

Кузьменкова Ирина Викторовна

генеральный директор

ООО «АПСТЕП»

г. Санкт-Петербург

КАРЬЕРНОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ В КОРПОРАТИВНОЙ СРЕДЕ: МЕТОДОЛОГИЯ И ПРАКТИКА ВНЕДРЕНИЯ

***Аннотация:** в статье рассматривается актуальная практика корпоративного карьерного консультирования как эффективного инструмента управления персоналом в современных российских компаниях. Автор анализирует причины растущего спроса на такой формат работы как со стороны бизнеса, так и со стороны сотрудников. Особое внимание уделяется определению места корпоративного карьерного консультирования среди других помогающих профессий, описанию ключевых компетенций внутреннего консультанта и его роли в организации.*

Практическая значимость материала заключается в представлении четкого алгоритма внедрения системы карьерного консультирования в компании, а также результатов исследования сложившейся российской практики корпоративного карьерного консультирования. Статья будет полезна HR-специалистам, руководителям и представителям помогающих профессий (психологам, коучам, менторам), рассматривающим карьерное консультирование как новое направление для своего профессионального роста внутри корпоративного сектора.

***Ключевые слова:** карьерное консультирование, корпоративное обучение, удержание персонала, развитие талантов, HR-практики, карьерный консультант, внутренний рынок труда, мотивация персонала, модель компетенций.*

Актуальность карьерного консультирования для бизнеса и сотрудников.

С 2020-х годов в России крупные компании активно интегрируют практику карьерного консультирования в систему управления персоналом. Карьерное

консультирование усиливает ценностное предложение работодателя и становится частью совокупного вознаграждения.

Авторами запроса на поддержку в построении карьеры внутри компании выступают сотрудники, специалисты по управлению персоналом, а также руководители.

Среди причин востребованности карьерного консультирования у сотрудников можно выделить следующие.

1. *Непрерывные изменения внешней среды*, среди которых: организационные изменения бизнеса, активное развитие технологий, трансформация профессий и квалификационных требований. Все это приводит к дезориентации сотрудников в отношении их карьерных возможностей.

2. *Доступность карьерных изменений*. Смена профессии, роли, карьерного трека во взрослом возрасте стала возможной благодаря распространению дистанционных форматов образования, появлению краткосрочных программ переквалификации, популяризации смены профессии на «более выгодную» со стороны провайдеров обучения. Кроме того, многие крупные бизнесы включают в себя разные направления деятельности, распределены географически и могут предложить своим сотрудникам разнообразные возможности для карьерных переходов.

3. *Высокий уровень стресса и выгорания*, на который жалуются многие работники в послепандемийные годы, формирует мощный запрос на изменения в сфере карьеры – от увольнения до полной смены профиля.

Таким образом, зачастую вопросов о развитии в карьере и профессии у сотрудников становится больше, чем ответов. Возникает спрос на консультацию с экспертом по карьере.

Для бизнеса спрос на карьерное консультирование возникает по другим причинам.

1. *Удержание талантов*. В условиях дефицита уникальных специалистов и высокой стоимости привлечения персонала компаниям выгоднее растить и удерживать свои кадры, чем нанимать новых сотрудников извне. Для этого сотрудникам необходимо показывать перспективы развития карьеры внутри

компании, делать доступными возможности карьерных переходов между подразделениями, помогать в постановке и реализации карьерных целей.

2. *Развитие потенциальных сотрудников.* Многие компании успешно реализуют проекты оценки сотрудников и выделения наиболее перспективных кадров. Однако затем они сталкиваются с дилеммой – как обеспечить реализацию потенциала талантливых сотрудников при невозможности гарантий карьерного продвижения ввиду отсутствия организационных возможностей.

3. *Рост удовлетворенности сотрудников карьерными возможностями в компании.* Многие работодатели сталкиваются с тем, что в опросах удовлетворенности и вовлеченности сотрудники отмечают, что у них недостаточно информации о том, какие возможности для развития карьеры у них есть в компании. Этот блок вопросов оказывается в «красной» зоне, несмотря на усилия HR по развитию карьерных порталов, рассылке открытых вакансий по сотрудникам и другие меры. Это напрямую влияет на мотивацию сотрудников, их продуктивность и решение продолжать свою карьеру в компании.

Таким образом, карьерное консультирование становится для компаний не просто имиджевой историей, а инструментом решения реальных бизнес-задач.

Карьерное консультирование: определение и отличительные особенности.

Прежде чем внедрять практику, необходимо четко определить, что же такое корпоративное карьерное консультирование и чем оно отличается от других помогающих профессий.

Карьерное консультирование – это консультирование по вопросам профессионального выбора, развития и построения карьеры.

Корпоративное карьерное консультирование ограничивается вопросами развития карьеры внутри конкретной компании.

Отличительными особенностями карьерного консультирования являются перечисленные ниже.

1. Консультант имеет дело исключительно с карьерными запросами. Вопросы из области физического здоровья, психологического благополучия,

семейных отношений и другие принимаются во внимание как факторы, оказывающие влияние на карьеру, но для проработки адресуются профильным специалистам.

2. Работа карьерного консультанта лежит преимущественно в горизонте настоящего и будущего сотрудника.

3. Карьерный консультант может сочетать в своем взаимодействии с сотрудником методы диалога, информирования, применения диагностических и оценочных процедур, специальные инструменты карьерного консультирования. Он может выражать свою экспертную позицию в отношении карьерной ситуации сотрудника, оставляя за ним свободу выбора и действий.

4. Корпоративный карьерный консультант взаимодействует с человеком как с личностью, принимая во внимание его мотивацию, профессиональные интересы, способности, и как с работником, который является частью организации с ее правилами, возможностями и ограничениями – организационной структурой, вакансиями, принятыми карьерными маршрутами.

5. Результатом корпоративного карьерного консультирования чаще всего становятся: уточнение карьерной цели сотрудника, разработка плана развития, осуществление карьерного выбора.

Компетенции и роль корпоративного карьерного консультанта.

Анализ международных моделей компетенций специалистов по поддержке карьерного и профессионального развития, а также анализ сложившейся российской практики карьерного консультирования позволяют выделить ключевые навыки современного карьерного консультанта.

1. *Навык работы с карьерными запросами:* понимание типовых карьерных запросов на разных этапах жизненного цикла сотрудника, знание этапов работы с карьерным запросом, навыки применения релевантных запросу инструментов карьерного консультирования.

2. *Знание возможностей развития карьеры в компании:* понимание отрасли, знание стратегии компании, ее структуры, актуальных проектов и инициатив, внутреннего рынка труда.

3. *Понимание основ обучения и развития персонала*: знание современных форм и методов обучения взрослых, ориентация в инструментах обучения и развития, доступных сотрудникам компании, навык консультирования по составлению качественных планов развития.

4. *Понимание основ оценки персонала*: знание применяемых в компании инструментов оценки персонала, умение подбирать для сотрудника дополнительные инструменты оценки знаний, навыков и личностных качеств, значимых для работы.

5. *Навыки взаимодействия*: знания и навыки эффективной коммуникации, активного слушания, эмпатии, предоставления обратной связи.

6. *Следование этическим принципам карьерного консультанта*: взаимное уважение, обеспечение конфиденциальности содержания сессии, гарантии компетентности консультанта и другие.

В большинстве российских компаний, где внедрено карьерное консультирование, роль консультанта выполняют рекрутеры, HR-бизнес-партнеры, специалисты по обучению и оценке персонала, а в отдельных случаях и опытные руководители. Они совмещают свой основной функционал с этим направлением деятельности. Их мотивирует расширение собственной экспертизы, возможность работать как помогающий специалист, положительная обратная связь от сотрудников. Компания поощряет карьерных консультантов, чаще всего, нематериальными методами.

Роль карьерного консультанта с успехом осваивают сотрудники, имеющие подготовку в области психологии, коучинга, менторинга. Эта роль может стать новой ступенью в их личном профессиональном развитии.

Алгоритм внедрения карьерного консультирования в компании.

Успешному внедрению практики карьерного консультирования в компании способствует наличие четырех факторов:

- 1) запрос со стороны бизнеса;
- 2) запрос со стороны сотрудников;
- 3) наличие ресурсов: времени, бюджета, ответственных сотрудников;

4) готовность HR-функции к интеграции карьерного консультирования в действующую систему управления человеческими ресурсами.

Порядок внедрения карьерного консультирования в компанию обычно включает следующие этапы:

- 1 – актуализация потребности в карьерном консультировании;
- 2 – формирование рабочей группы от компании, выбор и привлечение провайдера;
- 3 – подготовка к запуску карьерного консультирования:
 - анализ текущих практик компании в области карьерного менеджмента,
 - сбор информации о наиболее типичных карьерных запросах сотрудников,
 - отбор внутренних карьерных консультантов,
 - подготовка и проведение программы обучения.
- 4 – пилот практики карьерного консультирования;
- 5 – оценка эффективности, внесение корректировок и масштабирование практики карьерного консультирования;
- 6 – профессиональное развитие внутренних карьерных консультантов:
 - супервизии,
 - внутренние вебинары,
 - развитие с помощью сообщества.

Внедрение карьерного консультирования в компании занимает в среднем 6 месяцев.

Результаты исследования корпоративного карьерного консультирования в России.

В 2024–2025 годах автором статьи было проведено исследование, которое охватило три области: сложившуюся российскую практику корпоративного карьерного консультирования в 8 крупных российских компаниях (более 5000 сотрудников в штате), типовые карьерные запросы сотрудников и их трансформацию, роль и развитие карьерных консультантов. Респондентами были сотрудники, отвечающие за развитие практики корпоративного карьерного консультирования.

Метод исследования – структурированное интервью, все вопросы интервью были открытыми и позволяли респондентам дать развернутые ответы. Результаты были обработаны методами качественного и количественного анализа.

Основные результаты исследования.

1. Большинство сотрудников проявляют высокий интерес к возможности получить карьерную консультацию в своей компании и высоко оценивают удовлетворенность от работы с карьерным консультантом, что выражается в показателях NPS (Net Promoter Score) – индексе потребительской лояльности и CSI (Customer Satisfaction Index) – индексе удовлетворенности клиентов, которые применяются для оценки практики карьерного консультирования.

2. Самыми популярными карьерными запросами сотрудников на основании проведенного исследования являются: поиск информации о возможностях на внутреннем рынке труда компании, определение карьерной цели и разработка плана ее достижения, карьерный рост, переход в сферу IT и профессиональное выгорание.

3. Несмотря на удовлетворенность персонала, для бизнеса карьерное консультирование не всегда является прозрачной практикой. Упомянутые выше показатели NPS, CSI, а также измерение динамики показателей в разделе «Карьера» в проводимых в компаниях опросах удовлетворенности и вовлеченности персонала не позволяют оценить экономическую эффективность от применения карьерного консультирования. Решением может стать расчет показателей, которые будут демонстрировать оптимизацию затрат и сокращение текучести. Например:

– сравнение трудозатрат в часах карьерных консультантов на работу с сотрудниками, получившими внутреннее назначение в компании или оставшимися работать, с трудозатратами на поиск и адаптацию новых сотрудников,

– соотношение стоимости внутреннего и внешнего найма,

– сравнение показателей текучести для однородных групп персонала, получивших и не получивших карьерную консультацию.

4. Один из будущих вызовов корпоративного карьерного консультирования лежит в области мотивации и потенциального выгорания карьерных

консультантов компании. Возможные пути решения: обучение консультантов навыкам психологической гигиены, трансформация системы мотивации или введение постоянных должностей карьерных консультантов. Сегодня большинство компаний в качестве мотивации карьерных консультантов используют такие методы как: дополнительный день к отпуску, дополнительное обучение, возможность пройти карьерную консультацию у внешнего эксперта, корпоративные знаки отличия и другие. Помимо внешних стимулов и мотивационных предложений компании многих карьерных консультантов вдохновляет возможность самореализации в этой роли и развитие личного бренда.

5. В качестве направлений профессионального развития действующих карьерных консультантов можно рассматривать коучинг, системное управление благополучием и качеством жизни сотрудников, а также повышение знаний бизнеса и внутреннего рынка труда компании. Это позволит в будущем работать с более комплексными запросами отдельных сотрудников и целых команд.

6. Дальнейшее развитие корпоративного карьерного консультирования возможно за счет внедрения новых технологий – ботов, агентов искусственного интеллекта. Такие проекты уже реализуются передовыми работодателями на российском рынке.

Связь карьерного консультирования и коучинга.

Практики карьерного консультирования и коучинга сотрудников могут успешно дополнять друг друга. Методы и приемы коучинга хорошо работают с запросами на определение карьерной цели, поиск ресурсов для ее достижения, раскрытие потенциала человека. Подходы корпоративного карьерного консультирования позволяют синхронизировать профессиональные интересы и потребности сотрудника с возможностями компании: выбрать конкретный карьерный трек, уточнить карьерную цель, составить план развития, учесть порядок прохождения отбора на вакантные позиции и алгоритм карьерных перемещений, а также особенности внутреннего рынка труда. Кроме того, карьерный консультант, как правило, может предложить сотруднику опираться в своем развитии на доступные ресурсы компании – корпоративные библиотеки, образовательные

курсы, проектную работу, внутренние конкурсы, программы кадрового резерва, наставничества и т. д.

Интегрированный подход к профессиональному развитию человека внутри организации может быть реализован с помощью «карьерного коучинга» – грамотного сочетания методов и приемов карьерного консультирования и коучинга. В этом случае сотрудник сможет, с одной стороны, определить свои карьерные и профессиональные приоритеты в максимально поддерживающей, развивающей среде, а с другой – получить конкретные рекомендации и экспертное мнение по продвижению к своим целям. Очевидно, что от такого союза коучинга и карьерного консультирования выигрывает и бизнес, получая вовлеченные, мотивированные кадры, и HR-профессионалы, помогающие практики, которые могут профессионально развиваться, работая на пересечении двух направлений, и сами сотрудники, нашедшие новые возможности для продвижения.

Заключение.

В условиях современных вызовов, связанных с социальным и технологическим развитием общества, карьерное консультирование в компаниях становится необходимым элементом системы управления персоналом, востребованным со стороны бизнеса и сотрудников. Одновременно с этим роль карьерного консультанта открывает новые возможности для профессионального развития помогающих практиков других специализаций: психологов, коучей, менторов и наставников.

Список литературы

1. Антонова Н.В. Консультирование и коучинг персонала в организации: учебник и практикум для вузов / Н.В. Антонова, А.В. Климова, Д.А. Подольский [и др.]; под ред. Н.Л. Ивановой. – М.: Юрайт, 2025. – 370 с.
2. Кларин М.В. Корпоративный тренинг, наставничество, коучинг: учебник для вузов / М.В. Кларин. – М.: Юрайт, 2026. – 288 с.
3. Hall D.T. Careers In and Out of Organizations. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2002.

4. Gysbers N.C. Career Counseling: Holism, Diversity, and Strengths / N.C. Gysbers, M.J. Heppner, J.A. Johnston. 4th ed. Hoboken: Wiley, 2014. 352 p.

5. Holland J.L. Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments. 3rd ed. Odessa: Psychological Assessment Resources, 1997. 303 p.

6. Niles S.G. Annual Review: Practice and Research in Career Counseling and Development – 1996 // The Career Development Quarterly. 1997. Vol. 46. No. 2. Pp. 115–141. DOI: 10.1002/j.2161–0045.1997.tb00998.x