

Ссылка для цитирования этой статьи:

Бавыкина Е.Н., Фомина С.А., Корецкая Т.В. Профессиональное развитие сотрудников: формирование эффективных карьерных стратегий // Human Progress. 2025. Том 11, Вып. 8. С. 2. URL: http://progress-human.com/images/2025/Tom11_8/Bavykina.pdf DOI 10.46320/2073-4506-2025-8a-5.

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ СОТРУДНИКОВ: ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНЫХ КАРЬЕРНЫХ СТРАТЕГИЙ



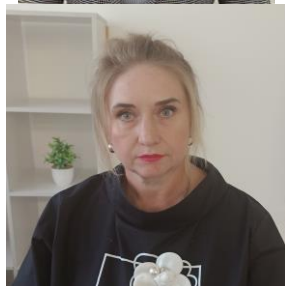
Бавыкина Елена Николаевна

заместитель директора филиала по научной и международной деятельности,
Бийский филиал имени В.М. Шукшина,
Алтайский государственный педагогический университет,
г. Бийск, Российская Федерация



Фомина Светлана Алексеевна

директор института естественных наук и профессионального образования,
Бийский филиал имени В.М. Шукшина,
Алтайский государственный педагогический университет,
с. Малоугренево, Российская Федерация



Корецкая Татьяна Владимировна

доцент кафедры менеджмента и туризма
Бийский филиал имени В.М. Шукшина,
Алтайский государственный педагогический университет,
г. Бийск, Российская Федерация

Аннотация. Статья посвящена исследованию особенностей формирования новых типов личности в современной экономике, характеризующихся ориентацией на индивидуальные интересы и ценности. Это обуславливает возможность появления конфликта между личностными устремлениями в области карьеры и доступностью ресурсов. Основная цель исследования - выявление карьерных стратегий сотрудников, работающих на региональных предприятиях. Для достижения поставленной цели разработана оригинальная методика оценки карьерного развития, основанная на сравнении базовых и реальных достижений сотрудника. Основным методом сбора информации стало анкетирование работников. Научная новизна заключается в формировании

авторского концептуального подхода к карьерным стратегиям. Итоги анализа позволили выявить ключевые компоненты карьерного пути и сформировать соответствующие карьерные стратегии. Помимо этого, определены значимые факторы, влияющие на профессиональное продвижение сотрудников. Полученные выводы представляют практическую ценность для руководства предприятий и специалистов отдела управления персоналом, занимающихся вопросами кадрового планирования и принятия управленческих решений.

Ключевые слова: карьера, профессиональная карьера, карьерное развитие, жизненный цикл карьеры, компетенция, управленческая компетенция, карьерная стратегия.

JEL коды: J01, J08.

Введение

Современный рынок труда отличается высокой степенью динамизма и неопределенности. Работники часто вынуждены искать новые места трудоустройства, иногда даже меняя профессию. Такие изменения становятся нормой в условиях рыночной экономики, где труд рассматривается как товар, цена которого зависит от спроса и качества специалиста. Карьерный путь каждого работника становится своего рода индикатором человеческого капитала, показывая уровень профессионализма и способность достигать высоких результатов. Сотрудник, нацеленный на профессиональное развитие, играет важную роль в развитии компании, способствуя достижению её стратегических целей.

Процесс управления карьерой персонала представляет собой важнейшую составляющую стратегического подхода к развитию организации, направленную на раскрытие профессионального и карьерного потенциала сотрудников ради повышения общей эффективности деятельности предприятия.

В настоящее время проблемы карьерного развития сотрудников организации рассматриваются в трудах многих исследователей Н.И. Нагибина, Д.С. Брагина [1], А.В. Домнышев, И.А. Ганиева [2], А.Д. Мельник, А.Е. Судакова, Н.Л. Антонова [3], К.Ф. Айдинян, Н.Н. Лавров [4], Л.Л. Алехина [5], Д.И. Доусон [6], Г.З. Ефимова [7], S.R. Barley, В.А. Vechky [8].

Начиная с 2020 года, в большинстве научных работ, карьера понимается как инструмент для удержания работников в условиях дефицита рабочей силы [1], [2], [3], [4].

Таким образом, актуальным становится управление карьерой персонала как обязательным элементом кадровой политики предприятия. Управление карьерой охватывает широкий спектр мероприятий, обеспечивающих целенаправленное развитие человеческих

ресурсов компании, что способствует росту конкурентоспособности бизнеса и повышению производительности труда.

Методический инструментарий оценки карьерного развития сотрудника фирмы

Стоит отметить, что в научных исследованиях за последние пять лет отсутствует комплексный методический инструментарий, способствующий оценить степень взаимосвязи карьерной мотивации и карьерного потенциала и на их основе выстроить современные модели карьерных стратегий как инструмент практического руководства. Следовательно, цель нашего исследования заключается в разработке методического инструментария по оценке важности карьерного развития и достигнутого уровня карьерного развития и на их базе построение карьерных стратегий.

Карьера представляет собой путь профессионального и должностного роста индивида внутри определенной отрасли или организации. Успех в построении карьеры зависит от множества факторов, одним из ключевых среди которых являются компетенции. Именно обладание нужными компетенциями позволяет человеку продвигаться вверх по служебной лестнице, занимать новые должности и реализовывать себя профессионально [9, с. 58].

Карьерный рост неразрывно связан с развитием и совершенствованием компетенций. Только тот специалист, который регулярно повышает свой профессиональный уровень, получает доступ к лучшим рабочим местам и возможностью двигаться вперед в выбранной профессиональной сфере.

По мнению авторов, для оценки карьеры работника необходимо учитывать две группы компетенций: профессиональные и управленческие. С целью формирования набора качеств, определяющих профессиональные и управленческие компетенции был проведен критический анализ профильной литературы [1-15], а затем экспертным сообществом были отобраны наиболее значимые качества.

По мнению экспертов, профессиональные компетенции определяют степень готовности специалиста к выполнению определенных рабочих задач и включают в себя:

- знания, необходимые для эффективной работы в конкретной профессиональной области;
- способности правильно применять полученные знания на практике;
- способы действий, выработанные практическим опытом;
- личные особенности, необходимые для успешной деятельности в рамках профессии (ответственность, внимательность, терпеливость);
- внутренняя мотивация, направленная на саморазвитие и повышение эффективности труда.

Именно профессиональные компетенции позволяют сотруднику удовлетворять потребности рабочей среды и достигать высокого уровня производительности.

Управленческие компетенции важны для тех, кто стремится занять позицию лидера или менеджера и обеспечить собственное карьерное развитие. По мнению экспертов, к данной группе компетенций относятся:

- стратегическое мышление;
- коммуникабельность;
- организованность;
- уверенность;
- целеустремленность;
- делегирование полномочий;

Развитие управленческих компетенций способствует формированию эффективного стиля руководства, повышению личной эффективности и продвижению по карьерной лестнице.

Оценка фактического уровня карьерного развития осуществляется путем прохождения нескольких взаимосвязанных этапов:

1. Разработка компетентностной модели. Модель состоит из двух групп компетенций: профессиональных и управленческих. Число компетенций в модели составляет примерно 10–12 пунктов. Профессиональные компетенции определяются экспертной комиссией, состоящей из опытных специалистов, представителей науки и руководителей соответствующих отделов, исходя из особенностей конкретной профессии.

2. Оценка работников согласно разработанной компетентностной модели. Фактический уровень карьерного развития оценивается с использованием трёхбалльной шкалы, позволяющей объективно измерить достигнутый сотрудником прогресс и выявить зоны дальнейшего профессионального роста.

Таблица 1

Шкала оценивания компетенций работников

Оценочный балл	Уровень выраженности	Качественная характеристика оценки
1	Низкий	Наличие минимальных базовых умений и навыков, достаточных лишь для элементарного выполнения отдельных элементов деятельности.
2	Средний	Достаточно высокий уровень владения ключевыми навыками и умениями, позволяющий качественно выполнять большинство типичных задач в рамках рассматриваемой компетенции.
3	Высокий	Высокоразвитые специализированные навыки и умения, демонстрируемые стабильно высоким качеством выполнения всех аспектов деятельности, соответствующей данной компетенции.

Источник: составлено авторами

3. Определение качественного уровня в зависимости от количественных результатов. Расчёт производим как отношение суммы баллов на произведение фактического уровня

карьеры (уровня важности карьерного развития) и максимальный балл оценки уровня карьеры.

Уровень фактического карьерного развития условно делится на три ступени:

Низкий уровень — показатели находятся в диапазоне от 0 до 0,4.

Средний уровень — диапазон значений варьируется от 0,41 до 0,7.

Высокий уровень — значения составляют от 0,71 до 1.

Уровень важности карьерного развития отражает значимость карьеры для конкретного лица. Данный показатель определяется с помощью специальной шкалы от 1 до 5, где:

- 1 балл означает, что карьера абсолютно неважна и не вызывает никакого интереса;
- 2 балла указывают на умеренный интерес к вопросам карьерного развития;
- 3 баллов демонстрируют высокую значимость карьерного роста для респондента.

Опрос участников проводился методом самооценки, используя указанную оценочную шкалу. Всего в исследовании приняло участие 600 человек различных возрастных категорий. Анализ полученной выборки позволил рассчитать средние показатели важности карьерного развития и текущего уровня карьерного прогресса по возрастным категориям. Полученные результаты отображены в таблице 2.

Уровень фактического карьерного развития условно делится на три ступени:

- низкий уровень — показатели находятся в диапазоне от 0 до 0,4.
- средний уровень — диапазон значений варьируется от 0,41 до 0,7.
- высокий уровень — значения составляют от 0,71 до 1.

Результаты исследования

Опрос участников проводился методом самооценки, используя указанную оценочную шкалу. Всего в исследовании приняло участие 851 человек различных возрастных категорий. Анализ полученной выборки позволил рассчитать средние показатели важности карьерного развития и текущего уровня карьерного прогресса по возрастным категориям. Полученные результаты отображены в таблице 2.

Таблица 2

Результаты анкетирования респондентов

Возраст	Количество респондентов	Среднее значение уровня важности карьерного развития	Среднее значение фактического уровня карьерного развития	Отклонение
18-30 лет	180	0,7	0,2	+0,5
31-40 лет	151	0,9	0,6	+0,4
41-50 лет	137	0,8	0,8	0
Старше 51 года	132	0,5	0,9	-0,4
Итого	600			

Источник: составлено авторами по результатам анкетирования

Полученные в ходе исследования данные подтверждают следующую закономерность: наибольший уровень заинтересованности в карьерном росте наблюдается в возрастной группе от 31 до 40 лет. Однако с увеличением возраста интерес к карьерному развитию постепенно снижается.

Картина отличается, если рассматривать динамику реального уровня карьерного роста. Наблюдается постепенное повышение данного показателя с возрастом. Наиболее высокие уровни фактического карьерного развития фиксируются в группе респондентов старше 41 года, достигая максимума в интервале 41–50 лет.

Данные методики позволяют моделировать карьерные стратегии в зависимости от возраста работника.

Карьерные стратегии

Карьерные стратегии — это систематизированный подход к использованию ресурсов, нацеленный на превращение имеющихся возможностей в профессиональные преимущества (таблица 3).

Реализуя карьерную стратегию, индивиду предстоит выбрать конкретные направления и поставить перед собой ясные цели профессионального роста, одновременно разрабатывая действенные способы их достижения.

Таблица 3

Карьерные стратегии

Возраст	Карьерная стратегия	Характеристика
18-30 лет	«Старт»	Оценка карьерного потенциала и уровня карьерной мотивации. Определение сильных и слабых сторон личности, разработка программ их коррекции
31-40 лет	«Поиск себя»	Поиск дополнительного ресурса для личностного роста и улучшения внешнего облика. Пересмотр существующих карьерных стратегий и подбор оптимальных направлений развития.
41-50 лет	«Совершенствование»	Создание привлекательного индивидуального образа и коррекция существующей репутации
Старше 51 года	«Бренд»	Улучшение навыков управления командой и усиление влияния на окружающих. Повышение публичности и узнаваемости

Источник: составлено авторами

Заключение

Итак, подводя итоги, можно заключить следующее: наиболее эффективным руководителем для большинства организаций является сотрудник в возрасте от 41 до 50 лет. Дело

в том, что к этому возрасту накапливается значительный объем профессиональных компетенций, необходимых для успешного выполнения управленческих функций. Вместе с тем сохраняется высокая мотивация к труду, креативность, стремление к непрерывному обучению и личностному развитию. Все эти факторы способствуют созданию благоприятных условий для оптимального сочетания накопленного опыта и энергии, необходимых для эффективного руководства организацией.

Список литературы

1. Нагибина Н.И., Брагина Д.С. Повышаем эффективность управления персоналом: карьерное развитие как фактор удержания сотрудников в компании — современные инструменты управления карьерой // УПИРР. 2025. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/povyshaem-effektivnost-upravleniya-personalom-kariernoe-razvitie-kak-faktor-uderzhaniya-sotrudnikov-v-kompanii-sovremennye>.
2. Домнышев А.В., Ганиева И.А. Модель непрерывного профессионального развития специалистов // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2024. № 4 (34). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/model-nepreryvnogo-professionalnogo-razvitiya-spetsialisto>.
3. Мельник А.Д., Судакова А.Е., Антонова Н.Л. Выбор стартовой профессиональной траектории: эффект несоответствия работы и образования // Образование и наука. 2024. № 8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vybor-startovoy-professionalnoy-traektorii-effekt-nesootvetstviya-raboty-i-obrazovaniya>.
4. Айдинян К.Ф., Лавров Н.Н. Процесс развития персонала и формирование системы развития персонала // Мировая наука. 2025. № 4 (97). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsess-razvitiya-personala-i-formirovanie-sistemy-razvitiya-personala>.
5. Алехина Л.Л., Солодкин В.В. Актуальные проблемы управления персоналом в крупной корпорации // Экономика устойчивого развития. 2023. № 2(54). С. 145-150.
6. Доусон Д.И. Переход от управления персоналом к практикам управления талантами: удовлетворение потребностей рынка труда // Russian Economic Bulletin. 2024. Т. 7. № 2. С. 63-69.
7. Ефимова Г.З. Вовлечённость научно-педагогических работников в практики профессионального развития // Высшее образование в России. 2024. № 10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vovlechyonnost-nauchno-pedagogicheskikh-rabotnikov-v-praktiki-professionalnogo-razvitiya>.

8. Цаликова И.К., Пахотина С.В. Научные исследования по вопросам формирования soft skills (обзор данных в международных базах Scopus, Web of Science) // Образование и наука. 2019. № 8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nauchnye-issledovaniya-po-voprosam-formirovaniya-soft-skills-obzor-dannyh-v-mezhdunarodnyh-bazah-scopus-web-of-science>.
9. Barley S.R., Bechky B.A. & Milliken F.J. The chan-ging nature of work: Careers, identities, and work lives in the 21st century. *Academy of Management*. 2017. 3(2). P. 111-115. <https://doi.org/10.5465/amd.2017.0034>.
10. Baruch Y. Transforming careers: From linear to multidirectional career paths. *Career Development International*, 9. P. 58-73. 2004. <https://doi.org/10.1108/13620430410518147>.
11. Gander M.A. Holistic career framework: Integrating Bourdieu and career theory. *Australian Journal of Career Development*. 2022. 31(1), P. 14-25. <https://doi.org/10.1177/10384162211070081>.
12. Hall D.T. The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1). 2004. P. 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.006>.
13. Lee C., Huang G.H. & Ashford S.J. Job in security and the changing workplace: Recent developments and the future trends in job insecurity research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2018. 5 (January). P. 335-359. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104651>.
14. Owyang J. The four elements of career management in business. <http://webstrategist.com/blog/2012/11/17/the-four-elements-of-career-management-in-business>. 2012. November 17.
15. Sullivan S. & Baruch Y. Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management*, 35(6). P. 1542-1571. 2009. <https://doi.org/10.1177/0149206309350082>.
16. Tomlinson J., Baird M., Berg P. & Cooper R. Flexible careers across the life course: Advancing theory, research and practice. *Human Relations*. 2018. 71(1), P. 4-22. <https://doi.org/10.1177/0018726717733313>.

EMPLOYEE DEVELOPMENT: BUILDING EFFECTIVE CAREER STRATEGIES

Bavykina Elena Nikolaevna

Deputy Director of the Branch for Scientific and International Activities

Biysk branch named after V.M. Shukshina

Altai State Pedagogical University,

Biysk, Russian Federation

Fomina Svetlana Alekseevna

Director of the Institute of Natural Sciences and Vocational Education

Biysk branch named after V.M. Shukshina

Altai State Pedagogical University,

Malougrenevo, Russian Federation

Koretskaya Tatyana Vladimirovna

Associate Professor, Department of Management and Tourism

Biysk branch named after V.M. Shukshina

Altai State Pedagogical University,

Biysk, Russian Federation

Abstract. The article is devoted to the study of the features of the formation of new types of personality in the modern economy, characterized by an orientation towards individual interests and values. This leads to the possibility of a conflict between personal aspirations in the field of career and the availability of resources. The main purpose of the study is to identify career strategies of employees working in regional enterprises. To achieve this goal, an original methodology for assessing career development has been developed, based on a comparison of the basic and real achievements of the employee. The main method of collecting information was the survey of employees. Scientific novelty lies in the formation of an author's conceptual approach to career strategies. The results of the analysis made it possible to identify the key components of the career path and form appropriate career strategies. In addition, significant factors have been identified that affect the professional advancement of employees. The findings are of practical value to the management of enterprises and personnel management specialists involved in personnel planning and management decision-making.

Key words: career, professional career, career development, career life cycle, competence, managerial competence, career strategy.

JEL codes: J01, J08.

References

1. Nagibina N.I., Bragina D.S. We increase the efficiency of personnel management: career development as a factor in retaining employees in the company - modern career management tools//UPIRR. 2025. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/povyshaem-effektivnost-upravleniya-personalom-kariernoe-razvitie-kak-faktor-uderzhaniya-sotrudnikov-v-kompanii-sovremennye>.
2. Domnyshev A.V., Ganieva I.A. Model of continuous professional development of specialists//Bulletin of Kemerovo State University. Series: Political, Sociological and Economic Sciences. 2024. № 4 (34). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/model-nepreryvnogo-professionalnogo-razvitiya-spetsialisto>.
3. Melnik A.D., Sudakova A.E., Antonova N.L. Choosing a starting professional trajectory: the effect of inconsistency between work and education//Education and science. 2024. № 8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vybor-startovoy-professionalnoy-traektorii-effekt-nesootvetstviya-raboty-i-obrazovaniya>.
4. Aydinyan K.F., Lavrov N.N. The process of personnel development and the formation of a personnel development system//World Science. 2025. № 4 (97). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsess-razvitiya-personala-i-formirovanie-sistemy-razvitiya-personala>.
5. Alekhina L.L. Actual problems of personnel management in a large corporation/L.L. Alekhina, V.V. Solodkin//Economics of Sustainable Development. 2023. № 2(54). P. 145-150.

6. Dawson D.I. Transition from personnel management to talent management practices: meeting the needs of the labor market/D.I. Dawson//Russian Economic Bulletin. 2024. VOL. 7. № 2. P. 63-69.
7. Efimova G.Z. Involvement of scientific and pedagogical workers in the practice of professional development//Higher education in Russia. 2024. № 10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vovlechyonnost-nauchno-pedagogicheskikh-rabotnikov-v-praktiki-professionalnogo-razvitiya>.
8. Tsalikova I.K., Pakhotina S.V. Research on the formation of soft skills (review of data in the international databases Scopus, Web of Science // Education and science. 2019. № 8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nauchnye-issledovaniya-po-voprosam-formirovaniya-soft-skills-obzor-dannyh-v-mezhdunarodnyh-bazah-scopus-web-of-science>.
9. Barley S.R., Bechky B.A., & Milliken F.J. The changing nature of work: Careers, identities, and work lives in the 21st century. Academy of Management. 2017. 3(2). P. 111-115. <https://doi.org/10.5465/amd.2017.0034>
10. Baruch Y. 2004b. Transforming careers: From linear to multidirectional career paths. Career Development International, 9. P. 58-73. <https://doi.org/10.1108/13620430410518147>.
11. Gander M. A. Holistic career framework: Integrating Bourdieu and career theory. Australian Journal of Career Development. 2022. 31(1), P. 14-25. <https://doi.org/10.1177/10384162211070081>.
12. Hall D. T. The protean career: A quarter-century journey. Journal of Vocational Behavior. 2004. 65(1). P. 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.006>.
13. Lee C., Huang G.H. & Ashford S.J. Job in security and the changing workplace: Recent developments and the future trends in job insecurity research. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 5(January). P. 335-359. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104651>
14. Owyang J. The four elements of career management in business. <http://webstrategist.com/blog/2012/11/17/the-four-elements-of-career-management-in-business>. 2012. November 17.
15. Sullivan S., & Baruch Y. Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. Journal of Management. 2009. 35(6). P. 1542-1571. <https://doi.org/10.1177/0149206309350082>.
16. Tomlinson J., Baird M., Berg P. & Cooper R. Flexible careers across the life course: Advancing theory, research and practice. Human Relations. 2018. 71(1). P. 4-22. <https://doi.org/10.1177/0018726717733313>.