

ВНУТРЕННЯЯ МОБИЛЬНОСТЬ ПЕРСОНАЛА: ПРЕОДОЛЕНИЕ НОВЫХ ВЫЗОВОВ

INTERNAL EMPLOYEES' MOBILITY: OVERCOMING NEW CHALLENGES

ПОЛУЧЕНО 20.10.2025 ОДОБРЕНО 24.10.2025 ОПУБЛИКОВАНО 30.10.2025 УДК 331.108 DOI: 10.12737/2305-7807-2025-13-6-20-26



КОНОВАЛОВА В.Г.

Канд. экон. наук, доцент, профессор кафедры управления персоналом, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва

KONOVALOVA V.G.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Human Resources Management, State University of Management, Moscow

e-mail: vg_konovalova@guu.ru

Аннотация

Статья посвящена исследованию актуальных тенденций и перспектив внутренней мобильности персонала, ставящей новые вызовы перед современными организациями. В условиях повышенной неопределённости и стремительных изменений на рынке труда компании вынуждены пересматривать подходы к управлению человеческими ресурсами. Внутренняя мобильность становится важным инструментом повышения конкурентоспособности и устойчивости бизнеса, позволяя оптимально перераспределять кадровый потенциал внутри организации. Она помогает сократить расходы на привлечение новых сотрудников, ускорить закрытие вакансий и повысить вовлечённость персонала. В статье анализируются ключевые факторы, способствующие успешному внедрению программ внутренней мобильности, а также выявляются основные проблемы и препятствия, с которыми сталкиваются компании. Особое внимание уделено вопросам цифровизации HR-процессов, гармонизации кадровой политики и адаптации к современным условиям рынка труда. Показано, что эффективное управление мобильностью позволяет снизить затраты на подбор персонала, повысить продуктивность сотрудников и сформировать прочный кадровый резерв. На основе анализа современных исследований и лучшей практики российских и зарубежных компаний автором предлагается комплекс мер, способствующих эффективному управлению талантами и формированию кадрового ядра, соответствующего миссии и стратегии организации.

Ключевые слова: внутренняя мобильность персонала, управление талантами, искусственный интеллект, цифровизация процессов управления персоналом, маркетинг талантов.

Abstract

This article explores current trends and prospects for internal personnel mobility, which poses new challenges for modern organizations. Amid heightened uncertainty and rapid changes in the labor market, companies are forced to reconsider their approaches to human resource management. Internal mobility is becoming an important tool for enhancing business competitiveness and sustainability, enabling the optimal redistribution of talent within the organization. It helps reduce recruitment costs, accelerate the filling of vacancies, and increase employee engagement. The article analyzes the key factors contributing to the successful implementation of internal mobility programs and identifies the main problems and barriers companies face. Particular attention is paid to the digitalization of HR processes, the harmonization of HR policies, and adaptation to modern labor market conditions. It is shown that effective mobility management can reduce recruitment costs, increase employee productivity, and build a strong talent pool. Based on an analysis of current research and best practices from Russian and international companies, the author proposes a set of measures to facilitate effective talent management and the development of a talent pool aligned with the organization's mission and strategy.

Keywords: internal employees mobility, talent management, artificial intelligence, digitalization of HR management processes, talent marketplace.

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях компаниям требуется решать новые задачи, связанные с необходимостью оперативного реагирования на изменения рынка труда и экономическую ситуацию. Среди ключевых вызовов, с которыми сталкиваются организации, можно выделить следующие:

- высокий уровень миграции кадров и низкий уровень лояльности сотрудников;
- экономическая нестабильность и непредсказуемость, которые ведут к колебанию спроса на рынке труда;
- углубляющийся дефицит квалифицированных кадров, вызванный, в том числе, отставанием системы образования от запросов работодателей и старением населения (согласно отчету *McKinsey&Company*, к 2030 г. 85 млн рабочих мест могут остаться незанятыми из-за нехватки квалифицированных работников [16]).

Одним из путей решения проблемы кадрового обеспечения развития организации становится внутренняя мобильность персонала, которая позволяет компаниям быстро реагировать на изменения, снижать издержки на привлечение новых сотрудников и эффективно использовать кадровый потенциал. Однако программы внутренней мобильности сталкиваются с множеством трудностей, таких как плохое планирование, отсутствие информационной поддержки и низкий уровень мотивации сотрудников.

Цель настоящего исследования заключается в анализе сложившейся ситуации управления внутренней мобильностью персонала и разработке рекомендаций по обоснованию и успешному внедрению программ внутренней мобильности в российских компаниях.

Основное внимание уделяется следующим вопросам:

- факторы, определяющие успешность программ внутренней мобильности персонала;

- препятствия, возникающие при реализации таких программ;
- показатели, используемые для оценки успешности программ;
- возможности использования лучших практик внутренней мобильности персонала в российских условиях.

Для достижения цели исследования использованы следующие методы: анализ литературных источников и научных публикаций, посвящённых управлению развитием и использованием персонала; полустандартизированные интервью с HR-специалистами и руководителями компаний; *Benchmarking* лучших мировых практик; анализ отечественного опыта внедрения программ внутренней мобильности.

ПРЕИМУЩЕСТВА И УСПЕШНЫЕ ПРАКТИКИ РАЗВИТИЯ ВНУТРЕННЕЙ МОБИЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

По данным EY [5], только 52% работодателей считают, что легко найти нужный талант, в то время как 74% компаний испытывают долгие задержки при закрытии вакансий на руководящие позиции. Российский рынок труда также испытывает похожие проблемы [1]: дефицит квалифицированных кадров, хронический уход сотрудников и падение уровня их удовлетворённости работой.

Анализ ключевых исследования и научных публикаций на тему внутренней мобильности персонала [7; 9; 14; 17] подтверждает, что она оказывает прямое влияние на эффективность бизнеса. Работы, вошедшие в обзор, позволили выделить актуальные тенденции и проблемы, с которыми сталкиваются организации при внедрении программ внутренней мобильности.

Внутренняя кадровая мобильность — это стратегическое перемещение сотрудников внутри организации на другие должности, в другие команды или отделы (рис. 1). Она предполагает использование навыков, опыта и стремлений имеющихся сотрудников для удовлетворения потребностей бизнеса, а не привлечение новых специалистов.

Вертикальная мобильность	• продвижение на более высокие должности в компании
Горизонтальная мобильность	• перевод на другую должность или в другой отдел на том же уровне, что позволяет сотрудникам решать новые задачи и развивать свои навыки
Проектная мобильность	• временные назначения или роли в рамках конкретных проектов, позволяющие сотрудникам участвовать в важных инициативах
Географическая мобильность	• переезд в другой офис, регион или страну в рамках международной деятельности
Межфункциональная мобильность	• перемещение между различными функциями или подразделениями, способствующее сотрудничеству и расширению опыта сотрудников

Рис. 1. Типы внутренней мобильности персонала

Исследования показывают, что подходы к управлению талантами переживают радикальные изменения. Если ранее в фокусе внимания были преимущественно персональные характеристики сотрудников, такие как производительность и потенциал (*high potential*), современная практика, как отмечается в ряде работ (например, [8; 11; 19]), всё больше акцентирует внимание на мобильности сотрудников, их способности адаптироваться к новым условиям и быстро переключаться между задачами.

В современном понимании внутренняя мобильность (мобильность талантов) — это отход от традиционных карьерных путей, динамичные возможности для роста и развития

сотрудников без необходимости покидать организацию, более гибкий подход к кадровому планированию, основанный на навыках.

В исследовании *Deloitte* о тенденциях в сфере человеческого капитала 2025 г. мобильность талантов была определена как ключевая тенденция и уже используется лучшими в своем классе высокоэффективными организациями, которые понимают ценность развития корпоративной культуры, ориентированной на сотрудников (компании, уделяющие приоритетное внимание развитию внутренних талантов, на 33% чаще становятся лидерами отрасли) [12]. Программы внутренней мобильности становятся неотъемлемой частью HR-политики, позволяя компаниям гибко реагировать на изменения рынка труда и оперативно закрывать кадровые потребности. Исследователи подчёркивают важность создания условий для постоянного обучения и развития сотрудников, чтобы обеспечить их готовность к новым вызовам и карьерным поворотам [10; 13] (более 70% компаний инвестируют в программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки сотрудников, что способствует формированию гибких карьерных траекторий). По данным *SHRM*, 94% сотрудников остались бы в компании подольше, если бы она инвестировала в их карьерное развитие [22]. А по данным *Gallup*, 85% сотрудников чувствуют себя более мотивированными, когда видят перспективы карьерного роста в своей организации [15].

Обобщение материалов исследований позволяет выделить ряд преимуществ, которые получают организации, реализуя программы внутренней мобильности персонала (рис. 2).

Решение проблемы недостаточного использования внутренних ресурсов	• Во многих организациях исчезло у сотрудников способности не используются в полной мере, что ведет к снижению вовлеченности, производительности и повышению текучести кадров; развитие внутренней мобильности позволяет сотрудникам занимать должности, соответствующие их способностям и карьерным устремлениям
Облегчение доступа к краткосрочным проектам и внутренним заказам	• Сотрудники стремятся к новым возможностям, выходящим за рамки их повседневных обязанностей, однако традиционная структура работы часто ограничивает их в изучении различных направлений бизнеса; развитие внутренней мобильности позволяет сотрудникам брать на себя сложные задачи, участвовать во внутренних проектах и межфункциональных инициативах, которые соответствуют их карьерным устремлениям
Повышение осведомленности о карьерных возможностях и наставничестве	• Сотрудники часто жалуются на отсутствие ясности в отношении карьерного роста в их организации, когда единственный способ продвигаться по карьерной лестнице — уход из компании; внутренняя мобильность предоставляет использование информации о персонализированных карьерных траекториях, программах наставничества и вакансиях, помогая сотрудникам понять, каких навыков от них ждут, чтобы они могли заранее подготовиться к будущему карьерному росту
Подбор внутренних кандидатов на руководящие должности	• При появлении вакансий организации ищут кандидатов за пределами организации и нередко упускают из виду своих квалифицированных сотрудников, которые понимают и разделяют корпоративные ценности; сосредоточившись на внутренних ресурсах, организации могут быстро выявлять и развивать сотрудников с высоким потенциалом (результат - снижение затрат на подбор персонала, укрепление кадрового резерва)
Поощрение межфункционального сотрудничества и устранение разрозненности	• Подразделения крупных организаций часто работают изолированно друг от друга, что ограничивает обмен знаниями и совместную работу; развитие внутренней мобильности побуждает сотрудников работать над межфункциональными проектами, знакомя их с различными сферами бизнеса, повышает вовлеченность
Вовлечение сотрудников в программы обучения, перспективные проекты и наставничество	• Многие организации сталкиваются с трудностями при согласовании возможностей обучения с потребностями бизнеса; развитие внутренней мобильности помогает направлять сотрудников на соответствующие курсы, в проекты или программы наставничества, которые развивают важнейшие навыки для будущих должностей
Повышение прозрачности и справедливости в вопросах карьерного роста	• Прозрачность при продвижении по службе и карьерном росте остается проблемой для многих работодателей; развитие внутренней мобильности повышает прозрачность внутренних вакансий и возможностей карьерного роста, обеспечивая всем сотрудникам равный доступ к возможностям развития, помогает создать более инклюзивную корпоративную культуру
Сокращение расходов на подбор персонала и зависимости от внешнего рекрутинга	• Многие должности можно заполнить собственными силами компании, проведя необходимые мероприятия по повышению квалификации и развитию; развитие внутренней мобильности позволяет свести к минимуму зависимость от привлечения сотрудников со стороны, снижает затраты на подбор персонала и ускоряет выход новичков на продуктивный уровень
Предоставление сотрудникам возможности самостоятельно определять свой карьерный путь	• Сотрудники хотят иметь больше возможностей для карьерного роста, позволяющих двигаться в разных направлениях в зависимости от своих интересов и целей в развитии навыков; развитие внутренней мобильности дает сотрудникам возможность выбирать различные карьерные пути, ставить цели в развитии и проявлять инициативу в профессиональном росте, способствуя более высокой вовлеченности, удовлетворенности работой и удержанию сотрудников
Гибкое перераспределение кадров для обеспечения непрерывности бизнеса	• В случае изменений на рынке, реорганизации бизнеса или наступления кризиса развитие внутренней мобильности помогает переводить сотрудников на ключевые проекты или в ключевые отделы, чтобы работа продолжалась без перебоев.

Рис. 2. Преимущества реализации программ внутренней мобильности персонала

На рис. 3 представлены примеры успешных практик внутренней мобильности.

По данным исследования Deloitte [12], более 50% респондентов заявили, что программы мобильности талантов удовлетворяют потребности сотрудников, а также привели к заметному улучшению показателей удержания сотрудников и бизнес-результатов.

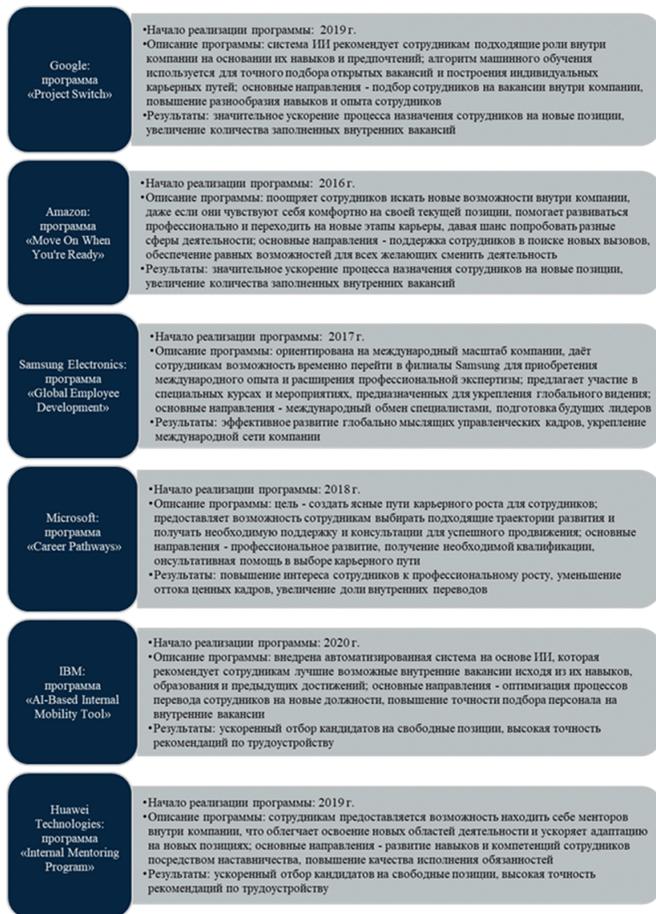


Рис. 3. Примеры успешных практик внутренней мобильности персонала

В российской практике, по данным исследования «Тихий наём» [2]), порядка 89% отечественных компаний в той или иной степени задействовали инструменты внутренней мобильности (большинство (64,5%) использовали ротацию и перераспределение задач между сотрудниками). Данные опроса, проведенного ВШЭ, hh.ru и «Анкор» также указывают на то, что подавляющее большинство российских работодателей поддерживает внутреннюю мобильность сотрудников: 63% компаний внедряют программы по ее стимулированию, 71% поощряют внутренние переходы сотрудников в другие подразделения, а 43% респондентов собираются внедрять внутренние маркетплейсы талантов. Например, «Яндекс» и «Сбер» внедрили системы «карьерного навигатора», позволяющие сотрудникам моделировать различные сценарии развития и получать рекомендации по обучению для достижения желаемых позиций, в ДОМ.РФ 20% вакансий закрываются благодаря внутренним переводам. Однако в среднем процент внутренних переходов между различными подразделениями остается относительно невысоким: кросс-функциональные карьерные траектории реализуются не более чем в 30% российских компаний [1].

Ещё одним значимым трендом в развитии внутренней мобильности является рост цифровизации HR-процессов.

Согласно многим работам (например, [12; 18; 24]), компании активно внедряют технологии искусственного интеллекта и анализа больших данных для прогнозирования потребностей и выявления скрытого потенциала сотрудников. Внедрение цифровых инструментов существенно повышает эффективность управления талантами, сокращая временные и материальные затраты на подбор и адаптацию персонала.

Согласно данным EY [5], 66% компаний планируют увеличить финансирование проектов по цифровизации процессов мобильности, что позволяет сократить расходы на подбор персонала и повысить точность прогнозирования кадровых потребностей. В качестве примеров цифровизации процессов мобильности персонала можно отметить онлайн-платформы для информирования сотрудников о текущих вакансиях (*TalentHub om LinkedIn, PeopleSoft om Oracle*), ИИ для автоматического сопоставления навыков сотрудников с открытыми вакансиями (используется в *IBM, Huawei*), собственную технологию рекомендаций по смене ролей на основе машинного обучения в компании Google, позволяющую ускорить карьерный рост сотрудников и увеличить число внутренних назначений и пр.

Последние годы компании активно развивают маркетплейсы талантов (*Internal Talent Marketplace, ITM*) — HR-платформа с применением ИИ, которая позволяет сопоставлять профили сотрудников и карьерные возможности внутри компании и таким образом помогает руководителям принимать кадровые решения, а сотрудникам — строить карьеру в организации (рис. 4).

Прозрачность и инклюзивность	Постоянный поиск совпадения вместо длинных кадровых циклов	Минимизация человеческого фактора (прежде всего, субъективности руководителей)
<ul style="list-style-type: none"> в отличие от традиционного подхода (внутренние вакансии доступны ограниченному кругу — например, только кадровому резерву) работает принцип открытого доступа, сотрудники могут видеть все актуальные возможности, если их профиль хотя бы частично соответствует требованиям 	<ul style="list-style-type: none"> классический цикл управления карьерой «завязан» на ежегодную оценку эффективности, комитеты по талантам и пр., а платформа внутреннего рынка талантов позволяет не ждать, а сопоставлять сотрудников и вакансии в реальном времени 	<ul style="list-style-type: none"> решения принимает алгоритм на основе ИИ, который анализирует профиль сотрудника, не опираясь на личные симпатии и иерархию; система становится более объективной и справедливой

Рис. 4. Преимущества маркетплейсов талантов для развития внутренней мобильности

Компании осознают, что оптимальное решение кадровых задач достигается через комбинацию внутренней и внешней мобильности. Эксперты (например, [18; 20; 23]) подчеркивают, что сочетание внутренних возможностей роста сотрудников и привлечения новых кадров извне позволяет компании полноценно покрыть кадровые потребности и поддерживать свою конкурентоспособность. В то же время появляются новые форматы работы (гибкие графики, гибридная и удаленная модели), что создаёт дополнительные возможности для повышения удовлетворённости сотрудников и уменьшения стресса, связанного с мобильностью.

КАК ПОВЫСИТЬ УСПЕШНОСТЬ ПРОГРАММ ВНУТРЕННЕЙ МОБИЛЬНОСТИ

Практическая реализация программ внутренней мобильности сталкивается с множеством проблем, в том числе:

- технические проблемы — недостаточно развитая инфраструктура и программное обеспечение для управления мобильностью существенно затрудняют внедрение программ, компании сталкиваются с техническими сбоями и ошибками, что снижает доверие сотрудников к программам;
- низкий уровень информированности сотрудников — ограниченность информации о возможностях и механизме

программ мобильности приводит к падению уровня вовлечённости и недовольству сотрудников (по данным исследования *The new era of internal mobility* [6], половина сотрудников не знает о внутренних вакансиях);

- психологические барьеры — страх перед изменениями и неизвестностью нередко становится причиной отказа сотрудников от участия в программах мобильности, соответственно, компании должны учитывать психологические аспекты и поддерживать сотрудников в процессе их профессионального роста;
- административные барьеры — бюрократические процедуры и законы могут мешать эффективному функционированию программ мобильности (например, в российской практике многие компании сталкиваются с юридическими сложностями при оформлении внутренних перемещений сотрудников).

По мере того как компании увеличивают инвестиции во внутреннюю мобильность, понимание и преодоление проблем становится критически важным.

В ходе исследования *The new era of internal mobility* [6] треть респондентов отметила, что руководители уделяют больше внимания найму новых сотрудников, чем развитию уже имеющихся, а отсутствие прозрачности в отношении доступных возможностей или внутренних кадровых резервов препятствуют внутренней мобильности кадров. Примерно каждый пятый респондент считает, что жёсткая иерархия, разрозненность и региональные различия значительно ограничивают возможности внутренней мобильности. Чаще всего для оценки потенциала сотрудника при его переводе на другую должность внутри компании используется анализ эффективности работы (44%), а не оценка навыков (29%). Респонденты отметили, что испытывают сложности при использовании в программах мобильности действующей в организации системы оценки навыков, в частности, ограниченный доступ к информации о навыках сотрудников (это могут быть сотрудники, которые идеально подходят для внутренних вакансий, но остаются незамеченными из-за недостатка данных).

Исследования (например, [5; 6]) указывают на то, внутренняя мобильность во многих компаниях нестабильна: отделы не всегда сообщают о возможностях, и компании не обеспечивают продвижение по службе каждому сотруднику, более 74% компаний повышают сотрудников в должности лишь иногда или редко.

Отмечается также (например, [3; 21; 23; 25]), что компании нередко страдают от недостаточной готовности HR-подразделений к ведению таких программ и отсутствия эффективных инструментов мониторинга их результатов. Большинство компаний узко понимают внутреннюю мобильность. Она считается чем-то, что касается только руководящих должностей, или связана с повышением по службе или горизонтальным перемещением

При внедрении маркетинговых компаний сталкиваются с рядом барьеров (рис. 5).

<p>Недостаточность данных</p>	<p>Отсутствие методологической базы</p>	<p>«Закрывтость» корпоративной культуры</p>
<p>*неполнота или разрозненность качественных данных о сотрудниках и их навыках ограничивает возможности работы маркетинговых</p>	<p>*внедрению маркетинговых должны предшествовать разработка профилей компетенций, разработка критериев отбора, правил развития внутренней карьеры и т.д.</p>	<p>*если в компании нет традиции открытых вакансий и взаимной мобильности, маркетинг может вызвать резкое сопротивление — как у сотрудников, так и у руководителей *сотрудники не готовы к публичности (руководители опасаются утечки кадров, сотрудники — страха отказа или негативной реакции)</p>

Рис. 5. Барьеры внедрения маркетинговых талантов

Еще одна проблема внутренней мобильности — недостаточная персонализация. Сотрудник находит работу на внутреннем сайте или портале вакансий, подает заявку на вакансию и проходит ту же процедуру, что и внешние кандидаты, с теми же вопросами и тем же опытом, вплоть до получения автоматического письма об отказе, которое было бы отправлено внешним кандидатам. Этот опыт часто оставляет у сотрудников ощущение, что они введены в заблуждение, забыты и с ними плохо обращаются. После такого опыта сотрудник может быть более склонен искать новые возможности за пределами организации.

Следует также выделить риски развития внутренней мобильности ([26; 27]) (рис. 6).

Важно также отметить, что следствием развития внутренней мобильности является сильное давление со стороны организации как на непосредственных руководителей, так и на потенциальных талантливых сотрудников. Это давление можно рассматривать как форму принудительного убеждения, когда на людей воздействуют, чтобы они соответствовали преобладающим нормам, даже если это противоречит их личным обстоятельствам и предпочтениям. В итоге мобильность определяется не только индивидуальными решениями, но и структурными и организационными нормами и ценностями: сотрудники вынуждены подстраивать свою личную жизнь под ожидания организации, что фактически принуждает их к подчинению. Высокая мобильность повышает вероятность того, что сотрудник будет считаться талантливым, мобильность является решающим критерием наряду с производительностью и потенциалом ([2; 4]).

<p>Повышенная нагрузка и эмоциональное выгорание</p>	<p>*сотрудники начинают совмещать несколько ролей, работать сверхурочно *в долгосрочной перспективе это грозит падением эффективности и увольнением ценного персонала *по данным опросов HR и топ-менеджмента российских компаний, в 6 из 10 случаев внутренняя ротация привела к увеличению нагрузки на сотрудников</p>
<p>Недостаток компетенций на новой позиции</p>	<p>*не каждого сотрудника, даже мотивированного, можно переставить на другую роль без должной переподготовки *по данным опросов HR и топ-менеджмента российских компаний, 54% компаний столкнулись с недостатком достаточных знаний и навыков у переведенных сотрудников, 12% - недовольство новыми обязанностями и увольнение *только 19% работодателей проводят полноценную оценку готовности сотрудника к новой роли (тестирование, ассессмент и пр.) перед переводом, а в 40% случаев сотрудников никак не подготовили к обновленным обязанностям</p>
<p>«Размывание» ролей и снижение вовлеченности в прежние обязанности</p>	<p>*решения принимает алгоритм на основе ИИ, который анализирует профиль сотрудника, не опираясь на личные симпатии и иерархию: система становится более объективной и справедливой</p>
<p>Ухудшение атмосферы в коллективе</p>	<p>*если внутренние перемещения происходят непрозрачно, сотрудники могут задаваться вопросом, почему именно этого коллегу повысили/перевели, и ощущать несправедливость, если процесс неясен *по данным опросов HR и топ-менеджмента российских компаний, 28% отметили снижение притока новых подходов и идей в работу, 8% — ухудшение атмосферы в коллективе из-за непрозрачных назначений и оплаты таких перераспределений</p>

Рис. 6. Риски развития внутренней мобильности

По мере того как компании увеличивают инвестиции во внутреннюю мобильность, понимание и преодоление рисков и проблем становится критически важным.

В результате анализа были выявлены следующие ключевые факторы, влияющие на успешность программ внутренней мобильности:

- система мотивации и информированности сотрудников — успешность программы зависит от того, насколько сотрудники проинформированы о возможностях карьерного роста и профессиональной переподготовки; многие компании сталкиваются с проблемой недостаточной информированности сотрудников о возможностях мобильности, что снижает их вовлечённость в программы;

- системный подход к реализации программ —необходимость системного подхода к управлению мобильностью признана большинством экспертов (любая программа должна сопровождаться чёткими целями, прописанными процедурами и механизмами мониторинга и оценки результатов); компании, которые внедряли функции мобильности, в 3 раза чаще уделяют приоритетное внимание изменениям и обновлениям в системе общего вознаграждения мобильных сотрудников, чтобы удовлетворить их потребность в персонализации;
- информационная поддержка и цифровизация HR-процессов —использование цифровых технологий и современных инструментов существенно повышает эффективность программ мобильности (например, компании, внедряющие CRM-системы для управления кадровыми процессами, отмечают повышение скорости обработки данных и улучшение качества принимаемых решений);
- развитие «правильной» корпоративной культуры — внутренняя мобильность невозможна без формирования корпоративной культуры, поддерживающей карьерный рост и профессиональное развитие сотрудников; компании, внедряющие программы мобильности, должны учитывать необходимость создания атмосферы доверия и поддержки, способствующей профессиональному росту сотрудников; ключевая ценность такой культуры — отношение к сотрудникам как к общему ресурсу, соответственно, руководители всех уровней должны поддерживать внутреннюю мобильность как ключевой компонент стратегии удержания и вовлечения сотрудников, ставить оптимальное распределение персонала выше личного желания придержать у себя перспективных сотрудников, помогать членам своей команды найти подходящее место в организации, даже если оно находится не в их отделе (согласно ряду исследований (например, [21]), такая корпоративная культура способствует повышению удовлетворённости сотрудников и их лояльности к компании, что, в свою очередь, улучшает результаты бизнеса);
- комплексный подход к обучению и развитию сотрудников — многие эксперты подчёркивают важность непрерывного обучения и развития сотрудников; лучшие компании предлагают программы профессиональной переподготовки, направленные на развитие навыков, необходимых для будущей карьеры сотрудников;
- контроль и оценка результатов — регулярный мониторинг и оценка результатов программ мобильности позволяют компании своевременно корректировать свои действия и улучшать качество программ.

Развивая программы внутренней мобильности организациям следует с осторожностью подходить к оценке мобильности сотрудников, понимая, что принятие решений на основе личных обстоятельств может привести к дискриминации и предвзятости. Следует рассмотреть возможность более гибкого подхода к мобильности, признавая, что обстоятельства, в которых находится сотрудник, могут меняться со временем. Содействие открытому обсуждению роли мобильности в карьерном росте также может способствовать более инклюзивному подходу. Чтобы избежать принудительного давления, организации могут сделать так, чтобы решения о мобильности оставались добровольными, а сотрудники могли свободно выражать свои предпочтения, не опасаясь негативных последствий. Наконец, для повышения справедливости и инклюзивности можно проводить тренинги для руководителей, чтобы они умели распознавать и устранять предвзятость и следили за тем, чтобы соображения мобильности не ставили сотрудников в невыгодное

положение из-за таких характеристик как, например, возраст и семейное положение.

Компаниям необходимо рассмотреть новый набор метрик для измерения успешности внутренней мобильности, которые должны стимулировать менеджеров и рекрутеров обеспечивать рост и возможности для сотрудников, одновременно поддерживая более широкие цели компании.

При измерении внутренней мобильности компаниями наиболее распространённой метрикой является процент заполнения вакансий за счет внутренних сотрудников (более 80% компаний измеряют этот KPI). Хотя этот показатель служит компаниям отправной точкой, существуют и другие критически важные метрики успеха, которые следует учитывать (рис. 7).

Оценка опыта сотрудников	• опросы вовлеченности сотрудников, в которых задаются вопросы о возможностях карьерного роста и продвижения, позволяют получить информацию для улучшения усилий по внутренней мобильности
Срок заполнения вакансий	• благодаря эффективной программе внутренней мобильности компании должны иметь возможность значительно сократить время заполнения вакансий
Время ответа	• после того, как компания заполняет вакансию, некоторые кандидаты получают ответ только через несколько недель, сокращая время ответа, можно обеспечить большую прозрачность для внутренних кандидатов
Разнообразие найма	• компании часто отслеживают разнообразие найма внешних кандидатов, но должны рассмотреть возможность делать то же самое и для внутренних кандидатов
Показатели внутренней мобильности руководителей	• компаниям следует подумать о том, как мотивировать и стимулировать руководителей использовать внутреннюю мобильность и расширять возможности своих команд
Показатели внутренней мобильности рекрутеров	• показатели, которые мотивируют рекрутеров рассматривать как внутренних, так и внешних кандидатов
Показатель «NPS по фактору «Возможности профессионального / карьерного роста»	• показывает удовлетворенность сотрудников возможностями перемещений
Текущее по причине «Возможности профессионального / карьерного роста»	• косвенно показывает реальные возможности перемещения сотрудников внутри компании для развития и карьеры, дает ориентир на сколько можно повысить коэффициент мобильности
Talent Consumption («использование» талантов) / Talent Production («производство» талантов)	• количество сотрудников, переведенных к руководителю и от руководителя («доноры» и «акцепторы» талантов внутри компании)
Среднее количество перемещений в течение карьеры внутри компании	• показывает скорость карьерного продвижения внутри компании
Среднее время пребывания в роли до ее изменения	• показывает скорость карьерного продвижения в компании

Рис. 7. Метрики успешности программ внутренней мобильности

Внутренняя мобильность должна расширять возможности отделов найма, снимая административную нагрузку и упрощая поиск талантов. Успешность повышается, если в подготовке и реализации программ внутренней мобильности участвуют несколько заинтересованных сторон: почти 50% компаний, успешно реализующих такие программы [5], заявили, что руководство и директора по персоналу либо сами руководят внутренней мобильностью, либо непосредственно отвечают за нее (продвигают эти инициативы и стремятся к тесному сотрудничеству с ключевыми заинтересованными сторонами и созданию возможностей для сотрудников).

Компании могут обеспечить более справедливый процесс найма и принимать более взвешенные решения в отношении внутренней мобильности, отдавая приоритет подходу, основанному на навыках (по данным исследования *The new era of internal mobility* [6], 95% компаний заявили, что навыки важнее должностей при продвижении сотрудников). Стоит отметить, что набирающее популярность развитие навыков — не новое явление в управлении персоналом: компании уже создавали системы навыков и библиотеки компетенций для более эффективного управления и развития талантов.

К сожалению, многие компании столкнулись при этом с рядом проблем, это в том числе устаревшая информация (компаниям приходилось вручную обновлять систему на-

выков и библиотеки компетенций, чтобы отражать изменения в бизнесе или на рынке труда, эти библиотеки не поддерживаются постоянно) и недостаточное участие сотрудников (сотрудники обычно не предоставляли обратную связь или информацию для библиотек навыков, и в результате набор навыков часто не соответствовал имеющемуся персоналу; сотрудникам приходилось вручную обновлять свои профили, соответственно, более 60% сотрудников обновляли свои профили только один раз в год). Динамические профили сотрудников и использование ИИ могут помочь компаниям повысить внутреннюю мобильность и создать более единообразный и релевантный опыт.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Внутренняя мобильность персонала является ключевым фактором в решении проблемы нехватки квалифицированных кадров, наряду с целенаправленным внедрением генеративного искусственного интеллекта и инициативами по развитию навыков. Компании, внедряющие программы внутренней мобильности, подтверждают их положительное влияние на эффективность работы организации и удержание сотрудников. Мобильность также является неотъемлемой частью процессов организации по выявлению и развитию талантов.

Сотрудники рассматривают внутреннюю мобильность как возможность для личного роста, развития навыков и продвижения по карьерной лестнице. Они хотят, чтобы предложения по мобильности были гибкими, а их реализация — персонализированной.

Однако для достижения успеха необходимо учитывать целый ряд факторов, влияющих на эффективность программ мобильности. Внедрение программ внутренней мобильности требует системного подхода, качественной информационной поддержки, развитой корпоративной культуры и регулярного мониторинга и оценки результатов.

Материалы настоящей статьи открывают перспективы для дальнейших исследований в области внутренней мобильности персонала, в том числе для:

- 1) анализа успешного опыта внедрения программ мобильности в российских и иностранных компаниях, позволяющего выявить наиболее удачные практики и предложить рекомендации по их распространению;
- 2) исследования влияния цифровизации на эффективность программ мобильности для разработки рекомендаций по внедрению цифровых технологий в HR-процессы;
- 3) изучения предпочтений сотрудников в отношении программ мобильности, что позволит более точно настраивать программы и повышать их эффективность;
- 4) исследования, направленного на разработку методов мониторинга и оценки эффективности программ мобильности, что позволит своевременно корректировать их.

Мобильность персонала может охватывать широкий спектр аспектов и постоянно развиваться (включать в себя долгосрочные или краткосрочные командировки, международные поездки, работу по гибкому графику и даже виртуальную глобальную мобильность). Такой более широкий взгляд на мобильность подчеркивает важность изучения конкретных аспектов и типов мобильности, возникающих в определенных организационных контекстах.

ЛИТЕРАТУРА

1. 10 ключевых тенденций в HR: обзор результатов исследования НИУ ВШЭ. — URL: <https://digest-hr-2025.tilda.ws/post/cdkdu8bxe1-10-klyuchevih-tendentsii-v-hr-obzor-rezu>

2. Исследование «Тихий найм». — URL: <https://expert.lerna.ru/issledovanie-tikhiy-naym2024>
3. Исследование: управление карьерой в компании. — URL: <https://ancor.ru/press/research/upravlenie-kareroj>
4. Коновалова В.Г. «Тихие» тенденции в управлении персоналом: новые термины или новые проблемы? [Текст] / В.Г. Коновалова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2023. — № 4. — С. 21–26.
5. 2025 Mobility Reimagined Survey. — URL: https://www.ey.com/en_gl/insights/workforce/mobility-reimagined-survey
6. Apt_NewInternalMobility_Report-0323_Final.pdf. URL: https://www.apituderesearch.com/wp-content/uploads/2023/06/Apt_NewInternalMobility_Report-0323_Final.pdf
7. Benson A., Rissing B.A. 2020. Strength from within: Internal mobility and the retention of high performers. *Organization Science*, 31: 1475–1496.
8. Bonneton D. Talents as career capitalists: How talent management programs influence individual career paths. *Hum. Resour. Dev. Int.*, 2025, vol. 28, no. 2, pp. 194–221.
9. Campion E.D., Campion M.A., Campion M.C. 2022. A human capital-based framework of career, well-being, and social information reasons for managerial lateral job assignment preferences. *Human Resource Management*, 61: 423–447.
10. Cornelius P.B., Gokpinar B., Sting F.J. (2021). Sparking manufacturing innovation: How temporary interplant assignments increase employee idea values. *Management Science*, 67: 2231–2250.
11. d'Armagnac S., Al Ariss A. and N'Cho J. (2022). Talent management in turbulent times: selection, negotiation, and exploration strategies for talent management in the aeronautics and space industries. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 33, no. 13, pp. 2767–2799. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1879205>
12. Deloitte's 2025 Human Capital Trends. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends.html?id=us:2sm:3tw:4di7302::6cons:20210723210000::5199744161:5&linkId=124924624>
13. Dlugos K., Keller J.R. (2021). Turned down and taking off? Rejection and turnover in internal talent markets. *Academy of Management Journal*, 64: 63–85
14. Fahrenkopf E., Guo J. and Argote L. (2020). Personnel mobility and organizational performance: the effects of specialist vs. generalist experience and organizational work structure. *Organization Science*, vol. 31, no. 6, pp. 1601–1620. URL: <https://doi.org/10.1287/orsc.2020.1373>
15. How to Improve Employee Engagement in the Workplace. URL: <https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx>
16. Jobs of the future: Jobs lost, jobs gained. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages>
17. Jooss S., McDonnell A. and Burbach R. (2021). Talent designation in practice: an equation of high potential, performance and mobility. *The international journal of human resource management*, vol. 32, no. 21, pp. 4551–4577. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1686651>
18. Judijanto Loso & Amalia Fisya. (2025). Internal Talent Mobility and Career Development: A Bibliometric Review. *West Science Social and Humanities Studies*. 3. 1051–1062. DOI: 10.58812/wshs.v3i07.2092
19. McDonnell A., Skuza A., Jooss and Sand Scullion H. (2023). Tensions in talent identification: a multi-stakeholder perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 34, no. 6, pp. 1132–1156. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1976245>
20. Meyers M.C. (2020). The neglected role of talent proactivity: integrating proactive behavior into talent-management theoriz-

- ing. *Human Resource Management Review*, vol. 30, no. 2, pp. 1–13. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100703>
21. Ray C. (2023). Internal Mobility: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 50(1), 264–306. DOI: <https://doi.org/10.1177>
 22. SHRM HR Benchmarking Reports Launch as a Free Member-Exclusive Benefit. URL: <https://www.shrm.org/topics-tools/news/benefits-compensation/shrm-hr-benchmarking-reports-launch-free-member-exclusive-benefit?ref=relancer.com>
 23. Signoretti A., Pederiva L., Zaninotto E. (2022). Trading-off flexibility: Contingent workers or human resource practices? A configurational approach. *Human Resource Management Journal*, 32: 58–75.
 24. Sousa B., Ferreira J.J., Jayantilal S. and Dabic M. (2024). Global talent management—talents, mobility and global experiences—a systematic literature review. *Journal of Global Mobility*, vol. 12, no. 3, pp. 444–501. DOI: <https://doi.org/10.1108/jgm-03-2023-0018>
 25. Swailes S. (2020). Responsible talent management: towards guiding principles. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, vol. 7, no. 2, pp. 221–236. DOI: <https://doi.org/10.1108/joep-04-2020-0068>
 26. Tyskbo D. (2025). Beyond performance and potential in talent management: exploring the impact of mobility on talent designation. *Personnel Review*, vol. 54, no. 4, pp. 1081–1104. DOI: <https://doi.org/10.1108/PR-09-2023-0783>
 27. Wikhamn W., Asplund K. and Dries N. (2021). Identification with management and the organisation as key mechanisms in explaining employee reactions to talent status. *Human Resource Management Journal*, vol. 31, no. 4, pp. 956–976. URL: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12335>

REFERENCES

1. 10 klyuchevykh tendentsij v HR: obzor rezul'tatov issledovaniya NIU VSHEH. URL: <https://digest-hr-2025.tilda.ws/tpost/cdkdu8bxe1-10-klyuchevih-tendentsii-v-hr-obzor-rezu>
2. Issledovanie «Tikhij najm». URL: <https://expert.lerna.ru/issledovanie-tikhiy-naym2024>
3. Issledovanie: upravlenie kar'eroy v kompanii. URL: <https://ancor.ru/press/research/upravlenie-kareroy>
4. Konovalova V.G. «TikhiE» tendentsii v upravlenii personalom: novye terminy ili novye problemy? // Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii. 2023. № 4. S. 21–26.
5. 2025 Mobility Reimagined Survey. URL: https://www.ey.com/en_gl/insights/workforce/mobility-reimagined-survey
6. Apt_NewInternalMobility_Report-0323_Final.pdf. URL: https://www.apituderesearch.com/wp-content/uploads/2023/06/Apt_NewInternalMobility_Report-0323_Final.pdf
7. Benson A., Rissing B.A. 2020. Strength from within: Internal mobility and the retention of high performers. *Organization Science*, 31: 1475–1496.
8. Bonneton D. Talents as career capitalists: How talent management programs influence individual career paths. *Hum. Resour. Dev. Int.*, 2025, vol. 28, no. 2, pp. 194–221.
9. Champion E.D., Champion M. A., Champion M. C. 2022. A human capital-based framework of career, well-being, and social information reasons for managerial lateral job assignment preferences. *Human Resource Management*, 61: 423–447.
10. Cornelius P.B., Gokpinar B., Sting F.J. (2021). Sparking manufacturing innovation: How temporary interplant assignments increase employee idea values. *Management Science*, 67: 2231–2250.
11. d'Armagnac S., Al Ariss A. and N'Cho J. (2022). Talent management in turbulent times: selection, negotiation, and exploration strategies for talent management in the aeronautics and space industries. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 33, no. 13, pp. 2767–2799. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1879205>
12. Deloitte's 2025 Human Capital Trends. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends.html?id=us:2sm:3tw:4di7302::6cons:20210723210000::5199744161:5&linkId=124924624>
13. Dlugos K., Keller J.R. (2021). Turned down and taking off? Rejection and turnover in internal talent markets. *Academy of Management Journal*, 64(1): 63–85.
14. Fahrenkopf E., Guo J. and Argote L. (2020). Personnel mobility and organizational performance: the effects of specialist vs. generalist experience and organizational work structure. *Organization Science*, vol. 31, no. 6, pp. 1601–1620. URL: <https://doi.org/10.1287/orsc.2020.1373>
15. How to Improve Employee Engagement in the Workplace. URL: <https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx>
16. Jobs of the future: Jobs lost, jobs gained. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages>
17. Jooss S., McDonnell A. and Burbach R. (2021). Talent designation in practice: an equation of high potential, performance and mobility. *The international journal of human resource management*, vol. 32, no. 21, pp. 4551–4577. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1686651>
18. Judijanto Loso & Amalia Fisya. (2025). Internal Talent Mobility and Career Development: A Bibliometric Review. *West Science Social and Humanities Studies*. 3. 1051–1062. DOI: 10.58812/wsshs.v3i07.2092
19. McDonnell A., Skuza A., Jooss and Sand Scullion H. (2023). Tensions in talent identification: a multi-stakeholder perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 34, no. 6, pp. 1132–1156. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1976245>
20. Meyers M.C. (2020). The neglected role of talent proactivity: integrating proactive behavior into talent-management theorizing. *Human Resource Management Review*, vol. 30, no. 2, pp. 1–13. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100703>
21. Ray C. (2023). Internal Mobility: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 50(1), 264–306. DOI: <https://doi.org/10.1177>
22. SHRM HR Benchmarking Reports Launch as a Free Member-Exclusive Benefit. URL: <https://www.shrm.org/topics-tools/news/benefits-compensation/shrm-hr-benchmarking-reports-launch-free-member-exclusive-benefit?ref=relancer.com>
23. Signoretti A., Pederiva L., Zaninotto E. (2022). Trading-off flexibility: Contingent workers or human resource practices? A configurational approach. *Human Resource Management Journal*, 32: 58–75.
24. Sousa B., Ferreira J.J., Jayantilal S. and Dabic M. (2024). Global talent management—talents, mobility and global experiences—a systematic literature review. *Journal of Global Mobility*, vol. 12, no. 3, pp. 444–501. DOI: <https://doi.org/10.1108/jgm-03-2023-0018>
25. Swailes S. (2020). Responsible talent management: towards guiding principles. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, vol. 7, no. 2, pp. 221–236. DOI: <https://doi.org/10.1108/joep-04-2020-0068>
26. Tyskbo D. (2025). Beyond performance and potential in talent management: exploring the impact of mobility on talent designation. *Personnel Review*, vol. 54, no. 4, pp. 1081–1104. DOI: <https://doi.org/10.1108/PR-09-2023-0783>
27. Wikhamn W., Asplund K. and Dries N. (2021). Identification with management and the organisation as key mechanisms in explaining employee reactions to talent status. *Human Resource Management Journal*, vol. 31, no. 4, pp. 956–976. DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12335>