных треков.

На пятом этапе проводятся экспертная сессия для верификации и согласования получившихся карьерных треков с руководителями разных уровней тех функциональных направлений, для которых создаются треки. И в завершении, в рамках

шестого этапа осуществляется разработка и формирование информационных материалов по трекам (автоматизация, брошюры, буклеты и т. д.).

Дополнительными шагами к данным этапам могут быть: проведение обучения руководителей разных уровней по использованию внедряемых инструментов управления карьерой, установлению обратной связи с сотрудниками для анализа и контроля работы созданной системы, регулярной оценке компетенций для осуществления кадровых перемещений и т. д.

Ключевыми факторами успеха внедрения карьерных треков будут являться: наличие системы управления карьерой и постоянная поддержка работы этой системы.

Общую систему управления карьерой в организации можно назвать «правилами игры», которые должны соблюдать и сотрудники, и компания. Люди очень быстро понимают, если правила не соблюдаются самой компанией, они перестают верить в данные инструменты, каким бы методологически проработанным и эстетически оформленными они не были. Должны быть регулярные реальные примеры перехода сотрудников на новые должности и их продвижение по карьерной лестнице в соответствии с построенной системой. Людям должны быть известны истории успеха тех сотрудников, кто сделал в компании карьеру – как это произошло, благодаря чему они получили повышение, какие уроки из их опыта можно вынести [9].

Вторым элементом является поддержка (сопровождение) работы системы, поскольку даже при соблюдении всех «правил игры», всегда возникают дополнительные вопросы, нестандартные ситуации, выявляющие узкие места, которые требуют разбора и корректировки. Реализовать сопровождение можно с помощью наглядных и понятных материалов, размещённых в доступе для сотрудников. Незаменимыми помощниками послужат элементы автоматизации, где на платформе могут быть размещены личные кабинеты сотрудников с их оценками, компетенциями, поставленными и достигнутыми целями, возможными дальнейшими шагами. Для эффективного развития сотрудника не следует забывать о технологии SMART, согласно которой поставленные цели должны быть конкретными (Specific), измеримыми (Measurable), достижимыми (Achievable), актуальными (Relevant) и с чёткими сроками выполнения, т.е. ограниченными во времени (Time-bound).

Кроме того, важнейшими составляющими поддержки (сопровождения) работы системы управления карьерными треками являются открытый диалог и обратная связь.

Заключение

Построение системы профессионального развития персонала в компании – проект длительный и сложный. Период адаптации карьерных треков составляет не менее года, в течение которого важно поддерживать процесс внедрения этого инструмента. Чтобы карьерные треки работали – необходимо рассказать руководителям, HR-менеджерам и самим сотрудникам – что это за инструмент, для чего он создан, для каких задач и как его использовать.

Карьерный рост может планироваться как работодателем, так и работником. Первоначально работодателем предлагается план карьерного роста, в дальнейшем этот план может корректироваться, исходя из возможностей и желания сотрудника [10]. Следует объяснить сотрудникам, что карьерный трек – это не обязанность, а возможность найти направления своего вертикального, горизонтального и проектного роста и спланировать дальнейшее развитие, выбрав для себя индивидуальный маршрут по разработанным в организации карьерным картам. Если работника всё устраивает на текущей позиции, то ему необязательно двигаться по предлагаемым траекториям.

В целом, внедрение карьерных треков позволяет не только удерживать ценных сотрудников и начинающих талантливых специалистов, мотивировать их на длительное сотрудничество с компанией, но и подстраховывать ключевые менеджерские и экспертные позиции, планировать преемственность на долгосрочную перспективу, что поможет обеспечить кадровую защищённость самой организации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Солодилов А. В., Афонин А. И., Солодилов А. А. Карьера в институте государственной службы: специфика и проблемы (на примере Министерства спорта РФ) // Экономика, финансы и управление: актуальные проблемы и перспективы развития: материалы национальной межвузовской научно-практической конференции студентов, аспирантов, молодых учёных и работников / отв. ред. Е. И. Степаненко, И. С. Камайкина. Балашиха: Российский гос. ун-т народного хозяйства им. В. И. Вернадского, 2024. С. 278–282.
2. Истратий А. Ю., Чекан А. А. Основные деструкторы, разрушающие карьеру руководителя HR-подразделения // Управление персоналом: реалии настоящего и возможности будущего: материалы I Международной научно-практической конференции / отв. ред. И. А. Кондаурова, М. В. Жаболенко. Донецк: ДОННТУ, 2022. С. 263–268.
3. Шолотонов М. А. Как возраст влияет на эффективность сотрудников // Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда: материалы VIII Научно-практической конференции. М.: Государственный университет управления, 2022. С. 356–360.
4. Тимохина К. П. Рекомендации по внедрению и использованию системы профессионального развития персонала // Стратегии бизнеса. 2021. Т. 9. № 6. С. 199–200.
5. Брага И. В., Кузнецова И. В. Специфика мотивации труда персонала отдела продаж торгового предприятия (на примере лабораторного рынка) // Вестник Государственного университета просвещения. Серия: Экономика. 2024. № 2. С. 37–44.
6. Чернов А. И., Шолотонова Е. С., Жураховская И. М. Актуальность и роль диагностики системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала в повышении конкурентоспособности организации на рынке труда в условиях кадрового дефицита // Развитие экосистемы России с учётом новых вызовов: сборник по итогам II Национальной научно-практической конференции / под общ. ред. И. М. Жураховской. Москва, 2024. С. 108–118.
7. Крахина А. А. Управление деловой карьерой как элемент кадровой политики // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 5–1 (111). С. 240–243.
8. Махулбекова К. Е. Планирование и развитие карьеры в современной организации // Молодой учёный. 2023. № 46 (493). С. 113–116.
9. Баргатина А. Д., Мойсиевич К. К. Карьерный рост: основные аспекты и особенности // Новизна. Эксперимент. Традиции. 2022. № 4 (20). С. 17–23.
10. Козлова Е. Г. Кадровый аудит: как выявить критичные процессы и организовать проверку // Вестник Государственного университета просвещения. Серия: Экономика. 2024. № 1. С. 68–75.

REFERENCES

1. Solodilov, A. V., Afonin, A. I. & Solodilov, A. A. (2024). Career at the Institute of Public Administration: Specifics and Problems (Using the Example of the Ministry of Sports of the Russian Federation). In: *Economics, Finance and Management: Current Problems and Development Prospects: Proceedings of the National Interuniversity Scientific and Practical Conference of Students, Postgraduates, Young Scientists and Workers*. Balashikha: Vernadsky Russian State University of National Economy publ., 278–282 (in Russ.).

2. Istratii, A. Yu. & Chekan, A. A. (2022). The Main Destructors That Destroy the Career of the Head of the HR Department. In: *Personnel Management: The Realities of the Present and the Possibilities of the Future: Materials of the I International Scientific and Practical Conference*. Donetsk: Donetsk National Technical University publ., 263–268 (in Russ.).
3. Sholotonov, M. A. (2022). How Age Affects Employee Effectiveness. In: *Actual Issues of Personnel Management and Labor Economics: Proceedings of the VIII Scientific and Practical Conference*. Moscow: State University of Management publ., 356–360 (in Russ.).
4. Timokhina, K. P. (2021). Recommendations for the Implementation and Use of the System of Professional Development of Personnel. In: *Business Strategies*, 9, 6, 199–200 (in Russ.).
5. Braga, I. V. & Kuznetsova, I. V. (2024). Specifics of Labor Motivation of Sales Department Personnel of Trading Enterprise (Using Laboratory Market as An Example). In: *Bulletin of the State University of Education. Series: Economics*, 2, 37–44 (in Russ.).
6. Chernov, A. I., Sholotonova, E. S. & Zhurakhovskaya, I. M. (2024). The Relevance and Role of Diagnostics of the System of Motivation and Stimulation of Personnel Activity in Increasing the Competitiveness of an Organization in the Labor Market in Conditions of Personnel Shortage. In: *Development of the Ecosystem of Russia Considering New Challenges: A Collection Based on the Results of the II National Scientific and Practical Conference*. Moscow: Rusains, 108–118 (in Russ.).
7. Krakhina, A. A. (2024). Business Career Management as an Element of Personnel Policy. In: *Economics and Business: Theory and Practice*, 5–1 (111), 240–243 (in Russ.).
8. Makhulbekova, K. E. (2023). Career Planning and Development in a Modern Organization. In: *Young Scientist*, 46 (493), 113–116 (in Russ.).
9. Bargatina, A. D. & Moiseievich, K. K. (2022). Career Growth as a Mutual Responsibility of Employees and Organizations. In: *Novelty. Experiment. Traditions*, 4 (20), 17–23 (in Russ.).
10. Kozlova, E. G. (2024). Hr Audit: How to Identify Critical Processes and Organize an Audit. In: *Bulletin of the State University of Education. Series: Economics*, 1, 68–75 (in Russ.).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Брага Ирина Викторовна (г. Москва) – кандидат экономических наук, доцент кафедры государственных закупок, менеджмента и государственного управления Государственного университета просвещения;
e-mail: abraga@yandex.ru

Истратий Анна Юрьевна (г. Москва) – кандидат экономических наук, доцент кафедры государственных закупок, менеджмента и государственного управления Государственного университета просвещения;
e-mail: vserivkom@mail.ru

Шолотонов Максим Александрович (г. Москва) – аспирант кафедры спортивных дисциплин Государственного университета просвещения;
e-mail: sholotonov_max@mail.ru

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

Irina V. Braga (Moscow) – Cand. Sci. (Economics), Assoc. Prof., Public Procurement, Management and Public Administration Department, Federal State University of Education;
e-mail: irinabraga@yandex.ru

Anna Yu. Istratius (Moscow) – Cand. Sci. (Economics), Assoc. Prof., Public Procurement, Management and Public Administration Department, Federal State University of Education;
e-mail: vservikom@mail.ru

Maxim A. Sholotonov (Moscow) – Postgraduate Student, Sports Disciplines Department, Federal State University of Education;
e-mail: sholotonov_max@mail.ru