

Экономика и менеджмент предприятий и комплексов

Economy and management of enterprise and complexes

Научная статья

УДК 331.108

DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18407>

EDN: <https://elibrary/VNIXAG>



ОЦЕНКА КАРЬЕРНОГО ПОТЕНЦИАЛА РАБОТНИКОВ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

М.Б. Флек , Е.А. Угнич  

Донской государственный технический университет,
Ростов-на-Дону, Российская Федерация

 ugnich77@mail.ru

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена необходимостью совершенствования системы управления человеческим капиталом предприятий, обусловленного решением проблемы дефицита квалифицированных специалистов. Показано, что для предприятий большой интерес среди инструментов управления человеческим капиталом представляет комплексная оценка карьерного потенциала работников, результаты которой могут способствовать формированию рекомендаций, направленных на повышение производительности труда. Цель статьи состоит в разработке комплексной методики оценки карьерного потенциала работников как системного инструмента управления человеческим капиталом предприятия. Научная новизна исследования заключается в разработке и обосновании комплексной методики оценки карьерного потенциала работников предприятия, которая интегрирует объективные и субъективные показатели, а также способствует формированию индивидуальных траекторий развития работников для повышения эффективности предприятия в целом. Теоретическую основу исследования составляют труды отечественных и зарубежных авторов, посвященные развитию представлений о карьерном, кадровом потенциале работников и об управлении человеческим капиталом предприятия в целом. Использование индексного метода исследования позволило сформировать интегральные оценки, дающие представление об объективных и субъективных показателях деятельности работников. Визуализация полученных результатов представлена в виде карты позиционирования. Эмпирическую базу исследования составили результаты анкетирования работников трех структурных подразделений машиностроительного предприятия, а также сведения, предоставленные кадровой службой. Всего был опрошен 31 работник. Результатом исследования стала разработанная методика оценки карьерного потенциала работников, которая нацелена на выявление перспективных работников, обладающих необходимыми компетенциями и качествами. В основу предлагаемой методики положена не только оценка объективных показателей работников, характеризующих их производительность и опыт, но и оценка субъективных показателей, отражающих личные характеристики и внутренние мотивы работников. Данная методика была апробирована, в каждом из трех подразделений предприятий (технологическом, конструкторском подразделениях и производственном цехе) были определены работники для кадрового резерва. Полученные результаты позволили дать рекомендации по развитию карьерного потенциала всем оцениваемым работникам в зависимости от их показателей на карте позиционирования.

Ключевые слова: человеческий капитал, карьерный потенциал, управление человеческим капиталом, оценка карьерного потенциала, предприятие



Для цитирования: Флек М.Б., Угнич Е.А. (2025) Оценка карьерного потенциала работников в системе управления человеческим капиталом предприятия. *П-Еconomy*, 18 (4), 124–139. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18407>

Research article

DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18407>



ASSESSMENT OF CAREER POTENTIAL OF EMPLOYEES IN THE SYSTEM OF THE ENTERPRISE HUMAN CAPITAL MANAGEMENT

M.B. Flek , E.A. Ugnich  

Don State Technical University, Rostov-on-Don, Russian Federation

 ugnich77@mail.ru

Abstract. *The relevance of the study* is due to the need to improve the human capital management system of enterprises, due to the problem of shortage of qualified specialists. It is shown that for enterprises, a comprehensive assessment of the career potential of employees is of great interest among the tools for managing human capital, the results of which can contribute to the formation of recommendations aimed at increasing labor productivity. *The purpose of the article* is to develop a comprehensive methodology for assessing the career potential of employees as a systemic tool for managing the human capital of an enterprise. The scientific novelty of the study lies in the development and substantiation of a comprehensive methodology for assessing the career potential of employees of an enterprise, which integrates objective and subjective indicators, and also contributes to the formation of individual trajectories of employee development to improve the efficiency of the enterprise as a whole. The theoretical basis of the study is the works of domestic and foreign authors devoted to the development of ideas about the career, personnel potential of employees and the management of human capital of the enterprise, as a whole. The use of the index research method made it possible to form integral assessments that give an idea of the objective and subjective indicators of employee performance. Visualization of the results is presented in the form of a positioning map. The empirical basis of the study was formed by the data of the questionnaire survey of employees of three structural divisions of the machine-building enterprise, as well as the information provided by the HR department. A total of 31 employees were surveyed. The result of the study was the developed methodology for assessing the career potential of employees, which is aimed at identifying promising employees with the necessary competencies and qualities. The proposed methodology is based not only on the assessment of objective indicators of employees characterizing their productivity and experience, but also on the assessment of subjective indicators reflecting the personal characteristics and internal motives of employees. This methodology was tested, in each of the three divisions of the enterprises (technological, design departments and production) employees were identified for the career reserve. The results obtained made it possible to give recommendations on the development of career potential to all assessed employees, depending on their placement on the positioning map.

Keywords: human capital, career potential, human capital management, career potential assessment, enterprise

Citation: Flek M.B., Ugnich E.A. (2025) Assessment of career potential of employees in the system of the enterprise human capital management. *П-Еconomy*, 18 (4), 124–139. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18407>

Введение

В настоящее время на российском рынке труда, обеспечивающем мобилизацию и использование человеческих ресурсов, наблюдается уникальная ситуация: при рекордно низкой безработице, составившей в 2024 году 2,5%¹, отмечается острая нехватка квалифицированных специалистов. По итогам 2023 года, российские предприятия испытывали потребность в 4,8

¹ Росстат (2025) Численность безработных в возрасте 15–72 лет и уровень безработицы. [online] Available at: https://rosstat.gov.ru/labour_force [Accessed 25.04.2025]. (In Russian).

миллионах работников². Сложившаяся ситуация является серьезным вызовом для национальной экономики, грозящим потерями 1–2% ВВП ежегодно, по оценке экспертов³.

Для самих предприятий проблема дефицита рабочей силы усугубляется повышением требований к ее качеству. Это обусловлено бурным научно-техническим прогрессом, сопровождающимся модернизацией средств производства, трансформацией бизнес-процессов, внедрением цифровых технологий. В связи с этим многие предприятия сталкиваются с потребностью в персонале, обладающем актуальными профессиональными знаниями, цифровыми навыками. Высококвалифицированные работники, способные генерировать и внедрять инновационные идеи, улучшать процессы, принимать решения в условиях непрерывных изменений, становятся основным источником конкурентного преимущества предприятия. Исходя из этого для многих предприятий большой интерес представляет комплексная оценка карьерного потенциала работников, результаты применения которой во многом могут способствовать формированию рекомендаций, направленных на повышение производительности труда. Такая оценка может быть направлена не только на определение «узких мест» развития персонала, но и на выявление работников, способных адаптироваться к изменениям и решать сложные задачи, что напрямую влияет на повышение эффективности деятельности предприятия.

В то же время существующие методики оценки карьерного потенциала не всегда соответствуют запросам предприятий, поскольку они ограничиваются оценкой профессиональных компетенций и выполнения ключевых показателей эффективности (КПЭ). Такая оценка важна для предприятия, поскольку дает достаточно объективные представления о результатах деятельности работника. Но она не учитывает мотивы, устремления самого работника. Свою карьеру работник рассматривает не только через призму объективных оценок, таких как продвижение по службе, рост заработной платы и др., но и через субъективные оценки, учитывающие его потребности, в числе которых сохранение и укрепление здоровья, соблюдение баланса «работа – жизнь», удовлетворенность своей работой.

В целом для предприятия представляет интерес комплексная методика оценки карьерного потенциала, которая объединяет как объективные, так и субъективные показатели. Такой подход позволяет одновременно учитывать и результативность работы предприятия, и внутренние потребности и мотивы работников.

Литературный обзор

Рост исследовательского интереса к пониманию карьерного потенциала работников усилился в конце XX – начале XXI веков, что обусловлено изменением подходов к управлению персоналом на практике. В этот период на предприятиях происходит поиск новых способов управления, позволяющих находить баланс интересов работодателей и работников, раскрывать креативные способности как отдельных работников, так и коллектива в целом [1].

Изначально [2] карьерный потенциал работников понимался как его активы, включающие знания, опыт, навыки. Предприятие рассматривалось как совокупность возможностей для развития карьеры работника. При этом поднимался вопрос о необходимости соблюдения баланса индивидуальных интересов и интересов предприятия для развития карьеры.

В более поздних работах также подчеркивается важность оценки карьерного потенциала и для работников, и для предприятия [3, 4]. При этом исследования сосредоточены преимущественно на оценке потенциала талантливых работников [5].

Другими авторами [6] выявлена взаимосвязь между потенциалом работника и его производительностью. При этом отмечается, что производительность можно рассматривать как необходимый, но недостаточный показатель карьерного потенциала.

² Королева А. (2023) РАН: Дефицит кадров в России в 2023 году составил 4,8 млн человек. [online] Available at: <https://rg.ru/2023/12/24/ran-deficit-kadrov-v-rossii-v-2023-godu-sostavil-48-mln-chelovek.html?ysclid=m9wfhyyq4r70976405> [Accessed 25.04.2025]. (In Russian).

³ Резник И. (2024) Что поможет экономике страны преодолеть нехватку квалифицированных кадров. [online] Available at: <https://www.rbc.ru/industries/news/6671444f9a7947966ad151d4> [Accessed 25.04.2025]. (In Russian).

Несмотря на то, что научный интерес к исследованию карьерного потенциала возник несколько десятилетий назад, его единое понимание до сих пор отсутствует. Часто как идентичные рассматриваются понятия «карьерный потенциал», «кадровый потенциал» и «трудовой потенциал». Такая неопределенность ограничивает применение этих понятий при выработке управленческих решений на практике.

Все вышеперечисленные понятия, безусловно, связаны друг с другом, но не идентичны. Трудовой потенциал является совокупностью профессиональных характеристик работника предприятия, определяющих возможности и границы его участия в трудовой деятельности [7]. На наш взгляд, он представляет собой часть карьерного потенциала наряду с личностными характеристиками, устремлениями и возможностями. Что же касается кадрового потенциала, то это общая количественная и качественная характеристика персонала как ресурса предприятия, включающая совокупность личностных, профессиональных, социальных и психофизиологических качеств работников, их знаний, умений, опыта и мотивации, которые используются или могут быть использованы для выполнения функций и достижения целей предприятия [8].

Кадровый потенциал рассматривается как характеристика всего коллектива предприятия. Карьерный потенциал, как и трудовой потенциал, относится к индивидуальному уровню и отражает совокупность физических, духовных и профессиональных качеств конкретного работника, которые определяют его возможности и готовность к профессиональному росту и продвижению по карьерной лестнице [9]. Это потенциал карьерного роста, связанный с личной мотивацией, профессиональными компетенциями, опытом, способностью обучаться и адаптироваться к новым задачам и ролям. Согласимся с авторами [10], которые считают, что карьерный потенциал имеет многокомпонентную структуру, включающую характеристику личностных качеств и профессиональных умений и навыков.

Сложность и отсутствие единства трактовки понятия карьерного потенциала способствуют разным подходам к его оценке. Так, предлагается оценка карьерного потенциала как через определение профессионального уровня работника [11, 12], так и на основе оценки сочетания деловых и личностных качеств [13]. В качестве других характеристик карьерного потенциала использовались также показатели эмоционального интеллекта, коммуникативных навыков, карьерных ценностных ориентаций, мотивации к успеху [14].

Интерес к оценке карьерного потенциала возрастает не только со стороны научного сообщества. Изменение характера труда под воздействием цифровой трансформации общества побуждает предприятия подходить к управлению социально-трудовыми отношениями более комплексно и всесторонне, развивая систему управления человеческим капиталом [15] и понимая его как самовозрастающую стоимость, способную к накоплению [19]. И в целях управления человеческим капиталом предприятия большое значение имеет оценка личного потенциала работников, представляющего скрытый ресурс, который определяет их способность успешно решать новые профессиональные задачи и развиваться в своей деятельности [17, 18]. Он основывается на базовых личностных и интеллектуальных качествах, которые не всегда проявляются в текущей работе, но влияют на возможность обучения, адаптации и достижения высоких результатов в будущем. Учет личного потенциала как составляющего карьерного потенциала работников, на наш взгляд, имеет большое значение.

Цель исследования

Цель настоящего исследования состоит в разработке комплексной методики оценки карьерного потенциала работников как системного инструмента управления человеческим капиталом предприятия.

Достижению данной цели способствует решение следующих задач:

- обосновать логику предлагаемой методики оценки карьерного потенциала работников предприятия;

- выявить компоненты карьерного потенциала работников в целях его оценки;
- разработать методику оценки карьерного потенциала работников предприятия;
- апробировать методику оценки карьерного потенциала работников на примере машиностроительного предприятия;
- дать предложения по развитию человеческого капитала предприятия на основе полученных результатов оценки карьерного потенциала его работников.

В фокусе данного исследования находится внутриорганизационная карьера работников, то есть карьера в рамках одной организации, которая рассматривается с позиции сопряжения целей коллективных и индивидуальных — организации и самих работников.

Методы и материалы

Основу эмпирической базы исследования составили данные опроса работников машиностроительного предприятия, находящегося в Ростове-на-Дону. В мае 2025 года в трех структурных подразделениях данного предприятия проводилось анкетирование работников для оценки их личностных характеристик, влияющих на развитие карьерного потенциала. Были использованы четыре типа анкет, что обусловлено оценкой мотивации работников, лояльности к организации, готовности к обучению, уровня «гибких» навыков. Для объективной оценки трудовой деятельности работников использовались сведения, касающиеся их стажа и выполнения КПЭ.

Для оценки карьерного потенциала работников применялся индексный подход [19], позволяющий соизмерить значение индексов объективной и субъективной оценки.

Визуализация полученных результатов в виде карты позиционирования способна показать соотношение между значениями индексов объективной оценки, характеризующих производительность работников, и субъективной оценки, характеризующих их личностную оценку, которая демонстрирует уровень мотивации, лояльности к организации, готовности к обучению, развитие «гибких» навыков.

Для обеспечения защиты персональных данных работников, их обезличивания, но сохранения при этом возможности их идентификации для нужд HR-менеджмента предприятия каждый опрошенный работник обозначен латинской буквой. От всех участников опроса получено согласие на использование их данных в целях публикации результатов исследования в обезличенном виде.

Результаты и обсуждение

Важность оценки карьерного потенциала работников обусловлена необходимостью его развития и является важной составляющей системы управления человеческим капиталом предприятия в целом. Такая система управления включает в себя набор стратегий, тактических и оперативных мероприятий, программного обеспечения, направленных на подбор, развитие, мотивацию, удержание и оценку работников с целью максимизации их вклада в достижение стратегических целей предприятия.

Анализ литературы свидетельствует о наличии двух ключевых задач оценки карьерного потенциала:

- определения ключевых качеств, компетенций работников, которые могли бы способствовать их профессиональному развитию;
- выявления перспективных работников, обладающих необходимыми компетенциями и качествами, для которых необходимо создать условия, способствующие профессиональному росту.

HR-менеджмент предприятий часто сосредоточен на решении первой задачи⁴. Если это касается профессиональных компетенций, то оценка карьерного потенциала позволяет выявить «узкие места» и найти возможности их устранения, например путем обучения или переподготовки

⁴ Матвеева А. (2025) *Из ответственных рабочих – в мастера*. [online] Available at: <https://monocle.ru/monocle/2025/18/iz-otvetstvennykh-rabochikh-v-maŝtera/> [Accessed 29.04.2025]. (in Russian).



персонала. Однако большое значение имеет и внутренняя мотивация работника, поскольку его личные интересы, ценности и устремления непосредственно определяют потребность или ее отсутствие в дальнейшем профессиональном развитии. Некоторые работники могут просто не иметь таких потребностей, а следовательно, и целей. В связи с этим вторая задача оценки карьерного потенциала, связанная с выявлением наиболее перспективных работников, имеющих внутреннюю мотивацию, представляется не менее значимой. Дальнейшее исследование обусловлено необходимостью решения данной задачи.

Безусловно, для оценки кадрового потенциала работников большое значение имеют объективная оценка их деятельности, опирающаяся на количественные данные, и стандартизированные методы, минимизирующие влияние субъективности. В качестве объективной оценки используют показатели трудовой деятельности работников [20], характеризующие количество и качество выполненной работы за определенный период времени. В частности, оценка объективных показателей может проводиться на основе определения КПЭ работников, тестирования их профессиональных и когнитивных способностей, проведения деловых игр, позволяющих оценить их поведение в рабочих ситуациях. Наиболее популярным инструментом измерения и оценки результатов деятельности работников на предприятии служат КПЭ [21], включающие количественные показатели, которые отражают производительность, качество и результативность труда (например, количество выполненных операций, процент брака, объем продаж, производительность труда и др.)

На наш взгляд, достаточно важным показателем трудовой деятельности, без которого сложно выявить перспективных работников и который дает объективную оценку, является стаж работы — период фактической деятельности по определенной специальности или на конкретном предприятии. Этот формальный показатель трудовой деятельности важен, поскольку может использоваться для оценки опыта работников.

Использование показателей объективной оценки позволяет получить всестороннюю и сбалансированную картину профессиональных качеств, поведения и компетенций работников, минимизируя субъективность.

В то же время объективная оценка не дает представление о внутренней мотивации работников, их ценностях и устремлениях. В связи с этим важна и субъективная оценка карьерного потенциала, основанная на мнении самого работника, что позволит обеспечить обратную связь, выявить его мотивацию и карьерные амбиции.

Субъективную оценку карьерного потенциала дают главным образом личностные показатели⁵ (рис. 1), среди которых в целях исследования следует выделить:

- мотивацию, демонстрирующую, что именно побуждает работника выполнять свои обязанности и стремиться к развитию;
- лояльность к организации, показывающую, как глубоко работник идентифицирует себя с миссией и ценностями организации, что способствует его стремлению развиваться внутри организации, а не искать возможности на стороне;
- готовность к обучению, то есть к усвоению новых знаний и навыков, позволяющих работнику оставаться конкурентоспособным и эффективно выполнять задачи в изменяющихся условиях;
- «гибкие» навыки, обеспечивающие не только профессиональную компетентность, но и способность эффективно взаимодействовать в коллективе, адаптироваться к новым вызовам.

В то же время ограничиваться только субъективной оценкой не стоит, поскольку она может дать искаженное представление о работнике, ввиду учета лишь личного мнения.

Для получения наиболее реалистичной оценки карьерного потенциала работников необходимо использовать и объективный, и субъективный подходы к оценке, сочетать качественные

⁵ Ашурбеков Р.А., Антонова, Белова О.Л. [и др.] (2019) *Технологии управления персоналом в условиях цифровой модернизации экономики*, монография, М.: Издательский дом ГУУ, 2019.



Источник: составлено авторами

Рис. 1. Показатели объективной и субъективной оценки карьерного потенциала работников

Fig. 1. Indicators of objective and subjective assessment of employees' career potential

и количественные характеристики. А в целях визуализации полученных результатов, на наш взгляд, целесообразно построение карт позиционирования, получивших популярность в маркетинге [22, 23]. Они представляют собой графики с двумя осями, каждая из которых отражает важные характеристики. В частности, для оценки карьерного потенциала работников это могут быть интегрированные показатели объективных и субъективных оценок.

В целом авторы предлагают следующую систему показателей объективной и субъективной оценки карьерного потенциала работников, которая представлена на рис. 1.

При построении карты позиционирования для оценки карьерного потенциала и выявления наиболее перспективных работников необходимо определить интегрированные показатели: индекс объективной оценки и индекс субъективной оценки для каждого работника.

Индекс объективной оценки ($I_{об}$) учитывает такие важнейшие характеристики трудовой деятельности, как выполнение КПЭ и стаж работы:

$$I_{об} = (I_{ст} * P_{ст}) + (I_{КПЭ} * P_{КПЭ}), \quad (1)$$

где $I_{ст}$ — индекс стажа работы; $P_{ст}$ — вес стажа работы; $I_{КПЭ}$ — индекс КПЭ; $P_{КПЭ}$ — вес КПЭ.

Индекс КПЭ рассчитывается как отношение фактического значения показателя (КПЭ) к плановому.

Индекс стажа рассчитывается как нормированное значение, отражающее продолжительность трудового опыта работника на данном предприятии. Чтобы получить индекс, стаж приводят к шкале от 0 до 1, исходя из значений максимального стажа и фактического стажа работника.

Вес стажа и вес КПЭ — коэффициенты, отражающие относительную важность каждого компонента в итоговом индексе. Веса определяются на основе прямого экспертного опроса. Сумма весов равна 1.

Расчет $I_{об}$ позволяет интегрировать количественные показатели эффективности работы и трудового опыта в единую оценку трудовой деятельности, используемую для оценки карьерного потенциала.

Индекс субъективной оценки рассчитывается исходя из учета личностных показателей (индексов) как среднее геометрическое, поскольку оно менее чувствительно к экстремальным значениям:

$$I_{суб} = \sqrt[4]{I_{м} * I_{л} * I_{о} * I_{н}}, \quad (2)$$

где $I_{\text{суб}}$ – индекс субъективной оценки; $I_{\text{м}}$ – индекс мотивации; $I_{\text{л}}$ – индекс лояльности к организации; $I_{\text{о}}$ – индекс готовности к обучению; $I_{\text{н}}$ – индекс «гибких» навыков.

Данные индексы рассчитываются на основе результатов анкетирования работников. Общая характеристика индексов представлена в табл. 1.

Таблица 1. Общая характеристика индексов, дающих представление о субъективной оценке
Table 1. General characteristics of indices reflecting subjective evaluation

Индекс	Характеристика
Индекс мотивации ($I_{\text{м}}$)	Общий уровень заинтересованности, вовлеченности и энтузиазма работника в работе, насколько он заинтересован и готов в нее вкладываться
Индекс лояльности к организации ($I_{\text{л}}$)	Степень приверженности и удовлетворенности работника организацией, отражает его эмоциональное отношение к ней, уровень доверия и поддержку корпоративной культуры
Индекс готовности к обучению ($I_{\text{о}}$)	Уровень потребности работника в непрерывном обучении, формальном и неформальном, в целях профессионального развития
Индекс «гибких» навыков ($I_{\text{н}}$)	Уровень развития у работника личностных и межличностных компетенций, которые обеспечивают эффективное взаимодействие, адаптивность и успешное решение нестандартных задач в рабочей среде (например, умение убеждать, гибкость, организованность, креативность и др.)

Источник: составлено авторами

Общий алгоритм расчета индексов ($I_{\text{м}}$, $I_{\text{л}}$, $I_{\text{о}}$, $I_{\text{н}}$), по результатам анкетирования работников, следующий:

1. Проведение опроса работников с использованием четырех типов анкет, оценивающих мотивацию, лояльность к организации, готовность к обучению и «гибкие» навыки. Каждому вопросу в анкете соответствует шкала баллов (от 1 до 5).

Для оценки составляющих субъективной оценки работников могут использоваться различные тесты-опросники, в частности для оценки мотивации – адаптированный тест «Что вами движет» Д. Макклелланда⁶, для оценки лояльности к организации – опросник организационной лояльности Л. Портера [24], для оценки «гибких» навыков работников – опросники на платформах Lectera⁷, Psychologies⁸ или др. Для оценки готовности к обучению целесообразно учитывать компоненты как формального обучения, так и неформального, которые представлены в исследовании Х. Наваля и др. [25]. Как формальное обучение (в виде курсов повышения квалификации, обучающих семинаров, тренингов и т.п.), так и неформальное (на рабочем месте в результате взаимодействия с коллегами и путем выполнения практических рабочих задач) имеют большое значение для перспектив профессионального развития [19].

2. Проведение анкетирования и расчет общей суммы баллов по каждому работнику.

3. Нормирование и перевод в индекс по общепринятой формуле:

$$I = \frac{\frac{S}{N} - 1}{4}, \quad (3)$$

⁶ Фетискин Н., Козлов В., Мануйлов Г. (2002) *Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп*, учебное пособие, М.: Издательство Института Психотерапии.

⁷ Lectera (2024) *Тест на soft skills: проверьте, какими гибкими навыками вы обладаете*. [online] Available at: <https://lectera.com/magazine/ru/articles/test-na-soft-skills-proverte-kakimi-gibkimi-navykami-vy-obladaete> [Accessed 8.05.2025]. (in Russian).

⁸ Psychologies. *Тест: Soft skills — какими гибкими навыками вы обладаете?* [online] Available at: <https://www.psychologies.ru/tests/test/830079/> [Accessed 8.05.2025]. (in Russian).

где I – индекс, дающий представление о субъективной оценке респондентов (I_m, I_l, I_o, I_n); S – сумма баллов по вопросам анкеты; N – количество вопросов анкеты; 4 – максимальный диапазон оценки при использовании пятибалльной шкалы (от 1 до 5).

Формула (3) используется для расчета индексов I_m, I_l, I_o, I_n .

4. Расчет $I_{суб}$ по каждому работнику по формуле (2).

Расчет $I_{об}$ и $I_{суб}$ по каждому работнику позволяет построить карты позиционирования, где по оси абсцисс – значения $I_{суб}$, а по оси ординат – значения $I_{об}$. Карты позиционирования целесообразно формировать по группам работников, например в соответствии со структурными подразделениями, либо отдельно по производственным и непроизводственным работникам. Группировка работников для построения карт восприятия зависит от детализации цели оценки карьерного потенциала.

Апробация приведенной методики оценки карьерного потенциала проведена на примере машиностроительного предприятия Ростовской области. Конкретной целью оценки карьерного потенциала является выявление работников в каждом из трех подразделений (технологическом, конструкторском и одном из производственных цехов), в наибольшей степени стремящихся к профессиональному развитию, для включения их в кадровый резерв руководящих работников.

В технологическом подразделении было опрошено 11 инженеров, в конструкторском – 13, в производственном цехе – 7 операторов станков. Все опрошенные инженеры имеют высшее образование, все операторы станков – среднее профессиональное.

Поскольку ставилась цель определить кадровый резерв, то для оценки были отобраны работники не старше 40 лет, имеющие опыт работы на предприятии не менее одного года. Краткая информация по анализируемым работникам представлена в табл. 2.

Таблица 2. Общая характеристика опрошенных работников по структурным подразделениям

Table 2. General characteristics of the surveyed employees by structural divisions

Характеристика	Технологическое подразделение	Конструкторское подразделение	Производственный цех
Доля женщин, %	27	30	28,5
Средний возраст, лет	30	26	28
Средний стаж, лет	8	4	9

Источник: составлено авторами

Результаты опроса работников и анализа их производительности позволили построить карту позиционирования (рис. 2). Оцениваемые работники обозначены латинскими буквами.

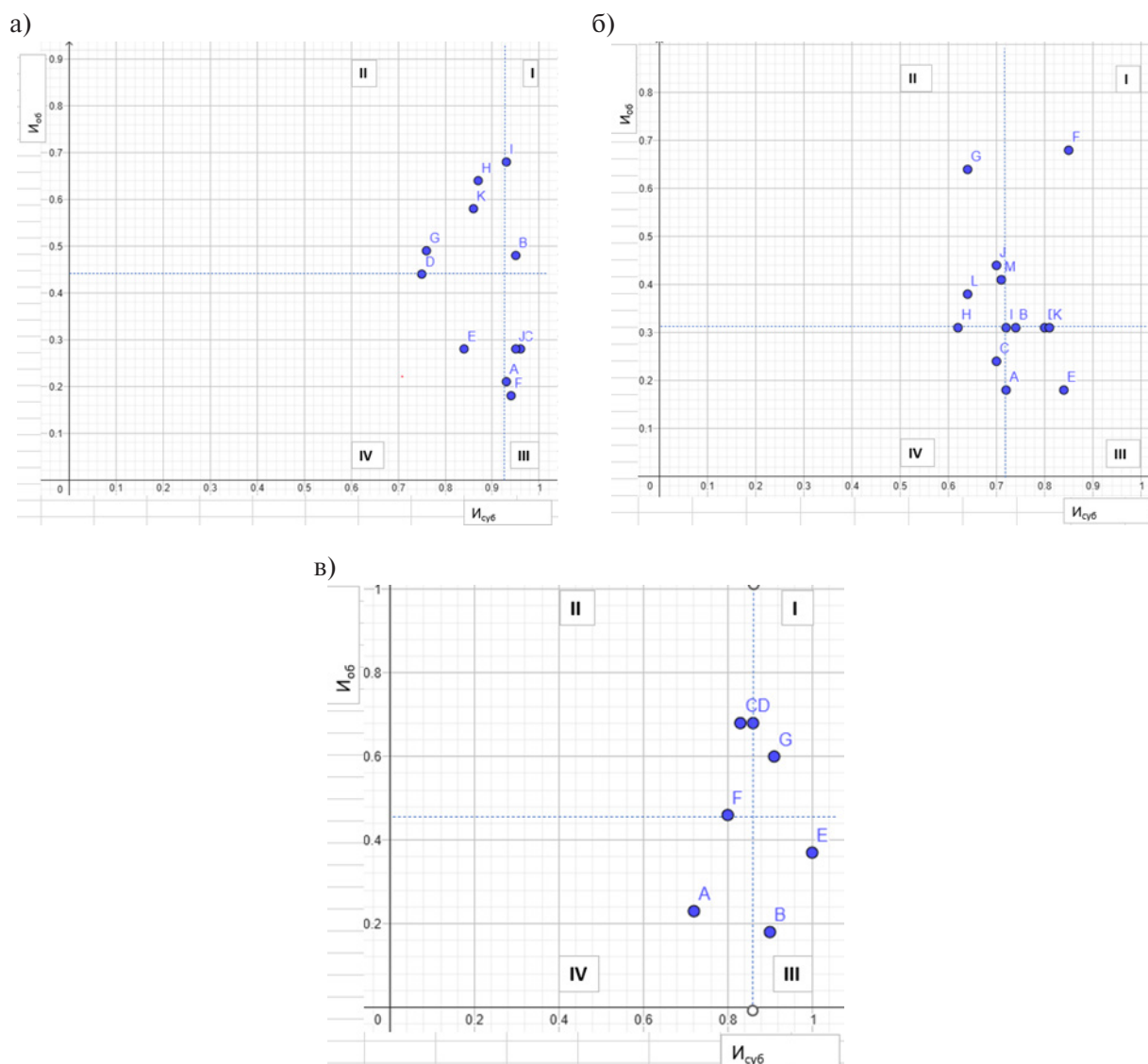
Данные для расчета $I_{об}$ получены в кадровой службе предприятия.

Медианные величины $I_{об}$ и $I_{суб}$ по значениям всех анализируемых работников будут представлять собой точки нового начала координат:

- в технологическом подразделении – $I_{об} = 0,93$; $I_{суб} = 0,44$;
- в конструкторском подразделении – $I_{об} = 0,72$; $I_{суб} = 0,31$;
- в производственном цехе – $I_{об} = 0,86$; $I_{суб} = 0,46$.

На рис. 2 эта координатная плоскость обозначена тонкими пунктирными вертикальными и горизонтальными линиями.

В верхнем правом (I) квадранте на рис. 2 располагаются потенциальные кандидаты для кадрового резерва, которые имеют высокие показатели $I_{об}$ и $I_{суб}$. Так, для технологического подразделения – это работник B (рис. 2а), для конструкторского – работник F (рис. 2б), для производственного цеха – работник G (рис. 2в).



Источник: составлено авторами

Рис. 2. Карта позиционирования работников: а) технологического подразделения;
 б) – конструкторского подразделения; в) производственного цеха
 Fig. 2. Positioning map of employees: а) from technological department;
 б) from design department; в) from production department

Кроме этого, возможный потенциал имеет в технологическом подразделении работник *I*, поскольку на карте восприятия его место между I и II квадрантами (рис. 2а), в производственном цехе аналогичное положение имеет работник *D* (рис. 2в). В конструкторском подразделении работники *B*, *D* и *K* тоже имеют возможный потенциал, так как они находятся на новой оси абсцисс, между I и III квадрантами (рис. 2б).

Верхний левый (II) квадрант включает показатели работников, которые характеризуются высоким уровнем $I_{об}$ при относительно невысоком $I_{суб}$. Работники, отнесенные к группе II, имеют высокую производительность, но невысокий уровень субъективной оценки. С такими работниками необходимо проводить работу комплексно, чтобы сохранить результативность и повысить заинтересованность в работе и приверженность к предприятию. Необходимо повышать их мотивацию, лояльность с помощью индивидуального подхода, развития, признания заслуг и создания

благоприятных условий для труда и обучения. Это поможет удержать ценного работника и повысить его долгосрочную эффективность.

В правом нижнем (III) квадранте располагаются показатели тех работников, которые обладают высоким уровнем $I_{\text{суб}}$ при относительно невысоком $I_{\text{об}}$. Такие работники обладают выраженной приверженностью к организации, высоким уровнем развития «гибких» навыков, мотивации, готовности к обучению. Следует пересмотреть показатели производительности этих работников, чтобы установить причину их относительного отставания от других работников подразделения и сформировать возможности для повышения производительности и субъективной оценки.

Работники, показатели которых оказались в IV квадранте, нуждаются в создании дополнительных условий мотивации и стимулирования. Если у них рабочий стаж более одного года, следует установить причины их низкой объективной и субъективной оценки.

Карта позиционирования позволила наглядно выявить наиболее перспективных работников и дать рекомендации для включения их в кадровый резерв.

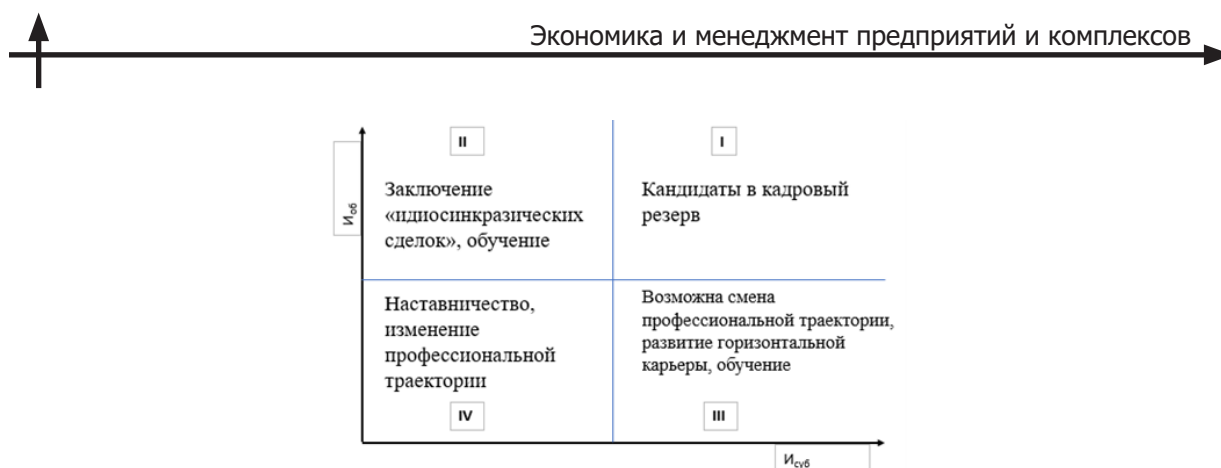
В целом карта позиционирования может служить стратегическим инструментом для развития человеческого капитала предприятия.

Что касается конкретных предложений по развитию человеческого капитала предприятия исходя из полученных результатов оценки карьерного потенциала работников трех структурных подразделений, то можно предложить в качестве кадрового резерва для продвижения на новую ступень карьерной лестницы из технологического подразделения – работника *B* (рис. 2а), из конструкторского подразделения – работника *F* (рис. 2б), из производственного цеха – работника *G* (рис. 2в). Также как возможных кандидатов стоит рассмотреть из технологического подразделения – работника *I* (рис. 2а), а из производственного цеха – работника *D* (рис. 2в).

Работники, обозначенные на карте восприятия во II квадранте, обладают достаточно высокими показателями $I_{\text{об}}$, включающим характеристики КПЭ и стажа, но не таким высоким $I_{\text{суб}}$ по сравнению с другими работниками. Они нуждаются в повышении мотивации, лояльности к организации, развитии «гибких навыков». Из технологического подразделения – это работники *D, G, H, K* (рис. 2а), из конструкторского подразделения – работники *G, H, J, L, M* (рис. 2б), из производственного цеха – работники *C, F* (рис. 2в).

В качестве рекомендаций предприятию им можно предложить так называемые «идиосинкразические сделки». Они представляют собой добровольные персонализированные соглашения нестандартного характера, которые заключаются между отдельными работниками и их работодателями относительно условий, выгодных каждой стороне [26]. Такие сделки подходят лишь для некоторых работников (в частности, оказавшихся во II квадранте), которые имеют ценность для предприятия. «Идиосинкразические сделки» могут включать, например, обеспечение персонализированной рабочей среды для ценных работников, удовлетворение разнообразных профессиональных потребностей, дополнительное обучение за счет предприятия и др. Такой нестандартный, индивидуальный подход к работе может в значительной степени способствовать удовлетворению внутренних потребностей работников, повысить их эффективность [27]. Подобные сделки являются важными формами вознаграждения за хорошую работу, они могут предполагать карьерный рост, способствовать повышению ценности и уникальности человеческого капитала предприятия, что окажет влияние на повышение его производительности.

Работники, обозначенные на карте восприятия в III квадранте, обладают достаточно высокими показателями $I_{\text{суб}}$, но не таким высоким $I_{\text{об}}$ по сравнению с другими работниками. То есть индекс, характеризующий их КПЭ, опыт работы, ниже медианного значения, но при этом мотивация, лояльность к организации, готовность к обучению и «гибкие» навыки достаточно развиты. Из технологического подразделения – это работники *A, C, F, G* (рис. 2а), из конструкторского подразделения – работники *A, B, D, E, K* (рис. 2б), из производственного цеха – работники *B, E* (рис. 2в).



Источник: составлено авторами

Рис. 3. Предложения по развитию карьерного потенциала работников исходя из их положения на карте позиционирования
Fig. 3. Suggestions for developing the career potential of employees based on their position on the positioning map

Для этих групп рекомендуется провести анализ их трудовых функций на предмет целесообразности смены профессиональной траектории либо рассмотреть возможность развития горизонтальной карьеры [28], то есть профессионального роста без продвижения по служебной лестнице, без изменения должности или уровня управленческой ответственности. Такой рост выражается в углублении и расширении профессиональных знаний, навыков и компетенций в рамках своей профессии или смежных областей. В свою очередь, для развития горизонтальной карьеры либо смены профессиональной траектории необходимо обучение работников путем повышения квалификации или стажировки.

Особого внимания требуют работники, оказавшиеся в IV квадранте, поскольку они обладают низким уровнем $I_{об}$ и $I_{суб}$ по сравнению с другими. Из технологического подразделения – это работник *Е* (рис. 2а), из конструкторского подразделения – работник *С* (рис. 2б), из производственного цеха – работник *А* (рис. 2в). Возможно, это просто наиболее молодые сотрудники с небольшим опытом работы. В таком случае они нуждаются в опытных наставниках, способных не только передать профессиональные знания и навыки, но и более глубоко погрузить в особенности корпоративной культуры предприятия. Либо стоит рассмотреть возможность изменения профессиональной траектории таких работников. Эти же рекомендации касаются и работника *І* из конструкторского подразделения (рис. 2б), расположение которого отражено на пересечении новых осей координат. Это свидетельствует об отсутствии ярко выраженных характеристик. Следовательно, его карьерный потенциал нуждается в дальнейшем развитии.

Резюмируя вышеизложенное, предложения по развитию карьеры работников, которые расположены в разных квадрантах, представлены на рис. 3.

В современной HR-практике существует некоторый арсенал оценок карьерного потенциала⁹, который включает, например, коэффициент карьерного роста, позволяющий оценить баланс между вертикальными и горизонтальными перемещениями работников, или карьерограмму, описывающую оптимальный путь развития работника для занятия желаемой позиции в организации. Однако эти методики оценки не являются системными и сосредоточены преимущественно на индивидуальных интересах работника, они либо достаточно сложны в расчетах, либо не позволяют сделать однозначную интерпретацию результатов. Кроме этого, они не универсальны и могут служить лишь одним из элементов HR-менеджмента, давая представление только о некоторых характеристиках карьерного потенциала работников.

Преимуществами предлагаемой методики оценки карьерного потенциала являются системность, доступность, универсальность, наглядность и возможность использования в рамках

⁹ Mirapolis (2025) Коэффициент карьерного роста: ключ к эффективному управлению талантами [online] Available at: URL: <https://www.mirapolis.ru/blog/koeffitsiyent-karernogo-rosta/> [Accessed 14.07.2025]. (in Russian).

стратегии управления человеческим капиталом предприятия в целях выявления перспективных работников и формирования кадрового резерва. При этом данная методика основана на учете взаимосвязи интересов как предприятия, так и самих работников, и в рамках HR-менеджмента она может быть использована в сочетании с уже существующими методиками.

Заключение

Представленная оценка карьерного потенциала работников нацелена главным образом на выявление перспективных работников, обладающих необходимыми компетенциями и качествами, для которых следует создать условия, способствующие профессиональному росту. Но в то же время на основе ее результатов можно дать рекомендации по развитию карьерного потенциала всем работникам, которые участвовали в оценке.

В основе предлагаемой методики оценки карьерного потенциала лежат не только объективные оценки работников, характеризующие их производительность и опыт, но и субъективные оценки, отражающие их личные характеристики и внутренние мотивы. Тем самым предлагаемая методика является комплексной и, по сути, также позволяет дать представление о том, насколько задачи предприятия взаимоувязаны с личными устремлениями работника.

Использование данной методики оценки карьерного потенциала позволяет дать рекомендации, на основе которых HR-службы впоследствии будут принимать решения. Данная методика не подменяет таких инструментов выявления перспективных работников, как решение деловых кейсов, участие в командных играх и т.п., но может дополнять их. В то же время предлагаемая оценка является достаточно универсальной, к ее достоинствам относятся простота, доступность, возможность применения HR-службами в разработке стратегии и тактики управления карьерным потенциалом работников и человеческим капиталом предприятия в целом.

Направления дальнейших исследований

Будущие исследования могут быть направлены на адаптацию приведенной методики оценки карьерного потенциала к условиям удаленной и гибридной форм занятости работников. Также научный и практический интерес представляет разработка индивидуальных карьерных маршрутов с учетом личных целей, мотивации и потенциала работника.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Носырева И.Г., Белобородова Н.А. (2024) Эволюция системы управления персоналом: функциональные особенности. *Лидерство и менеджмент*, 11 (4), 1539–1556. DOI: <https://doi.org/10.18334/lim.11.4.121867>
2. Iles P. (1997) Sustainable high-potential career development: A resource-based view. *Career Development International*, 2 (7), 347–533. DOI: <https://doi.org/10.1108/13620439710187981>
3. Yost P.R., Chang G. (2009) Everyone is equal, but some are more equal than others. *Industrial and Organizational Psychology*, 2 (4), 442–445. DOI: <https://dx.doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01171.x>
4. Silzer R., Church A.H. (2009) The potential for potential. *Industrial and Organizational Psychology*, 2 (4), 446–452 DOI: <https://dx.doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01172.x>
5. Dominick P.G., Gabriel A.S. (2009) Two sides to the story: An interactionist perspective on identifying potential. *Industrial and Organizational Psychology*, 2 (4), 430–433. DOI: <https://dx.doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01168.x>
6. Robinson C., Fellers R., Riester D., Bracco A. (2009) The paradox of potential: A suggestion for guiding talent management discussions in organizations. *Industrial and Organizational Psychology*, 2 (4), 413–415. DOI: <https://dx.doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01164.x>
7. Радько С.Г. (2020) Понятийно-терминологические особенности понимания категории «трудовой потенциал». *Human progress*, 6 (1), 1–13. DOI: <https://doi.org/10.34709/IM.161.7>
8. Скороходова О.Р. (2015) Кадровый потенциал: понятие, сущность, основные характеристики. *Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития*, 24, 67–71.



9. Цариценцева О.П. (2017) Потенциал карьеры личности: структура и опыт диагностики. *Ученые записки. Электронный научный журнал Курского государственного университета*, 4 (44), 197–206.
10. Григорьева А.В. (2021) Карьерный потенциал личности как фактор успешности карьеры. *Научные исследования и инновации*, 3, 103–107.
11. Максимова Т.В., Гнедкова М.А., Пяткова М.Р. (2024) Совершенствование методики оценки персонала в рамках проекта развития кадрового потенциала инженерно-технических работников машиностроительного предприятия. *Управление в современных системах*, 3 (43), 33–41. DOI: <https://doi.org/10.24412/2311-1313-43-33-41>
12. Решетько Н.И. (2018) Совершенствование системы оценки карьерного потенциала на предприятиях сферы туризма. *Инновационная экономика и современный менеджмент*, 1, 35–44.
13. Ryan E.G., Vitoratou S., Goldsmith K.A., Chalder T. (2018) Psychometric properties and factor structure of a long and shortened version of the cognitive and behavioural responses questionnaire. *Psychosomatic Medicine*, 80 (2), 230–237. DOI: <https://doi.org/10.1097/PSY.0000000000000536>
14. Pshembayeva E., Pfeyfer N., Uaikhanova M., Bubenchikova A. (2022) Career success: Analysis and development of career opportunities in students. *Frontiers in Education*, 7, art. no. 999541. DOI: <https://doi.org/10.3389/feduc.2022.999541>
15. Захарова С.Г., Яшин С.Н., Бабкин А.В. (2022) Концепция управления креативным человеческим капиталом. *Стратегическое управление устойчивым развитием экономики в новой реальности* (под ред. А.В. Бабкина и др.), 669–694. DOI: <https://doi.org/10.18720/IEP/2022.2/23>
16. Marx K. (1867) Der Produktionsprozess des Kapitals. In: *Das Kapital: Kritik der politischen Oekonomie*, 1, Hamburg: Verlag von Otto Meissner.
17. Бодрунов С.Д. (2020) *Ноономика: траектория глобальной трансформации*, монография, М.: ИНИР, Культурная революция.
18. Кудина М.В. (2024) Человеческий капитал: экономическая природа и влияние искусственного интеллекта в контексте устойчивости в период трансформации цивилизации. *Государственное управление. Электронный вестник*, 104 (S), 34–48. DOI: [https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-104\(S\)-2024-34-48](https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-104(S)-2024-34-48)
19. Флек М.Б., Угнич Е.А. (2022) Индексный подход к оценке формирования человеческого капитала предприятия. *МИР (Модернизация. Инновации. Развитие)*. 13 (4), 645–661. DOI: <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2022.13.4.645-661>
20. Борщева А.В., Ильченко С.В. (2018) Методы оценки эффективности трудовой деятельности персонала. *Вестник экспериментального образования*, 3 (16), 61–73.
21. Климанова Е.Ю., Зеленко О.В. Гасимов Т.Э. (2023) Ключевые показатели эффективности как способ повышения мотивации работников в рамках организации производства. *Известия Самарского научного центра Российской академии наук*, 25 (6), 105–111. DOI: <https://doi.org/10.37313/1990-5378-2023-25-6-105-111>
22. Maggard J.P. (1976) Positioning revisited. *Journal of Marketing*, 40 (1), 63–66. DOI: <https://doi.org/10.2307/1250678>
23. Trout J. (1969) Positioning is a game people play in today's me-too market place. *Industrial Marketing*, 54 (6), 51–55.
24. Mowday R.T., Steers R.M., Porter L.W. (1979) The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14 (2), 224–247. DOI: [https://dx.doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://dx.doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
25. Naval J., Silva J.I., Vázquez-Grenno J. (2020) Employment effects of on-the-job human capital acquisition. *Labour Economics*, 67, art. no. 101937. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2020.101937>
26. Jena B., Choudhary A., Misra S., Pal M. (2023) Empirical test of the moderating role of proactive personality and mediating role of developmental idiosyncratic deals on managing job content plateau. *Organizational Psychology*, 13 (3), 54–73. DOI: <https://doi.org/10.17323/2312-5942-2023-13-3-54-73>
27. Xue J., Wu Y., Chen M. (2024) Self-categorization perspective of idiosyncratic deals and creativity: Mediating role of perceived insider status and moderating role of psychological safety. *Psychology Research and Behavior Management*, 17, 1313–1327. DOI: <https://doi.org/10.2147/PRBM.S439404>
28. Лисицкий А.В., Корсакова Т.В. (2022) Карьерная мотивация персонала: модель горизонтального роста. *Труд и вызовы современности. От уроков прошлого к перспективам будущего* (под ред. А.В. Новичкова, И.А. Епишкина), М., Берлин: Директ-Медиа, 142–146.

REFERENCES

1. Nosyreva I.G., Beloborodova N.A. (2024) Evolution of the personnel management system: functional peculiarities. *Leadership and Management*, 11 (4), 1539–1556. DOI: <https://doi.org/10.18334/lim.11.4.121867>
2. Iles P. (1997) Sustainable high-potential career development: A resource-based view. *Career Development International*, 2 (7), 347–533. DOI: <https://doi.org/10.1108/13620439710187981>
3. Yost P.R., Chang G. (2009) Everyone is equal, but some are more equal than others. *Industrial and Organizational Psychology*, 2 (4), 442–445. DOI: <https://dx.doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01171.x>
4. Silzer R., Church A.H. (2009) The potential for potential. *Industrial and Organizational Psychology*, 2 (4), 446–452 DOI: <https://dx.doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01172.x>
5. Dominick P.G., Gabriel A.S. (2009) Two sides to the story: An interactionist perspective on identifying potential. *Industrial and Organizational Psychology*, 2 (4), 430–433. DOI: <https://dx.doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01168.x>
6. Robinson C., Fetters R., Riester D., Bracco A. (2009) The paradox of potential: A suggestion for guiding talent management discussions in organizations. *Industrial and Organizational Psychology*, 2 (4), 413–415. DOI: <https://dx.doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01164.x>
7. Radko S.G. (2020) Conceptual-terminological features of understanding the category «labor potential». *Human progress*, 6 (1), 1–13. DOI: <https://doi.org/10.34709/IM.161.7>
8. Skorokhodova O.R. (2015) Kadrovyi potentsial: poniatie, sushchnost', osnovnye kharakteristiki [Human resources: concept, essence, main characteristics]. *Ekonomika i upravlenie v XXI veke: tendentsii razvitiia* [Economy and management in the 21st century: development trends], 24, 67–71.
9. Tsaritsentseva O.P. (2017) Potentsial kar'ery lichnosti: struktura i opyt diagnostiki [Personality career potential: structure and diagnostic experience]. *Uchenye zapiski. Elektronnyi nauchnyi zhurnal Kurskogo gosudarstvennogo universiteta* [Scientific notes. Electronic scientific journal of Kursk State University], 4 (44), 197–206.
10. Grigoreva A.V. (2021) Personal career potential as a factor of career success. *Nauchnye issledovaniia i innovatsii* [Scientific research and innovation], 4 (44), 197–206.
11. Maksimova T.V., Gnedkova M.A., Pyatkova M.R. (2024) Improving the methodology for personnel assessment within the framework of the project for developing the human resources potential of engineering and technical workers at a machine-building enterprise. *Management in modern system*, 3 (43), 33–41. DOI: <https://doi.org/10.24412/2311-1313-43-33-41>
12. Reshetko N.I. (2018) Improvement of the career potential evaluation assessment system at tourism enterprises. *Innovatsionnaia ekonomika i sovremennyi menedzhment* [Innovative economy and modern management], 1, 35–44.
13. Ryan E.G., Vitoratou S., Goldsmith K.A., Chalder T. (2018) Psychometric properties and factor structure of a long and shortened version of the cognitive and behavioural responses questionnaire. *Psychosomatic Medicine*, 80 (2), 230–237. DOI: <https://doi.org/10.1097/PSY.0000000000000536>
14. Pshembayeva E., Pfeyfer N., Uaikhanova M., Bubenchikova A. (2022) Career success: Analysis and development of career opportunities in students. *Frontiers in Education*, 7, art. no. 999541. DOI: <https://doi.org/10.3389/feduc.2022.999541>
15. Zakharova S.G., Yashin S.N., Babkin A.V. (2022) The concept of creative human capital management. *Strategic management of sustainable economic development in the new reality* (eds. A.V. Babkin et al.), 669–694. DOI: <https://doi.org/10.18720/IEP/2022.2/23>
16. Marx K. (1867) Der Produktionsprozess des Kapitals. In: *Das Kapital: Kritik der politischen Oekonomie*, 1, Hamburg: Verlag von Otto Meissner.
17. Bodrunov S.D. (2020) *Noonomika: traektorii global'noi transformatsii* [Noonomics: The Trajectory of Global Transformation], monography, Moscow: INIR, Kul'turnaia revoliutsiia.
18. Kudina M.V. (2024) Human Capital: Economic nature and influence of artificial intelligence in the context of sustainability during the period of civilization transformation. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyi vestnik*, 104 (S), 34–48. DOI: [https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-104\(S\)-2024-34-48](https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-104(S)-2024-34-48)
19. Flek M.B., Ugnich E.A. (2022) Index approach to the assessment of the formation of human capital of the enterprise. *MIR (Modernization. Innovation. Research)*, 13 (4), 645–661. DOI: <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2022.13.4.645-661>

20. Borsheva A.V., Ilchenko S.V. (2018) Methods of estimation of effectiveness of labor staff activities of personnel. *Journal of experimental education*, 3 (16), 61–73.
21. Klimanova E.Yu., Zelenko O.V., Gasimov T.Er. (2023) Key performance indicators as a way to increase motivation of workers within the production organization. *Izvestia of Samara Scientific Center of the Russian Academy of Sciences*, 25 (6), 105–111. DOI: <https://doi.org/10.37313/1990-5378-2023-25-6-105-111>
22. Maggard J.P. (1976) Positioning revisited. *Journal of Marketing*, 40 (1), 63–66. DOI: <https://doi.org/10.2307/1250678>
23. Trout J. (1969) Positioning is a game people play in today's me-too market place. *Industrial Marketing*, 54 (6), 51–55.
24. Mowday R.T., Steers R.M., Porter L.W. (1979) The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14 (2), 224–247. DOI: [https://dx.doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://dx.doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
25. Naval J., Silva J.I., Vázquez-Grenno J. (2020) Employment effects of on-the-job human capital acquisition. *Labour Economics*, 67, art. no. 101937. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2020.101937>
26. Jena B., Choudhary A., Misra S., Pal M. (2023) Empirical test of the moderating role of proactive personality and mediating role of developmental idiosyncratic deals on managing job content plateau. *Organizational Psychology*, 13 (3), 54–73. DOI: <https://doi.org/10.17323/2312-5942-2023-13-3-54-73>
27. Xue J., Wu Y., Chen M. (2024) Self-categorization perspective of idiosyncratic deals and creativity: Mediating role of perceived insider status and moderating role of psychological safety. *Psychology Research and Behavior Management*, 17, 1313–1327. DOI: <https://doi.org/10.2147/PRBM.S439404>
28. Lisitskii A.V., Korsakova T.V. (2022) Kar'ernaia motivatsiia personala: model' gorizontal'nogo rosta [Career motivation of personnel: horizontal growth model]. *Trud i vyzovy sovremennosti. Ot urokov proshlogo k perspektivam budushchego* [Labor and the challenges of modern times. From the lessons of the past to the prospects of the future] (eds. A.V. Novichkov, I.A. Epishkin), Moscow, Berlin: Direkt-Media, 142–146.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ / INFORMATION ABOUT AUTHORS

ФЛЕК Михаил Бенсионович

E-mail: ugnich7746@yandex.ru

Mikhail B. FLEK

E-mail: ugnich7746@yandex.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0775-3473>

УГНИЧ Екатерина Александровна

E-mail: ugnich77@mail.ru

Ekaterina A. UGNICH

E-mail: ugnich77@mail.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9028-5518>

Поступила: 18.06.2025; Одобрена: 16.07.2025; Принята: 16.07.2025.

Submitted: 18.06.2025; Approved: 16.07.2025; Accepted: 16.07.2025.