

## **СПЕЦИАЛИСТЫ ИЛИ УНИВЕРСАЛЫ: КТО УСПЕШНЕЕ НА ВНУТРЕННЕМ РЫНКЕ ТРУДА?**

**Иванова Ольга Александровна**  
*К.э.н., независимый исследователь*  
*МГУ имени М.В. Ломоносова,*  
*Экономический факультет*  
*(г. Москва, Россия)*

### **Аннотация**

*Данное исследование посвящено влиянию профессиональной специализации на карьерный рост внутри организации. Внутренний рынок труда создает условия, благоприятствующие специалистам широкого профиля (универсалам): снижение асимметрии информации о способностях работников нивелирует роль внешних атрибутов, а разносторонний опыт дает необходимую широту знаний, взглядов и контактов, необходимых для успешного выполнения ролей в высшем звене управления. Кроме того, близость к ядру организации обеспечивает доступ к важной информации, а также видимость работника, что повышает его шансы на продвижение по службе. Комбинируя классические модели карьеры на внутреннем рынке труда с результатами современных исследований в области человеческого и социального капитала, автор предлагает оригинальную модель взаимосвязи вертикальной, горизонтальной и центростремительной мобильности персонала и демонстрирует механизмы, стоящие за различными карьерными траекториями.*

**Ключевые слова:** внутрифирменная мобильность персонала, ротация персонала, карьера, специализация, внутренние рынки труда.

**JEL коды:** J240, J410, J620.

Кто более востребован современным рынком труда: специалисты, обладающие глубокой экспертизой в узкой области, или универсалы, имеющие разносторонний опыт и широкие, но более поверхностные знания? Какой карьерный путь: вертикальный, в рамках одной профессиональной категории, или горизонтальный, включающий смену профессий и сфер деятельности, позволяет достичь более высоких ступеней в организационной иерархии? Современные исследования дают противоречивые ответы на эти вопросы<sup>1</sup>. Так, например, руководители организаций, имеющие более разнообразный опыт по типу «универсал», имеют преимущества перед своими коллегами-«специалистами», особенно если возглавляемая ими компания нацелена на инновации или проходит через реструктуризацию, слияния и поглощения (Custodio, Ferreira, Matos, 2013; 2017). В то же время специализация дает преимуще-

---

Иванова О.А., e-mail: olga\_1201@mail.ru

<sup>1</sup>Campion, Cheraskin, Stevens (1994); Murrell, Frieze, Olson (1996); Eriksson & Ortega (2006); Ortega (2001); Белущенко (2007); Иванова (2018); Поворина (2016); Тихенькая и Лытнева (2016); Фурсевич (2019).

ства в начале карьерного пути, а также при продвижении в крупных бюрократических организациях (Ferguson & Hasan, 2013; Zuckerman, Kim, Ukanwa, von Rittmann, 2003).

Данный вопрос имеет не только практическую, но и теоретическую значимость. С практической точки зрения, понимание ценности того или иного опыта дает важную информацию работникам, ищущим оптимальные стратегии профессионального и карьерного роста, а также работодателям, разрабатывающим программы подготовки управленческих кадров и развития высокопотенциальных сотрудников. С теоретической точки зрения, сравнение профессиональных траекторий «специалистов» и «универсалов» представляет собой новый подход к изучению функционирования внутренних рынков труда и позволяет выявить определенные закономерности, ранее не представленные в литературе.

Классический взгляд на внутренние рынки труда предполагает существование предопределенной карьерной лестницы, входных портов на нижних уровнях организации, обеспечивающих приток свежих кадров с внешнего рынка, и административных процедур, регулирующих конкуренцию между сотрудниками за рабочие места более высокого уровня и продвижение наиболее успешных из них вверх по карьерной лестнице (Doeringer & Piore, 1971; DiPrete, 1987; Rosenbaum, 1979; Rosenfeld, 1992). В то же время более современные исследования демонстрируют, что работодатели все больше полагаются на внешние источники кадров на всех уровнях организации (Bidwell, 2013; Bidwell, Briscoe, Fernandez-Mateo, Sterling, 2013; Bidwell & Keller, 2014), а перемещения сотрудников внутри организации более не ограничиваются строгими рамками карьерных лестниц и нередко повторяют модели внешнего рынка труда<sup>2</sup>. Более того, сами работники стали намного активнее участвовать в своем карьерном планировании как внутри организации, так и на внешнем рынке, что привело к большему разнообразию путей профессионального развития и формирования необходимых знаний и навыков (Varuch, 2004; Sullivan & Varuch, 2009; Clarke, 2013).

В данной работе предложена оригинальная модель внутрифирменной мобильности персонала. Опираясь на классическую модель Шейна (Schein, 1971), автор расширяет ее, используя новые исследования в области человеческого и социального капитала, описывает механизм взаимосвязи различных видов внутрифирменной мобильности и предлагает оригинальную интерпретацию влияния профессиональной специализации и кросс-функциональных ротаций на перспективы карьерного роста.

## **Профессиональные траектории карьерный успех**

### **Обзор литературы**

В литературе такие понятия как «специалист» (или «узкий специалист») и «универсал» (или «специалист широкого профиля», *generalist* – в англоязычных источниках) связываются с существованием профессиональных категорий. Эти категории не являются ни объективно заданными, ни статичными. Они отражают господствующие на данный момент взгляды относительно распределения знаний и навыков между индивидами на рынке труда. Иными словами, каждая профессиональная категория характеризуется определенным набором

---

<sup>2</sup> Например, отбор через внутренний конкурс на замещение вакантной позиции (Keller, 2017).

ром знаний и навыков, несвойственными другим категориям (Zuckerman, Kim, Ukanwa, von Rittmann, 2003, с. 1025). Таким образом, индивиды, имеющие опыт в нескольких профессиональных категориях, признаются универсалами. А индивиды, чей профессиональный опыт полностью сосредоточен в рамках одной категории, считаются специалистами. Оба типа профессиональных траекторий несут определенные риски и возможности. Профиль специалиста дает работодателю четкий сигнал об имеющихся у работника знаниях и навыках, но в то же время ограничивает спектр доступных работнику предложений рамками его категории специализации. Универсалы, напротив, выглядят более гибкими и имеют более широкий выбор на рынке труда, однако могут восприниматься работодателями как дилетанты в каждой из категорий, на которую они рассматриваются (Leung & Ng, 2014; Leung, 2014).

Исследования профессиональных категорий по большей части сфокусированы на проблемах внешнего рынка труда, где работодатели сталкиваются с недостатком надежной информации о способностях кандидатов и вынуждены принимать решение о найме на основе внешних атрибутов. В этих условиях универсалы могут оказаться в невыгодном положении, так как их разносторонний опыт не позволяет работодателям идентифицировать их ни с одной из имеющихся профессиональных категорий (Zuckerman, Kim, Ukanwa, von Rittmann, 2003; Leung & Ng, 2014; Leung, 2014). С точки зрения теории человеческого капитала универсалы также должны проигрывать специалистам, так как последние, как правило, имеют более длительный опыт работы и более высокий уровень профессионального образования в категории своей специализации, что позволяет работодателю ожидать более высокой производительности от этих работников (Becker, 1962; Mincer, 1958; Bidwell, 2011). И наконец, разноплановая карьерная история может быть интерпретирована как признак низкой приверженности и ненадежности кандидата (Leung, 2014).

В то же время результаты исследований не столь однозначны. Например, в киноиндустрии работники, обладающие высокой репутацией, могут выбирать разнообразные проекты, отклоняющиеся от традиционных амплуа, при этом не только не теряя привлекательности в глазах работодателей, но и, наоборот, набирая дополнительный вес (Zuckerman, Kim, Ukanwa, von Rittmann, 2003). Схожим образом, среди фрилансеров, ищущих работу через онлайн-платформы, исполнители, имеющие историю успешного взаимодействия с рядом заказчиков, не будут испытывать затруднений, связанных с участием в разноплановых проектах (Leung, 2014). Репутация не только помогает фрилансерам получать больше новых предложений, но и снижает уровень неопределенности относительно их способностей и тем самым делает разнообразный опыт не только допустимым, но и привлекательным для заказчиков (Leung & Ng, 2014). Фрилансеры, переходящие постепенно из одной сферы в другую через цепочку схожих проектов, имеют больше шансов получить новое предложение, чем те, кто специализируется в одной сфере. Это связано с тем, что слишком узкая специализация может восприниматься как признак стагнации, тогда как некоторое, но не чрезмерное, разнообразие опыта создает впечатление интереса к профессии и стремления к развитию (Leung, 2014). Наконец, в определенных условиях специализация может и вовсе обесцениваться. Например, выпускники программ MBA, претендующие на позиции в инвестиционных банках, конкурируют на рынке труда со сложными процедурами отбора, позволяющими работодателям с высокой точностью определять способности кандидатов, что снижает необходимость использования внешних сигналов. Более того, на этом рынке специалисты встречаются

ся намного чаще универсалов и не являются уникальными кандидатами. В результате специализация не только не дает молодым банкирам никаких преимуществ, но и может быть воспринята как нежелание кандидата инвестировать в собственное развитие (Merluzzi & Phillips, 2016).

Намного меньше исследований посвящено специалистам и универсалам на внутреннем рынке труда. Классические работы в области внутренних рынков труда в большей степени затрагивают вопросы продвижения в рамках традиционных карьерных лестниц и приобретения индивидами знаний и навыков, необходимых для перехода на каждый следующий иерархический уровень в рамках той или иной профессиональной категории (Doeringer & Piore, 1971; White & Althausen, 1984; DiPrete, 1987; Rosenfeld, 1992). Кроме того, немало работ направлено на изучение влияния различных социально-демографических факторов на карьерный успех (DiPrete & Soule, 1988; Spilerman & Peterson, 1999; Barnett, Baron & Stuart, 2000; Rosenbaum, 1979b; Felmler, 1982; Wise, 1975; Spilerman & Lunde, 1979; Rosenfeld, 1992), и на взаимосвязи раннего успеха в карьере и последующей профессиональной динамики (Rosenbaum, 1979a; Veiga, 1983; Forbes, 1987). Однако кросс-функциональные ротации и перемещения сотрудников между профессиональными категориями в значительной степени обделены вниманием исследователей. Среди немногочисленных примеров таких работ можно назвать DiPrete (1987): исследование вертикальной и горизонтальной мобильности в организации, демонстрирующее, как реальные профессиональные траектории могут отклоняться от официально прописанных карьерных лестниц.

Анализ кросс-функциональных ротаций появляется лишь в более поздних работах 1990–2000 гг. Campion, Cheraskin & Stevens (1994) предложили концептуальную основу для объяснения взаимосвязи между ротацией рабочих мест и карьерным успехом, и провели практическое исследование на основе данных кадрового учета и опроса 255 сотрудников финансового отдела крупной фармацевтической компании. Исследование показало положительную корреляцию между ротациями и такими показателями карьерного успеха, как рост заработной платы, степень продвижения по службе, воспринимаемый уровень навыков и общее положительное ощущение от работы. Murrell, Frieze & Olson (1996) на основе лонгитюдного исследования данных 671 выпускника МВА продемонстрировали, что частые горизонтальные перемещения положительно влияют на продвижение по службе, но могут привести к замедлению роста заработной платы и снижению организационной приверженности. Позднее Ferguson & Hasan (2013), используя большие лонгитюдные данные о карьере более 4 тысяч служащих индийской административной службы, продемонстрировали, как специализация может быть полезной на протяжении всей карьеры, сигнализируя об изначально более высоких способностях на ранних этапах карьеры и обеспечивая приобретение навыков, необходимых для перехода опытных госслужащих на более высокие уровни.

Принимая во внимание противоречивые результаты и существенное доминирование тематики внешнего рынка труда в современных исследованиях, представляется целесообразным уделить больше внимания изучению кросс-функциональных ротаций, а также положения специалистов и универсалов на внутренних рынках труда.

## Специалисты и универсалы на внутреннем рынке труда

### Общие положения

Теоретическая база данного исследования основана на трех положениях. Во-первых, внутренний рынок труда по сравнению с внешним имеет больше инструментов для измерения способностей и оценки производительности труда кандидатов. Поскольку для внутренних кандидатов информационная асимметрия в значительной степени снижена, внешние атрибуты становятся менее информативными и теряют свою значимость (Bidwell & Keller, 2014; Kleinbaum, 2012; Williamson, Wachter, & Harris, 1975), что должно нивелировать сложности универсалов, связанные с отсутствием сигнала о принадлежности к той или иной профессиональной категории. Однако в крупных диверсифицированных организациях менеджеры могут по-прежнему отдавать предпочтение специалистам и культивировать вертикальную мобильность персонала. Это может объясняться как объективными факторами, например, специфичностью задач подразделения, так и недостаточной видимостью для нанимающего менеджера работников из других подразделений (DiPrete, 1987), что фактически приравнивает их к внешним кандидатам.

Во-вторых, проницаемость внутриорганизационных границ может варьироваться в зависимости от уровня карьеры, делая карьерную траекторию по типу «универсал» не только более приемлемой, но и предпочтительной в высших эшелонах организации. DiPrete (1987) предложил следующие объяснения этому факту: (1) несколько альтернативных путей могут обеспечить необходимые навыки и знания для успешного выполнения одной и той же роли в высшем управленческом звене (аналогичный вывод в Spilerman, 1977); (2) сотрудники, которые достигают карьерного потолка в рамках своих карьерных лестниц, мотивированы перейти в другую вертикаль, чтобы продолжить восходящую мобильность; (3) кросс-функциональные назначения приносят более широкие знания и опыт, что важно для работы на высоком уровне. Edstrom & Galbraith (1977) добавили еще одну причину к этому списку: (4) ротация менеджеров через различные подразделения приводит к лучшей социализации и создает информационные сети между подразделениями, что позволяет обеспечить более высокий уровень децентрализации и большую свободу действий на местах, чем в ситуации бюрократического контроля, при сохранении общей интеграции.

В-третьих, внутриорганизационную мобильность следует рассматривать шире, чем просто вертикальную или горизонтальную. Другим важным измерением является близость к ядру организации, что соответствует идее центростремительного движения как меры влияния на принимаемые в организации решения, и доступ к конфиденциальной информации. В трехмерной модели организационной структуры Шейна сотрудники могут двигаться вертикально, горизонтально (по окружности) и радиально (к центру или от центра организации) (Schein (1971), с. 408). Близость к организационному ядру дает человеку доступ к критически важной информации и возможность участвовать в ключевых проектах, результаты которых (и, следовательно, индивидуальная производительность самого работника) будут видны для большей части организации.

## Модель взаимосвязи трех типов внутрифирменной мобильности

Поскольку на внутреннем рынке труда фактические навыки важнее внешних атрибутов, те, кто имеет более ценные навыки для организации, должны иметь лучшие возможности для карьерного роста. Исследования показывают, что кросс-функциональные перемещения способствуют обучению работника в различных областях, давая ему доступ к более разнообразным знаниям (Campion, Cheraskin & Stevens, 1994), а разнообразие знаний, в свою очередь, способствует творчеству и инновациям (Taylor & Greve, 2006; Custodio, Ferreira, Matos, 2017). Разнообразный карьерный опыт развивает широту мышления и стимулирует формирование интегративной комплексности, т.е. способности рассматривать и комбинировать различные точки зрения. Это делает работников более креативными (Tadmor, Galinsky, Maddux, 2012), улучшает обмен информацией внутри организации, повышает общую производительность управленческих команд (Bunderson & Sutcliffe, 2002) и стимулирует новизну в принятии стратегических решений (Crossland, Zyung, Hiller, Hambrick, 2014). Накопление разнопланового опыта является одним из важнейших предикторов такой компетенции как стратегическое мышление у генеральных директоров (Dragoni, Oh, Vankatwyk, Tesluk, 2011). В условиях уплотнения организационных иерархий, усложнения управленческих задач, быстрого технологического прогресса и увеличения командной работы, универсалы должны иметь больше возможностей для карьерного роста, чем специалисты (Scott, O'Shaughnessy, Cappelli, 1996).

Другая интерпретация дается в литературе, посвященной сетям социальных контактов. Так Kleinbaum (2012) утверждает, что карьерные траектории с многократным пересечением внутриорганизационных границ, особенно если такой карьерный путь является редкостью, позволяют работнику принять роль внутреннего брокера, обрести большую видимость и лучший доступ к критической информации. Брокеры обычно имеют более высокие зарплаты, более благоприятные оценки от руководства и лучшие возможности продвижения по службе, чем их коллеги, чья позиция во внутриорганизационной сети менее выгодна (Burt, 1992, 2004). Брокеры также демонстрируют более высокую креативность (Burt, 2004), способствуют распространению знаний внутри организации и поддерживают инновации (Kleinbaum & Tushman, 2007; Tortoriello, 2015), что делает их ценным ресурсом для организаций. Разнородные контакты в разреженных социальных сетях помогают менеджерам грамотно балансировать между инновационным развитием и получением устойчивого дохода от зрелых направлений бизнеса (Rogan & Mors, 2014), что имеет решающее значение для выживания организации (O'Reilly & Tushman, 2008) и, следовательно, повышает спрос на таких менеджеров.

Таким образом, и с точки зрения навыков, и с позиции социальных сетей, универсалы должны пользоваться преимуществом на внутреннем рынке труда. Однако это не означает, что универсалы будут демонстрировать более высокую скорость продвижения по службе или иметь лучшие шансы на повышение на всех этапах развития карьеры. Следует ожидать, что накопление опыта и профессиональных контактов может занять определенное (часто длительное) время. Кроме того, новое назначение обычно приводит к краткосрочному снижению производительности, и это снижение более значимо для тех, кто одновременно движется вверх и кросс-функционально (Bidwell, 2011). Следовательно, те, кто часто перемещаются горизонтально, могут отставать от своих коллег в вертикальном движении на более

ранних этапах карьеры, но догнать их позднее и в итоге достичь более высоких иерархических уровней.

*Предположение 1: универсалы по сравнению со специалистами имеют лучшие шансы достичь высших уровней в организационной иерархии.*

Предположение 1 допускает влияние горизонтальной мобильности на вертикальную мобильность. Радиальная мобильность (близость к центру организации) также может играть важную роль в продвижении по службе. Выстраивая отношения внутри организации, работник получает доступ к полезным ресурсам и ключевым лицам. Вхождение во «внутренний круг» организации может быть критическим фактором для развития карьеры. Как показали Podolny & Baron (1997), роль брокера не является единственной выгодной позицией для карьерного роста. Организационные нормы и культура, понимание которых также важно для продвижения по службе, напротив, быстрее распространяются в плотных сетях близких контактов, где высок уровень взаимного доверия и взаимопомощи. «Внутренний круг» – это одна из тех плотных частей организации, где циркулирует критически важная информация и принимаются ключевые решения. Маловероятно, что кто-то может достичь высокого иерархического уровня, не выстроив сначала доверительные отношения с ключевыми лицами и не войдя в ядро организации.

В то же время новые сотрудники не равны с точки зрения своего первоначального положения относительно ядра организации. Некоторые из них входят в организацию через те отделы, которые изначально ближе к ядру, поэтому расстояние, которое эти сотрудники должны преодолеть, меньше, чем у других новичков. Как показали Sheridan, Slocum, Buda, Thompson (1990), сотрудники, которые входят в организацию в отделах, обладающих определенной властью, более успешны в карьере. Руководители таких отделов контролируют ключевые решения в организации, поэтому они могут ходатайствовать за своих подчиненных, способствовать повышению их видимости в организации и предоставить им важную для карьерного роста информацию. Более того, эта поддержка сохраняется на протяжении всей карьеры, даже после того, как сотрудники покидают свой отдел. Kleinbaum & Stuart (2014) пришли к аналогичным результатам, анализируя внутриорганизационные сети контактов. Они показали, что работники корпоративных подразделений в различных организациях имеют более крупные и более комплексные сети контактов. Независимо от того, что предшествовало, позиция в социальной сети или позиции в формальной организационной структуре, важно то, что сетевые структуры имеют тенденцию сохраняться даже после перехода из корпоративной функции в другие отделы. Поэтому даже временное назначение в ключевые департаменты может принести долгосрочные выгоды для развития карьеры.

*Предположение 2: Работники, которые начали свою карьеру в ключевых функциях (ближе к ядру организации), имеют лучшие шансы достичь высших уровней в организационной иерархии.*

Таким образом, и горизонтальная (предположение 1) и центростремительная (предположение 2) мобильность оказывают непосредственное влияние на вертикальную мобильность внутри организации. При этом каждый тип мобильности имеет свой механизм, представленный на рис. 1. В случае с горизонтальной мобильностью, которая выражается в

кросс-функциональных ротациях, формируется особый тип человеческого капитала, характеризующийся разносторонними знаниями и навыками, а также интеграционной комплексностью, которые крайне важны для успешной работы на управленческих позициях высшего звена. Таким образом, сотрудники, получившие опыт в разных частях организации имеют лучшие шансы достичь высших эшелонов организации.

Вторым механизмом, обеспечивающим связь горизонтальной и вертикальной мобильности, является социальный капитал по типу «брокер». Такой тип социального капитала обеспечивает индивиду доступ к широкому кругу лиц в организации и разнообразным ресурсам и информации. За счет этого брокер добивается лучших результатов в работе, что делает его более очевидным кандидатом на повышение по службе, а также получает доступ к полезной информации о карьерных возможностях и к ключевым лицам, принимающим решения о назначениях на ту или иную должность.

Центростремительная мобильность, т.е. движение «внутри» организации формирует социальный капитал по типу «инсайдер», выражающийся в доверительных отношениях с коллегами, в том числе с ключевыми лицами в организации, а также большей видимости работника для высшего руководства. Этот вид социального капитала сам по себе не способствует росту производительности труда работника, однако позволяет его индивидуальному вкладу быть замеченным и по достоинству оцененным, что также положительным образом сказывается на вертикальной мобильности.

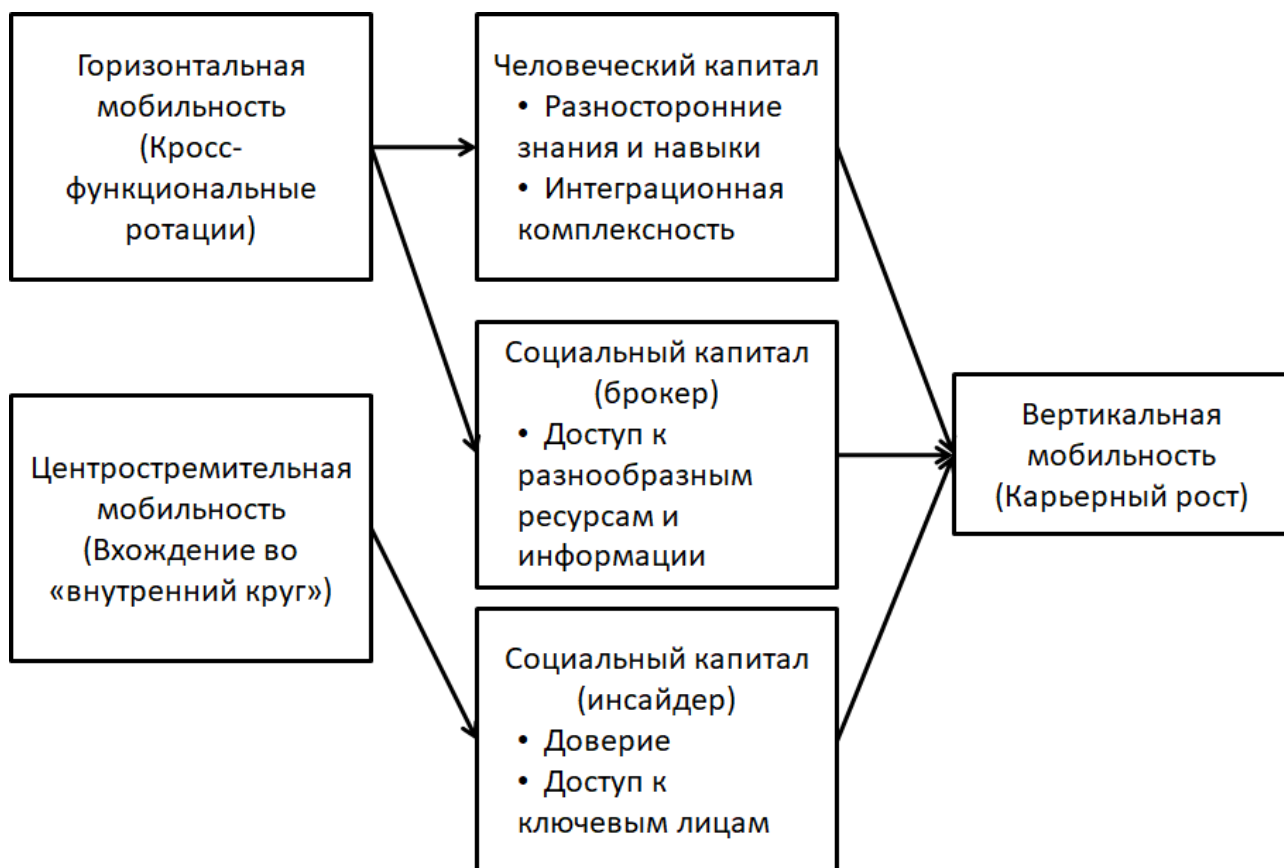


Рисунок 1. Модель взаимосвязи трех типов внутрифирменной мобильности



Таким образом, универсалы получают карьерное преимущество на внутреннем рынке труда за счет человеческого капитала и брокерского положения в социальной сети организации, тогда как специалисты имеют высокие шансы на достижение высших эшелонов организации в том случае, если их профессиональная специализация обеспечивает им вхождение во «внутренний круг».

## **Заключение**

Представленная работа расширяет наши представления о роли профессиональной специализации и кросс-функциональной мобильности на внутреннем рынке труда. Опираясь как на классические труды, так и на современные исследования, автор показывает, что специалисты широкого профиля, имеющие опыт выполнения нескольких должностных функций имеют лучшие шансы достигнуть более высоких уровней организационной иерархии по сравнению со специалистами, опыт которых сосредоточен в рамках одной функции. В то же время шансы достичь более высокого организационного уровня выше и у тех, кто имеет опыт работы в ключевых функциях (ядре) организации. В целом можно сделать вывод, что в организациях возможны и могут быть одинаково успешными различные карьерные пути. Те, кто начинал в организационном ядре, получают преимущество с самого начала. Им не нужно проходить через несколько кросс-функциональных ротаций, чтобы получить видимость, получить разнообразные знания и установить контакты с ключевыми людьми в организации, потому что они могут сделать это, оставаясь в той же функции. Те, кто вошел в организацию через периферию, выигрывают от кросс-функциональных перемещений, так как получают возможность приблизиться к ядру организации и накопить необходимый человеческий и социальный капитал.

Предложенная автором модель позволяет понять, каким образом связаны различные виды внутрифирменной мобильности и почему в одних случаях работники получают выгоды от кросс-функциональных ротаций, а в других – нет. Важным элементом оценки перспектив специалистов и универсалов на внутреннем рынке труда является возможность переноса знаний и навыков из одной функции в другую, а также господствующее в организации представление о том, какой тип человеческого капитала важнее для успешного выполнения работы на высших управленческих уровнях. Если организация ценит специфические для отрасли или для самой фирмы знания и навыки больше, чем общие профессиональные, кросс-функциональные перемещения станут важным инструментом развития талантов и продвижения сотрудников по карьерной лестнице. Если организация, как индийская административная служба, наблюдаемая Ferguson & Hasan (2013), отдает приоритет профессиональным знаниям и навыкам, специализация будет давать работникам преимущество за счет глубокого погружения в профессию и приобретения экспертных знаний в одной предметной области, тогда как кросс-функциональные ротации, наоборот, приведут к рассредоточению внимания работника и замедлению карьерного роста.

Интересным аспектом данной темы, выходящим за рамки данного исследования и требующим отдельного внимания, являются межстрановые различия. С учетом влияния процессов глобализации на рынок труда и лидерства транснациональных корпораций в разработке практик управления персоналом можно ожидать, что организационная, отраслевая и профессиональная специфика будут преобладать над национальными особенностями. В то

же время некоторые исторические аспекты развития национальных рынков труда могут определить предпочтения в сторону специалистов или универсалов. В частности, в России и ряде других стран, переживших серьезные изменения экономического строя, практика радикальной смены профессии и рода деятельности может быть более распространена и, следовательно, вызывать меньше негативных ассоциаций, чем в странах с более стабильной экономикой. В результате в странах с переходной экономикой создаются предпосылки для более лояльного отношения к универсалам на внешнем рынке труда и одновременно снижаются выгоды от карьерного разнообразия на внутреннем рынке труда, так как такой карьерный путь более не является уникальным.

Важным отличием представленной модели от традиционного взгляда на внутрифирменную мобильность персонала является совместное рассмотрение влияния человеческого и социального капитала, в частности, вопросов видимости сотрудника для высшего руководства. Даже успешные сотрудники с высокой производительностью труда и потенциалом могут испытывать сложности при продвижении по карьерной лестнице, если их индивидуальный вклад остается незамеченным для лиц, принимающих решение о назначении на ключевые посты. Кросс-функциональные перемещения дают работодателю возможность увидеть, как сотрудник ведет себя в различных ситуациях и ролях, что позволяет отделить истинный вклад работника от влияния временных факторов и специфики рабочего места (Eriksson & Ortega, 2006). У работодателя, наблюдающего успехи сотрудника в разных функциях, формируются положительные ожидания относительно производительности труда этого сотрудника, независимо от рабочего места, в том числе при выполнении комплексной работы управленческого характера. Альтернативный вариант повышения видимости сотрудника – центростремительное движение к ядру организации. В то время как работники на периферии организации сильно зависят от своих линейных руководителей и бюрократических процедур оценки персонала, работники ключевых функций в организационном ядре имеют непосредственный доступ к руководителям высшего звена, которые могут наблюдать за их работой и оценить индивидуальный вклад каждого сотрудника. В результате, при обсуждении потенциальных кандидатов на вакантную должность управленческого уровня, именно сотрудники ключевых функций становятся наиболее очевидными кандидатами.

Таким образом, внутренний рынок труда в его современном виде характеризуется скорее карьерными траекториями, чем классическими карьерными лестницами, описанными Doeringer & Piore (1971). В условиях, когда приток персонала не ограничен входными портами на нижнем уровне иерархии, а продвижение вверх не регулируется административными процедурами, карьерные траектории перестают быть изначально заданными в точке входа в организацию, а имеют многочисленные разветвления на разных этапах. Возможности для вертикальной мобильности не только и не столько формируются в серии турниров на каждом иерархическом уровне (как в модели Rosenbaum, 1979a), но и появляются в результате горизонтальных перемещений и продвижения к ядру организации. Таким образом, успешное продвижение по карьерной лестнице представляется результатом правильного сочетания накопленного опыта и верно выбранного положения в структуре организации.

## Список литературы

Белущенко С.Л. Ротация как метод развития персонала // Управление человеческим потенциалом. 2007. 4: 326–330.

Иванова О.А. Нетипичные универсалы на рынке труда: гении или неудачники? // Разработка методологических оснований совершенствования экономической политики в сфере труда. М.: ТЕИС, 2018. Т. 1: 62–77.

Поворина Е.В. Ротация кадров как метод развития персонала // Материалы ивановских чтений. 2016. 2(6): 123–129.

Тихенькая Н.С., Лытнева Н.А. Ротация кадров как элемент формирования инновационной стратегии организации // InSitu. 2016. 3: 30–32.

Фурсевич И.Н. Ротация руководителей и специалистов как часть кадровой политики организации // Проблемы управления (Минск). 2019. 2(72): 71–76.

Barnett W.P., Baron, J.N., Stuart, T.E. Avenues of attainment: Occupational demography and organizational careers in the California civil service // American Journal of Sociology. 2000. 106(1): 88–144.

Baruch Y. Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: organizational and individual perspectives // Career Development International. 2004. 9(1): 58–73.

Becker G. S. Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis // Journal of Political Economy. 1962. 70(5), Part 2: 9–49.

Bidwell M. J. Paying More to Get Less: The Effects of External Hiring versus Internal Mobility // Administrative Science Quarterly. 2011. 56(3): 369–407.

Bidwell M. J. What Happened to Long-Term Employment? The Role of Worker Power and Environmental Turbulence in Explaining Declines in Worker Tenure // Organization Science. 2013. 24(4): 1061–1082.

Bidwell M. J., Briscoe F., Fernandez-Mateo I., Sterling A. The Employment Relationship and Inequality: How and Why Changes in Employment Practices are Reshaping Rewards in Organizations // Academy of Management Annals. 2013. 7(1): 61–121.

Bidwell M. J., Keller J. R. Within or without? How firms combine internal and external labor markets to fill jobs // Academy of Management Journal. 2014. 57(4): 1035–1055.

Bunderson J. S., Sutcliffe K. M. Comparing alternative conceptualizations of functional diversity in management teams: process and performance effects // Academy of Management Journal. 2002. 45(5): 875–893.

Burt R. S. Structural holes: the social structure of competition. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1992.

Burt R. S. Structural holes and good ideas // American Journal of Sociology. 2004. 110(2): 349–399.

Campion M. A., Cheraskin L., Stevens M. J. Career-Related Antecedents and Outcomes of Job Rotation // Academy of Management Journal. 1994. 37(6): 1518–1542.

Clarke M. The organizational career: not dead but in need of redefinition // International Journal of Human Resource Management. 2013. 24(4): 684–703.

Crossland C., Zyung J., Hiller N. J., Hambrick D. C. CEO Career Variety: Effects on Firm-Level Strategic and Social Novelty // Academy of Management Journal. 2014. 57(3), 652–674.

Custodio C., Ferreira M. A., Matos P. Generalists versus specialists: Lifetime work experience and chief executive officer pay // Journal of Financial Economics. 2013. 108(2): 471–492.

Custodio C., Ferreira M. A., Matos P. Do General Managerial Skills Spur Innovation? // *Management Science*. 2017. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2017.2828>.

DiPrete, T. A. 1987. Horizontal and vertical mobility in organizations // *Administrative Science Quarterly*, 32: 422–444.

DiPrete T.A., Soule W.T. Gender and Promotion in Segmented Job Ladder Systems // *American Sociological Review*. 1988. 53 (1): 26–40.

Doeringer P. B., Piore M. J. *Internal labor markets and manpower analysis*. Lexington, MA: D.C. Heath and Company, 1971.

Dragoni L., Oh I. S., Vankatwyk P., Tesluk P. E. Developing executive leaders: The relative contribution of cognitive ability, personality, and the accumulation of work experience in predicting strategic thinking competency // *Personnel Psychology*. 2011. 64: 829–864.

Edstrom A., Galbraith J. R. Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations // *Administrative Science Quarterly*. 1977. 22(2): 248–263.

Eriksson T., Ortega J. The Adoption of Job Rotation: Testing the Theories // *Industrial and Labor Relations Review*. 2006. 59 (4): 653–666.

Felmlee D.H. Women's Job Mobility Processes Within and Between Employers // *American Sociological Review*. 1982. 47 (1): 142–151.

Forbes J.B. Early Intraorganizational Mobility: Patterns and Influences // *Academy of Management Journal*. 1987. 30(1): 110–135.

Keller J. R. Posting and Slotting: How Hiring Processes Shape the Quality of Hire and Compensation in Internal Labor Markets // *Administrative Science Quarterly*. 2017. 63(4): 848–878.

Kleinbaum A. M. Organizational Misfits and the Origins of Brokerage in Intrafirm Networks // *Administrative Science Quarterly*. 2012. 57(3): 407–452.

Kleinbaum A. M., Stuart T. E. Inside the black box of the corporate staff: Social networks and the implementation of corporate strategy // *Strategic Management Journal*. 2014. 35(1): 24–47.

Kleinbaum A. M., Tushman M. L. Building bridges: The social structure of interdependent innovation // *Strategic Entrepreneurship Journal*. 2007. 1(1–2): 103–122.

Leung M. D. Dilettante or Renaissance Person? How the Order of Job Experiences Affects Hiring in an External Labor Market // *American Sociological Review*. 2014. 79(1): 136–158.

Leung M. D., Ng W. An idiosyncrasy credit or a generalist discount? Conditional advantages to working broadly in a virtual labor market // Working paper, UC Berkeley: Institute for Research on Labor and Employment. 2014. <https://escholarship.org/uc/item/2m57x2tm>.

Merluzzi J., Philips D. J. The specialist discount: Negative returns for MBAs with focused profiles in investment banking // *Administrative Science Quarterly*. 2016. 61(1): 87–124.

Mincer J. Investment in Human Capital and Personal Income Distribution // *Journal of Political Economy*. 1958. 66(4): 281–302.

Murrell A. J., Frieze I. H., Olson J. E. Mobility Strategies and Career Outcomes: A Longitudinal Study of MBAs // *Journal of Vocational Behavior*. 1996. 49(3): 324–335.

O'Reilly C.A., Tushman M.L. Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma // *Research in Organizational Behavior*. 2008. 28: 185–206.

Ortega J. Job Rotation as a Learning Mechanism // *Management Science*. 2001. 47(10):1361–1370.

Podolny J. M., Baron J. N. Resources and relationships: Social networks and mobility in the workplace // *American Sociological Review*. 1997. 62(5): 673–693.

Rogan M., Mors M. L. A network perspective on individual-level ambidexterity in organizations // *Organization Science*. 2014. 25(6): 1860–1877.

Rosenbaum J. E. Tournament mobility: Career patterns in a corporation // *Administrative Science Quarterly*. 1979a. 24(2): 220–241.

Rosenbaum J. E. Organizational Career Mobility: Promotion Chances in a Corporation during Periods of Growth and Contraction // *American Journal of Sociology*. 1979b.85(1): 21–48.

Rosenfeld R. A. Job mobility and career processes // *Annual Review of Sociology*. 1992. 18: 39–61.

Schein E. H. The individual, the organization, and the career: A conceptual scheme // *Journal of Applied Behavioral Science*. 1971. 7(4): 401–426.

Scott E. D., O'Shaughnessy K. C., Cappelli P. Management Jobs in the Insurance Industry: Organizational Deskilling and Rising Pay Inequality // Working paper, University of Pennsylvania, The Wharton School, Financial Institutions Center, 1994.

Sheridan J. E., Slocum J. W., Buda R., Thompson R. C. Corporate Sponsorship and Department Power in Career Tournaments // *Academy of Management Journal*. 1990. 33(3): 578–602.

Spilerman S. Careers, labor market structure, and socioeconomic achievement // *American Journal of Sociology*. 1977. 83(3): 551–593.

Spilerman S., Lunde T. Features of educational attainment and job promotion prospects // *American Journal of Sociology*. 1991. 97(3): 689–720.

Spilerman S., Petersen T. Organizational Structure, Determinants of Promotion, and Gender Differences in Attainment // *Social Science Research*. 1999.28 (2): 203–227.

Sullivan S. E., Baruch Y. Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration // *Journal of Management*. 2009. 35(6): 1542–1571.

Tadmor C. T., Galinsky A. D., Maddux W. W. Getting the most out of living abroad: biculturalism and integrative complexity as key drivers of creative and professional success // *Journal of Personality and Social Psychology*. 2012. 103(3): 520–542.

Taylor A., Greve H. R. Superman or the Fantastic Four? knowledge combination And experience in Innovative Teams // *Academy of Management Journal*. 2006. 49(4): 723–740.

Tortoriello M. The social underpinnings of absorptive capacity: The moderating effects of structural holes on innovation generation based on external knowledge // *Strategic Management Journal*. 2015. 36(4): 586–597.

Veiga J.F. Mobility Influences During Managerial Career Stages // *Academy of Management Journal*. 1983. 26(1): 64–86.

White R.W., Althaus R.P. Internal Labor Markets, Promotions, and Worker Skill: An Indirect Test of Skill ILMs // *Social Science Research*. 1984. 13 (4): 373–465.

Williamson O.E., Wachter M.L., Harris J.E. Understanding the Employment Relation: The Analysis of Idiosyncratic Exchange // *The Bell Journal of Economics*. 1975. 6: 25–78.

Wise D.A. Personal Attributes, Job Performance, and Probability of Promotion // *Econometrica*. 1975. 43 (5/6): 913–931.

Zuckerman E. W., Kim T. Y., Ukanwa K., von Rittmann J. Robust identities or nonentities? Typecasting in the feature-film labor market // *American Journal of Sociology*. 2003. 108(5): 1018–1074.

## **WORKERS WITH SPECIALIZED OR UNIVERSAL SKILLS: WHO ARE MOST SUCCESSFUL ON THE DOMESTIC LABOR MARKET?**

**Olga A. Ivanova**

*Ph.D., Independent researcher*

*Lomonosov Moscow State University,*

*Faculty of Economics*

*(Moscow, Russia)*

### **Abstract**

*This study examines the impact of professional specialization on career outcomes within the organization. The internal labor market creates favorable conditions for generalists, professionals with diverse experience: reduced information asymmetry about worker's abilities suppress the influence of observable attributes, while diverse experience fosters knowledge breadth, cognitive complexity, and heterogeneous contracts within an organization necessary for the successful performance at senior managerial levels. Moreover, proximity to the organizational core provides access to important information and visibility, which increases promotion chances. Combining classical career models in the internal labor market with insights from modern research in human and social capital, the author offers an original model of the interaction between vertical, horizontal and radial labor mobility and demonstrates the mechanisms behind various career trajectories.*

**Key words:** intrafirm labor mobility, job rotations, career, specialization, internal labor markets.

**JEL codes:** J240, J410, J620.