
**РАЗДЕЛ II. КОМПЛЕКСНОЕ ПОЗНАНИЕ СОВРЕМЕННОГО
ЧЕЛОВЕКА И ОБЩЕСТВА****SECTION II. COMPLEX COGNITION OF THE MODERN
PERSON AND SOCIETY**

DOI: 10.25629/НС.2026.08.03

УДК: 159.9:331.108.4:656.7

ВАК: 5.3.5 Социальная психология, политическая и экономическая психология

Абрамов Александр Олегович, Чувашский государственный университет
им. И.Н. Ульянова, abramov995@rambler.ru

Захарова Анна Николаевна, кандидат психологических наук, доцент, Чувашский
государственный университет им. И.Н. Ульянова

**КАРЬЕРНАЯ ПОНЯТНОСТЬ КАК РЕСУРС УСТОЙЧИВОСТИ
АВИАЦИОННОГО ПЕРСОНАЛА****Аннотация**

В статье рассматривается карьерная понятность как потенциальный социально-психологический ресурс устойчивости персонала организации гражданской авиации. Актуальность исследования определяется тем, что в сложных организационных системах сотруднику важно не только выполнять текущие профессиональные задачи, но и понимать собственные перспективы развития, критерии продвижения и возможные маршруты профессионального роста. Карьерная понятность в данном контексте связана с субъективным контролем над профессиональным будущим, восприятием справедливости организационной среды и готовностью сохранять профессиональную включенность. Эмпирическую базу исследования составили материалы двух циклов корпоративного опроса персонала исследуемого подразделения крупной авиационной организации за 2023 и 2024 годы. В 2023 году в опросе приняли участие 137 из 146 сотрудников, в 2024 году участие составило 131 из 152 сотрудников. В качестве основных показателей анализировались карьерная понятность, показатель «карьера», частота упоминания карьерной перспективы в открытых комментариях и готовность сотрудников оставаться в организации в будущем. Установлено, что показатель карьерной понятности изменился минимально: с 5,3 до 5,4 балла, показатель «карьера» сохранился на уровне 5,9 балла, а доля комментариев, связанных с карьерной перспективой, выросла с 8% до 16%. Сделан вывод о том, что при высокой готовности персонала сохранять связь с организацией карьерная понятность остается устойчивой проблемной зоной восприятия профессионального будущего. Полученные результаты позволяют рассматривать карьерную понятность как самостоятельную проблемную область и как потенциальный социально-психологический ресурс устойчивости персонала, требующий дальнейшей проверки на индивидуальных обезличенных данных.

Ключевые слова

карьерная понятность, авиационный персонал, профессиональная устойчивость, карьерная перспектива, вовлеченность персонала, лояльность персонала, профессиональное развитие, организация гражданской авиации

Abramov A.O., Chuvash State University named after I.N. Ulyanova, abramov995@rambler.ru
Zakharova A.N., Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, Chuvash State University named after I.N. Ulyanova

CAREER CLARITY AS A RESOURCE FOR AVIATION PERSONNEL STABILITY

Abstract

The article examines career clarity as a potential socio-psychological resource of personnel resilience in a civil aviation organization. The relevance of the study is determined by the fact that, in complex organizational systems, employees need not only to perform current professional tasks but also to understand their development prospects, promotion criteria, and routes of professional growth. In this context, career clarity is associated with subjective control over one's professional future, perceived fairness of the organizational environment, and willingness to maintain professional engagement. The empirical basis consists of two cycles of a corporate personnel survey conducted in the studied division of a large aviation organization in 2023 and 2024. In 2023, 137 out of 146 employees participated in the survey; in 2024, participation amounted to 131 out of 152 employees. The analysis focused on career clarity, the "career" indicator, references to career prospects in open comments, and employees' willingness to remain with the organization in the future. The career clarity indicator changed minimally, from 5.3 to 5.4 points, while the "career" indicator remained at 5.9 points, and the share of comments related to career prospects increased from 8% to 16%. It is concluded that, despite employees' strong willingness to maintain their connection with the organization, career clarity remains a persistent problem area in the perception of their professional future. The findings allow career clarity to be considered an independent problem area and a potential socio-psychological resource of personnel resilience, requiring further verification based on individual anonymized data.

Keywords

career clarity, aviation personnel, professional stability, career prospects, employee engagement, employee loyalty, professional development, civil aviation organization

Введение

В организациях гражданской авиации устойчивость персонала зависит не только от соблюдения регламентов, качества управленческих решений и технической согласованности процессов. Значимо то, насколько сотрудник понимает собственное профессиональное будущее внутри организации. В подразделениях с высокой ответственностью ежедневная работа не может восприниматься только как выполнение текущих задач, поскольку для сохранения профессиональной включенности работнику важно видеть, какие возможности развития связаны с накопленным опытом, какие требования предъявляются к дальнейшему росту и каким образом личные усилия соотносятся с перспективой профессионального движения.

Карьерная понятность в данном контексте рассматривается как потенциальный социально-психологический ресурс устойчивости персонала. В настоящей статье под карьерной понятностью понимается субъективная оценка сотрудником ясности возможных профессиональных маршрутов внутри организации, критериев продвижения, требований к развитию компетенций и связи между индивидуальными усилиями, результатами труда и будущими карьерными воз-

можностями. Такое понимание позволяет анализировать карьеру не только как последовательность должностных переходов, но и как воспринимаемую работником систему профессионального становления, в которой организационные правила, управленческая обратная связь и личная активность образуют единое пространство развития.

Современное понимание карьеры выходит за пределы простого должностного продвижения. А.С. Кубатова, рассматривая различные подходы к данному понятию, подчеркивает, что «карьера не только путь, по которому движется человек в своей профессии, но и отражение его амбиций, навыков и интересов» (Кубатова, 2024, с. 74). Для настоящего исследования эта позиция принципиальна, поскольку карьерная понятность связывается не только с возможностью повышения, но и с ощущением управляемости профессионального развития, признанием накопленного опыта и пониманием доступных шагов внутри организации.

В близкой логике Р.К. Дианов показывает, что современные теории карьеры смещают акцент от линейного восхождения по корпоративной лестнице к множественным и гибким траекториям профессионального развития. Автор обращает внимание на значение субъективного взгляда работника на собственный профессиональный рост и на необходимость учитывать индивидуальные и контекстуальные факторы карьерного поведения (Дианов, 2025). Данный подход позволяет рассматривать карьерную понятность не как технический элемент кадрового администрирования, а как характеристику социальной среды организации, определяющую степень осмысленности профессионального будущего для работника.

Для сохранения терминологической определенности в статье разграничиваются несколько уровней анализа. Карьерная понятность используется как основной теоретический термин, обозначающий субъективную ясность профессионального будущего внутри организации. Показатель «понятность» рассматривается как эмпирический индикатор корпоративного опроса, отражающий оценку ясности карьерного роста и профессионального продвижения. Показатель «карьера» понимается как более широкий карьерный блок корпоративного опроса. Карьерная перспектива в открытых комментариях рассматривается не как отдельный шкальный показатель, а как тематическая категория контент-анализа, фиксирующая самостоятельное обращение сотрудников к вопросам роста, продвижения, развития и профессионального маршрута.

Для работника важна не только сама перспектива роста. Существенное значение имеет ясность критериев продвижения: какие компетенции должны быть развиты, какие профессиональные роли доступны, как оценивается готовность к новым задачам, какие вертикальные и горизонтальные маршруты существуют в подразделении. Без такой ясности карьерный рост начинает восприниматься как случайный, недостаточно управляемый или зависимый от неформальных обстоятельств, что снижает субъективное чувство контроля над профессиональным будущим.

Карьерная понятность связана с карьерными компетенциями самого сотрудника. Н.А. Царева и А.Е. Баукина прямо указывают, что «карьерные компетенции являются предикторами вовлеченности в работу» (Царева & Баукина, 2024, с. 1111). Данный вывод важен для анализа авиационного персонала, поскольку сотрудник не только ожидает внешнего продвижения, но и осознает профессиональные цели, выстраивает коммуникации, ищет возможности развития и предпринимает действия для управления карьерой. Однако такая активность нуждается в организационной поддержке, поскольку индивидуальная готовность к развитию не получает устойчивого практического значения без понятных критериев, маршрутов и управленческой обратной связи.

Профессиональное развитие становится мотивационным ресурсом тогда, когда работник видит его связь с реальными карьерными возможностями. Е.Н. Бавыкина, С.А. Фомина и Т.В. Корецкая отмечают, что «карьерный рост неразрывно связан с развитием и совершенствованием компетенций» (Бавыкина и др., 2025, с. 3). Для исследуемой темы это означает, что карьерная понятность должна включать не только информирование о вакансиях или должностных уровнях, но и объяснение того, какие компетенции дают сотруднику возможность перейти

к более сложным задачам, расширить зону ответственности, войти в кадровый резерв или освоить новую профессиональную роль.

Эту же связь между развитием и мотивацией фиксируют А.В. Острожная и О.А. Лымарева. Авторы подчеркивают, что «условия для роста и развития сотрудников являются мотиваторами» (Острожная & Лымарева, 2025, с. 209). Следовательно, карьерная понятность может рассматриваться как одно из условий, при которых профессиональное развитие приобретает для работника не абстрактный, а организационно подтвержденный смысл. Речь идет не о механическом влиянии карьерной информации на отношение к труду, а о том, что ясность профессиональных маршрутов создает для сотрудника более определенную систему ожиданий, усилий и возможных результатов.

Проблема настоящей статьи определяется противоречием, выявленным в материалах корпоративного опроса персонала авиационной организации. Высокая готовность сотрудников сохранять связь с организацией не обязательно сопровождается ясным восприятием профессионального будущего. В материалах корпоративного опроса это проявляется в устойчивом расхождении между высоким показателем «остается в будущем» и умеренно низкими показателями карьерной понятности и карьерного блока. А.Ю. Иванова и И.П. Шапошникова обосновывают, что профессиональное развитие персонала требует сочетания организационно-управленческого и социально-психологического подходов: первый связан с планированием, кадровой стратегией, обучением и карьерным ростом, второй с изменениями личности как субъекта профессионального труда (Иванова & Шапошникова, 2025). Поэтому карьерная понятность должна анализироваться одновременно как элемент кадровой политики и как характеристика восприятия работником собственного профессионального будущего.

Объектом исследования являются социально-психологические ресурсы устойчивости персонала организации гражданской авиации. Предметом исследования выступает карьерная понятность как компонент восприятия профессионального будущего и потенциальный ресурс устойчивости авиационного персонала.

Цель исследования состоит в выявлении особенностей карьерной понятности как проблемной зоны восприятия профессионального будущего и потенциального социально-психологического ресурса устойчивости персонала авиационной организации на основе сравнительного анализа агрегированных данных корпоративного опроса 2023 и 2024 годов.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи: уточнить содержание понятия карьерной понятности применительно к персоналу организации гражданской авиации; описать эмпирические показатели, используемые для анализа карьерной понятности и устойчивости персонала; сопоставить динамику показателей «понятность», «карьера» и «остается в будущем» за 2023 и 2024 годы; проанализировать изменение представленности карьерной тематики в открытых комментариях сотрудников; определить практические направления повышения карьерной понятности в кадровой и коммуникационной политике организации.

Гипотеза исследования заключается в предположении о том, что при сохранении высокой готовности сотрудников оставаться в авиационной организации карьерная понятность может оставаться самостоятельной проблемной зоной восприятия профессионального будущего, проявляющейся в низкой динамике карьерных показателей и росте представленности карьерной тематики в открытых комментариях персонала.

Научная новизна исследования состоит в том, что на материале двух циклов корпоративного опроса персонала авиационной организации карьерная понятность рассмотрена как самостоятельная социально-психологическая характеристика восприятия профессионального будущего, не сводимая к общей лояльности или готовности оставаться в организации. Выявленное расхождение между высокой готовностью сотрудников сохранять связь с организацией и умеренно низкой динамикой карьерных показателей позволяет рассматривать карьерную понятность как потенциальный ресурс устойчивости персонала и как отдельное направление организационно-психологической работы.

Практическая значимость исследования связана с возможностью использования полученных результатов при разработке карьерных карт, программ внутреннего карьерного консультирования, критериев кадрового резерва, системы обратной связи и коммуникации профессиональных маршрутов внутри авиационной организации.

Методы

Исследование выполнено в логике сравнительного описательно-аналитического анализа двух циклов корпоративного опроса персонала исследуемого подразделения крупной организации гражданской авиации. Дизайн исследования направлен на выявление динамики и соотношения агрегированных показателей, характеризующих восприятие карьерной перспективы, карьерного блока и готовности сотрудников сохранять связь с организацией. Он не предполагает установления причинно-следственных связей между карьерной понятностью, вовлеченностью, лояльностью и устойчивостью персонала.

Эмпирическую базу исследования составили обезличенные материалы корпоративного опроса персонала. Первый цикл был проведен в 2023 году. В нем приняли участие 137 из 146 сотрудников, что составило 93% от общей численности подразделения. Второй цикл был проведен в 2024 году. В нем приняли участие 131 из 152 сотрудников, или 86% от общей численности. Оба цикла имели сопоставимую организационную основу, что позволило использовать их для динамического анализа на уровне подразделения.

Инструментом исследования выступил корпоративный опрос персонала, применяемый организацией для мониторинга вовлеченности, удовлетворенности, лояльности, рекомендательных индексов, Happy Index, восприятия карьерных возможностей и открытых комментариев сотрудников. В настоящей статье использовались агрегированные результаты корпоративного опроса, представленные в аналитических материалах организации. Полный текст опросника и индивидуальные обезличенные ответы сотрудников авторам исследования доступны не были, поэтому анализ проводился не на уровне индивидуальных ответов, а на уровне сводных показателей по подразделению.

Шкальные показатели представлены по десятибалльной шкале, где более высокое значение отражает более выраженную положительную оценку соответствующего аспекта организационной среды. В анализе использовались агрегированные средние значения по подразделению за каждый год наблюдения. Основным эмпирическим показателем выступил показатель «понятность», отражающий оценку сотрудниками ясности карьерного роста и профессионального продвижения. Дополнительно анализировались показатель «карьера», упоминания карьерной перспективы в открытых комментариях и показатель «остается в будущем», характеризующий готовность сотрудников сохранять связь с организацией в долгосрочной перспективе. Данные представлены в таблице 1.

Метод исследования основан на сопоставлении агрегированных показателей корпоративного опроса за 2023 и 2024 годы. Сравнение проводилось по четырем направлениям: динамика карьерной понятности, динамика карьерного блока, изменение доли карьерной тематики в открытых комментариях, соотношение карьерной понятности с готовностью оставаться в организации. Шкальные показатели анализировались как средние агрегированные значения по подразделению. Динамика рассчитывалась как разница между значениями 2024 и 2023 годов. Для открытых комментариев учитывались абсолютное число комментариев, отнесенных к карьерной тематике, и их доля в общем массиве комментариев соответствующего года. Изменение доли комментариев рассчитывалось в процентных пунктах.

Выбор опросных данных соответствует практике изучения вовлеченности и факторов трудовой активности. Н. А. Царева и А. А. Фурманова в исследовании методик оценки вовлеченности персонала показывают, что опрос сотрудников позволяет выявлять проблемные зоны кадровых процессов и формулировать предложения по совершенствованию работы с персона-

лом (Царева, Фурманова, 2024). Для настоящей статьи этот вывод важен методологически: корпоративный опрос рассматривается как инструмент выявления тех элементов организационной среды, которые связаны с восприятием профессионального будущего и карьерных возможностей.

Таблица 1 – Операционализация показателей исследования [разработано автором]

Показатель	Содержательная интерпретация	Тип данных	Использование в анализе
«Понятность»	Оценка сотрудниками ясности карьерного роста и профессионального продвижения	Шкальный агрегированный показатель	Анализ динамики карьерной понятности в 2023 и 2024 годах
«Карьера»	Обобщенный показатель карьерного блока корпоративного опроса	Шкальный агрегированный показатель	Сопоставление с показателем карьерной понятности
«Остается в будущем»	Оценка готовности сотрудников сохранять долгосрочную связь с организацией	Шкальный агрегированный показатель	Индикатор организационной привязанности и устойчивости связи с организацией
Комментарии о карьерной перспективе	Открытые высказывания сотрудников, содержащие упоминание карьерного роста, продвижения, профессионального развития или отсутствия понятного карьерного маршрута	Качественные данные, преобразованные в число и долю комментариев	Анализ представленности карьерной темы в открытых ответах

Для анализа открытых комментариев использовался тематический контент-анализ. Единицей анализа выступал отдельный открытый комментарий сотрудника. К карьерной тематике относились комментарии, содержащие прямое или смысловое указание на карьерный рост, продвижение, профессиональное развитие, кадровый резерв, отсутствие перспектив, непрозрачность критериев продвижения, потребность в обратной связи относительно профессионального будущего. Результаты контент-анализа использовались не для реконструкции индивидуальных карьерных установок, а для оценки представленности карьерной темы в общем массиве открытых высказываний.

В.И. Федоринов и Н.В. Антонова, анализируя трудовую мотивацию сотрудников организации, показывают, что опросные данные позволяют сопоставлять мотивацию, увлеченность и удовлетворенность работой с учетом особенностей профессиональных групп и организационного контекста (Федоринов & Антонова, 2024). В настоящем исследовании данный подход используется для обоснования логики сопоставления карьерной понятности с показателями организационной привязанности, удержания и субъективного восприятия профессиональной среды.

Параметры психометрической надежности и валидности корпоративного инструментария авторам доступны не были, что рассматривается как методическое ограничение исследования. В связи с этим результаты интерпретируются как данные внутреннего организационного мониторинга, пригодные для сравнительного анализа динамики показателей, но не как результат стандартизированной психодиагностической процедуры.

В исследовании не выполнялся корреляционный анализ, поскольку в распоряжении имелись агрегированные результаты аналитических материалов, а не индивидуальные обезличенные ответы сотрудников. Поэтому полученные выводы имеют характер сравнительной аналитической интерпретации. Они позволяют выявить устойчивое соотношение показателей и проблемную зону в восприятии карьерной перспективы, но не дают оснований утверждать наличие статистически доказанной причинной связи между карьерной понятностью, вовлеченностью, лояльностью и готовностью оставаться в организации.

Дополнительное ограничение исследования связано с тем, что анализ отражает состояние конкретного подразделения авиационной организации. Результаты не могут автоматически распространяться на весь персонал отрасли. Вместе с тем высокая доля участия в обоих циклах и сопоставимость показателей за 2023 и 2024 годы позволяют рассматривать выявленную динамику как значимый материал для дальнейшего изучения карьерной понятности как потенциального ресурса устойчивости персонала на основе индивидуальных обезличенных данных.

Результаты и их обсуждение

Сравнение двух циклов корпоративного исследования показывает, что карьерная понятность сохраняет статус одной из уязвимых зон в восприятии персонала исследуемого подразделения авиационной организации. Общий фон оценок при этом не является негативным: лояльность остается высокой, удовлетворенность трудом демонстрирует рост, а готовность сотрудников сохранять долгосрочную связь с организацией практически не меняется. Поэтому низкая динамика карьерных показателей указывает не на общее ухудшение отношения к организации, а на локализованную проблему восприятия профессионального будущего.

Показатель «понятность» изменился минимально. В 2023 году он составил 5,3 балла, в 2024 году 5,4 балла. При оценке по десятибалльной шкале прирост на 0,1 балла не дает оснований говорить о содержательном улучшении восприятия карьерных маршрутов. Показатель «карьера» также остался без изменений и в обоих циклах составил 5,9 балла. Одновременно открытые комментарии сотрудников показывают усиление карьерной темы: в 2023 году она была представлена 12 комментариями, или 8% от общего массива, а в 2024 году 19 комментариями, или 16%. Показатель «остается в будущем» сохранился на высоком уровне: 9,2 балла в 2023 году и 9,1 балла в 2024 году. Сводная динамика показателей представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Динамика показателей карьерной понятности, карьерного блока и готовности оставаться в организации в 2023-2024 гг. [разработано автором]

Показатель	2023	2024	Динамика
Понятность карьерного роста	5,3	5,4	+0,1
Карьера	5,9	5,9	0
Комментарии о карьерной перспективе	12 / 8%	19 / 16%	+8 п.п.
Остается в будущем	9,2	9,1	-0,1

Данные таблицы 2 фиксируют устойчивость карьерной проблематики. Оба шкальных индикатора, связанные с карьерой, остаются почти неподвижными, тогда как доля открытых комментариев о карьерной перспективе увеличивается в два раза. Такая комбинация позволяет говорить не о случайном колебании оценок, а о сохранении проблемной зоны, связанной с недостаточной определенностью профессионального движения внутри подразделения.

Минимальный прирост показателя «понятность» может отражать отдельные изменения в коммуникационных практиках, но не свидетельствует о том, что карьерные маршруты стали восприниматься сотрудниками как достаточно ясные и предсказуемые. Для персонала авиационной организации это особенно значимо, поскольку профессиональное развитие в данной сфере связано с длительным накоплением опыта, дисциплиной, регламентированностью процессов, качеством взаимодействия и постепенным расширением компетенций. Если сотрудник не видит, каким образом эти усилия могут быть соотнесены с дальнейшими профессиональными возможностями, текущая работа сохраняет значимость, однако будущее внутри организации воспринимается менее определенно.

Показатель «карьера» на уровне 5,9 балла уточняет данную картину. Он выше оценки карьерной понятности, но также не достигает уровня, позволяющего говорить о сформированной

уверенности персонала в карьерной среде. Это может означать, что сотрудники признают наличие отдельных возможностей, но не всегда понимают механизм их достижения. Карьерная перспектива в таком случае существует как общее ожидание, тогда как критерии перехода к новым задачам, ролям или уровням ответственности остаются недостаточно конкретными.

Данное расхождение имеет важный организационно-психологический смысл. Организация может располагать системой должностей, обучения, оценки, кадрового резерва и ротации, но при отсутствии понятной связи между этими элементами они не складываются для сотрудника в прозрачную карьерную траекторию. Работник оценивает не только наличие формальных процедур, но и ясность правил: какие компетенции требуются, кто и как оценивает готовность к продвижению, какие горизонтальные перемещения возможны, каким образом предоставляется обратная связь по профессиональному развитию. Н.В. Ребрикова, анализируя вовлеченность персонала, обращает внимание на значимость обратной связи для работника и отмечает, что сотрудники хотят понимать, «как стать лучшими сотрудниками» (Ребрикова, 2024, с. 951). В контексте рассматриваемых данных это позволяет трактовать обратную связь как один из необходимых элементов карьерной понятности.

Теоретическая связь карьерной понятности с вовлеченностью требует осторожной интерпретации. Н.Л. Удальцова, рассматривая модели вовлеченности персонала в бизнес-процессы компании, выделяет приверженность организации, увлеченность работой, инициативу, возможность влиять на результаты труда, развитие внутренних коммуникаций и использование современных технологий обучения и обратной связи (Удальцова, 2024). Эти положения позволяют рассматривать карьерную понятность как одно из возможных условий активного участия сотрудника в жизни организации. Однако имеющиеся агрегированные данные не позволяют эмпирически подтвердить ее влияние на индивидуальную инициативность, вовлеченность или готовность брать на себя дополнительные задачи.

Рост карьерной тематики в открытых комментариях усиливает вывод о значимости данной проблемной зоны. Открытый комментарий требует от сотрудника большей активности, чем выбор оценки по шкале, поэтому увеличение доли таких высказываний с 8% до 16% показывает повышение артикулированности карьерного запроса. Этот запрос не следует сводить только к ожиданию должностного повышения. В авиационной организации карьерная перспектива может включать усложнение задач, расширение зоны ответственности, наставничество, развитие экспертной роли, участие в проектах, переход между функциональными направлениями. Следовательно, низкая карьерная понятность может отражать не отсутствие возможностей как таковых, а недостаток разъясненных и признанных внутри подразделения моделей профессионального движения.

Н.А. Молодчик и Д.С. Брагина рассматривают корпоративное карьерное консультирование как инструмент развития и удержания сотрудников. Авторы указывают, что оно помогает организации «сформировать наиболее выгодные для обеих сторон карьерные треки» (Молодчик & Брагина, 2024, с. 276). Для анализируемой ситуации эта позиция важна тем, что карьерная понятность не сводится к информированию о вакансиях. Она предполагает диалог между работником и организацией, выявление сильных сторон, определение зон роста, сопоставление ожиданий сотрудника с реальными возможностями подразделения и регулярное уточнение профессионального маршрута.

Высокий показатель «остается в будущем» показывает, что в подразделении не наблюдается выраженного разрыва сотрудников с организацией. Напротив, сохраняется значительный ресурс организационной привязанности. Однако эта привязанность не полностью подкреплена ясным образом профессионального будущего. С учетом агрегированного характера данных корректнее говорить не о доказанном влиянии карьерной понятности на лояльность, а о выявленном несоответствии между высокой готовностью оставаться и умеренно низкой оценкой карьерной среды. Низкая карьерная понятность в таком контексте указывает на область, требующую дополнительного управленческого внимания, поскольку высокая готовность оставаться в организации не исчерпывает содержания профессиональной устойчивости.

Управленческий аспект проблемы связан с тем, что карьерная понятность формируется совокупностью повторяющихся практик. Недостаточно объявить о наличии карьерного роста или кадрового резерва. Необходимы регулярные карьерные беседы, понятные критерии оценки потенциала, обратная связь по развитию, связь обучения с дальнейшими профессиональными ролями, разъяснение горизонтальных и вертикальных маршрутов. Е.Н. Тумилевич и И.А. Соколова, анализируя влияние информационных технологий на модели управления карьерой, показывают, что цифровые инструменты меняют способы организации профессионального развития, создают новые возможности для обучения, обмена опытом и гибкого управления карьерой (Тумилевич & Соколова, 2024). В исследуемом подразделении это может быть связано с использованием внутренних карьерных карт, электронных профилей компетенций, цифрового описания карьерных маршрутов и доступных программ развития. При этом цифровая форма должна сопровождаться содержательной управленческой работой, иначе она не изменит субъективного восприятия карьерной неопределенности.

Отдельное значение имеет согласованность кадровой политики. Карьерная понятность не формируется только на уровне индивидуальных ожиданий работника; она зависит от того, насколько последовательно организация выстраивает обучение, подготовку кадрового резерва, ротацию, делегирование полномочий и развитие компетенций. А.В. Острожная и О.А. Лымарева в исследовании влияния кадровой политики на развитие персонала выделяют систему развития сотрудников, включающую обучение и повышение квалификации, подготовку кадрового резерва, коуч-консультирование, делегирование полномочий и ротацию кадров (Острожная & Лымарева, 2024). Этот подход позволяет объяснить, почему низкая карьерная понятность не устраняется только мотивационными заявлениями. Сотруднику необходима видимая система, в которой развитие связано с конкретными действиями организации и понятными правилами участия.

В более широком контексте карьерная понятность входит в систему восприятия качества трудовой жизни. Т.В. Окунева и О.Н. Шестопалова подчеркивают комплексный характер удовлетворенности трудом и рассматривают ее через совокупность потребностей и интересов работников, включая содержание труда, организационную среду и возможности развития (Окунева & Шестопалова, 2024). С этих позиций карьерная понятность связана с удовлетворенностью не напрямую и не механически, а через ощущение того, что организация учитывает профессиональные ожидания человека и предлагает ему различные варианты дальнейшего движения.

Связь карьерной понятности с лояльностью также должна рассматриваться без причинной категоричности. Е.О. Гаспарович, Е.А. Хохолева и В.В. Оплева рассматривают лояльность персонала как фактор эффективного функционирования организации и связывают ее с готовностью работников придерживаться норм компании, качественно выполнять трудовые обязанности, доверять руководству и сохранять эмоциональную привязанность к организации (Гаспарович и др., 2024). В контексте корпоративного опроса высокий показатель «остается в будущем» может быть интерпретирован как значимый ресурс организационной привязанности. Однако низкая оценка карьерной понятности показывает, что данный ресурс нуждается в поддержке через понятные карьерные правила и коммуникацию профессиональных возможностей.

Дополнительным фоном выступает показатель Happy Index. В 2023 году он составлял 62,0%, в 2024 году снизился до 59,5%. Для данной статьи этот показатель не является центральным, но он помогает увидеть неоднородность состояния персонала: при сохранении высокой готовности оставаться доля сотрудников, одновременно демонстрирующих высокую вовлеченность и высокую лояльность, стала ниже. Д.М. Еланева и А.Э. Федорова, апробируя модель «Колесо благополучия работников», рассматривают благополучие персонала как целостный феномен, включающий физическое и психологическое здоровье, личностное и профессиональное развитие, социальные отношения, возможности для отдыха и финансовую стабильность (Еланева & Федорова, 2024). Данный подход позволяет включить карьерную понятность в контекст профессионального благополучия, не отождествляя ее с благополучием в целом.

Практическое значение полученных результатов состоит в необходимости системной карьерной коммуникации. В исследуемом подразделении целесообразно переводить карьерную информацию в понятные для сотрудников форматы: описания карьерных маршрутов, регулярные карьерные беседы с руководителями, критерии включения в кадровый резерв, связь программ обучения с последующими профессиональными ролями, разъяснение возможностей горизонтального движения, участие сотрудников в проектной работе и внутреннее карьерное консультирование. Приоритетным является не количество инструментов, а их воспринимаемая ясность, поскольку именно она позволяет сотруднику соотносить опыт, результаты, обучение и инициативу с дальнейшим профессиональным развитием.

В целом полученные данные позволяют рассматривать карьерную понятность как самостоятельную проблемную область и потенциальный ресурс устойчивости авиационного персонала. Ее слабая динамика при высоком уровне готовности оставаться в организации указывает на несоответствие между организационной привязанностью и образом профессионального будущего. Данное несоответствие не имеет кризисного характера, однако требует дальнейшего анализа на индивидуальных обезличенных данных и может выступать основанием для развития карьерных карт, обратной связи, критериев кадрового резерва, внутреннего карьерного консультирования и согласования обучения с горизонтальными и вертикальными профессиональными маршрутами.

Выводы и заключение

Проведенный анализ агрегированных данных корпоративного опроса 2023 и 2024 годов показал, что карьерная понятность в исследуемом подразделении авиационной организации сохраняет положение устойчивой проблемной зоны. Показатель «понятность» изменился минимально: с 5,3 до 5,4 балла. Такая динамика не позволяет говорить о выраженном улучшении восприятия карьерных маршрутов, критериев продвижения и направлений профессионального развития.

Показатель «карьера» также не продемонстрировал положительной динамики и в обоих циклах составил 5,9 балла. Это подтверждает, что выявленная проблема характеризует не только отдельную оценку карьерной понятности, но и более широкий карьерный блок корпоративного опроса. В содержательном отношении результат указывает на недостаточную оформленность карьерной среды: отдельные возможности развития могут присутствовать, однако их критерии, маршруты и связь с профессиональными усилиями остаются для персонала недостаточно ясными.

Открытые комментарии усиливают данную интерпретацию. В 2023 году карьерная перспектива была представлена 12 комментариями, или 8% от общего массива, тогда как в 2024 году данная тема была зафиксирована уже в 19 комментариях, или 16%. Рост доли таких высказываний показывает, что карьерная проблематика становится более заметной в самостоятельных суждениях сотрудников и отражает запрос на более прозрачную модель профессионального будущего.

При этом показатель «остается в будущем» сохраняется на высоком уровне: 9,2 балла в 2023 году и 9,1 балла в 2024 году. Следовательно, в исследуемом подразделении фиксируется не ослабление организационной привязанности, а расхождение между готовностью сотрудников сохранять связь с организацией и недостаточной ясностью карьерного продвижения. Высокая готовность оставаться не снимает вопроса о том, насколько сотрудник понимает собственные перспективы развития внутри организации.

Полученные результаты позволяют интерпретировать карьерную понятность как самостоятельную проблемную зону восприятия профессионального будущего и как потенциальный социально-психологический ресурс устойчивости авиационного персонала. Ее значение связано с пониманием критериев продвижения, восприятием справедливости карьерной среды и

соотнесением накопленного опыта с дальнейшими профессиональными ролями. Вместе с тем агрегированный характер данных не позволяет утверждать наличие статистически доказанной причинной связи между карьерной понятностью, вовлеченностью, лояльностью и профессиональной устойчивостью.

Е.В. Баркова и А.В. Емельяненкова показывают, что состояние работника связано с автономией, управлением окружающей средой, личностным ростом, самопринятием и удовлетворенностью условиями труда (Баркова & Емельяненкова, 2024). Для настоящего исследования это важно в социально-психологическом смысле: профессиональная устойчивость не исчерпывается фактом занятости или готовностью оставаться в организации. Она предполагает различимое пространство развития, где текущие обязанности, достижения и будущие возможности воспринимаются как элементы единой траектории.

Практическая доработка карьерной среды может включать разработку карьерных карт, индивидуальных планов развития, прозрачных критериев включения в кадровый резерв, регулярной обратной связи по профессиональному росту, внутреннего карьерного консультирования, а также согласование программ обучения с горизонтальными и вертикальными профессиональными маршрутами. Эти меры следует рассматривать как направления организационно-психологической работы, способные повысить воспринимаемую ясность карьерной среды, а не как универсальный способ прямого повышения устойчивости персонала.

Перспектива дальнейшего исследования связана с получением индивидуальных обезличенных данных корпоративного опроса. Это позволило бы проверить статистические связи между карьерной понятностью, вовлеченностью, лояльностью, удовлетворенностью, показателями благополучия и готовностью оставаться в организации. В рамках имеющейся эмпирической базы корректным является вывод о том, что карьерная понятность выступает значимой областью анализа и практической работы, однако ее влияние на индивидуальные формы профессиональной устойчивости требует дополнительной эмпирической проверки.

Библиография

- Бавыкина, Е.Н., Фомина, С.А., & Корецкая, Т.В. (2025). Профессиональное развитие сотрудников: формирование эффективных карьерных стратегий. *Human Progress*, 11(8), 1–10. <https://doi.org/10.46320/2073-4506-2025-8a-5>
- Баркова, Е.В., & Емельяненкова, А.В. (2024). Особенности психологического благополучия и удовлетворенности трудом респондентов с различными формами занятости. *Вестник Государственного университета просвещения. Серия: Психологические науки*, (4), 141–150. <https://doi.org/10.18384/2949-5105-2024-4-141-150>
- Гаспарович, Е.О., Хохолева, Е.А., & Оплева, В.В. (2024). Влияния лояльности персонала на процесс эффективного функционирования организации. *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*, 13(3), 15–19. <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2024-13-3-15-19>
- Дианов, Р.К. (2025). Развитие теории карьеры: интегративная перспектива на основе идей П. Бурдьё. *Вестник Института социологии*, 16(2), 168–188. <https://doi.org/10.19181/vis.2025.16.2.9>
- Еланева, Д.М., & Федорова, А.Э. (2024). «Колесо благополучия работников»: результаты апробации концептуальной модели. *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*, 13(4), 11–18. <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2024-13-4-11-18>
- Иванова, А.Ю., & Шапошникова, И.П. (2025). Комплексное решение проблем профессионального развития персонала: организационно-управленческий и социально-психологический подходы. *Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований*, (2), 58–61. <https://doi.org/10.24412/1994-3776-2025-2-58-61>
- Кубатова, А.С. (2024). Сущность понятия «карьера». *Вестник Омского университета. Серия «Экономика»*, 22(4), 74–83. [https://doi.org/10.24147/1812-3988.2024.22\(4\).74-83](https://doi.org/10.24147/1812-3988.2024.22(4).74-83)

- Молодчик, Н.А., & Брагина, Д.С. (2024). Карьерное консультирование: современные инструменты удержания и развития сотрудников в компании. *Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки*, (3), 276–289. <https://doi.org/10.15593/2224-9354/2024.3.17>
- Окунева, Т.В., & Шестопалова, О.Н. (2024). Удовлетворенность трудом персонала: современные подходы и показатели оценки. *Вестник Сургутского государственного педагогического университета*, (2), 118–126. <https://doi.org/10.69571/SSPU.2024.89.2.005>
- Острожная, А.В., & Лымарева, О.А. (2024). Влияние кадровой политики на развитие персонала. *Экономика и бизнес: теория и практика*, (5-2), 75–79. <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2024-5-2-75-79>
- Острожная, А.В., & Лымарева, О.А. (2025). Профессиональное развитие персонала как элемент мотивационной системы предприятия. *Экономика и бизнес: теория и практика*, (1-1), 209–212. <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2025-1-1-209-212>
- Ребрикова, Н.В. (2024). Вовлеченность персонала как инструмент повышения эффективности организации. *Экономика труда*, 11(6), 951–968. <https://doi.org/10.18334/et.11.6.121199>
- Тумилевич, Е.Н., & Соколова, И.А. (2024). Влияние информационных технологий на модели управления карьерой. *Международный научно-исследовательский журнал*, (1), 1–8. <https://doi.org/10.23670/IRJ.2024.139.84>
- Удальцова, Н. Л. (2024). Анализ моделей вовлеченности персонала в бизнес-процессы компании. *Экономика, предпринимательство и право*, 14(2), 299–314. <https://doi.org/10.18334/epp.14.2.120357>
- Федоринов, В.И., & Антонова, Н.В. (2024). Трудовая мотивация сотрудников финансовой организации: связь с увлечённостью и удовлетворённостью работой. *Организационная психология*, 14(1), 173–195. <https://doi.org/10.17323/2312-5942-2024-14-1-173-195>
- Царева, Н.А., & Баукина, А.Е. (2024). Карьерные компетенции работников: инструмент диагностики и апробация. *Естественно-гуманитарные исследования*, (6), 1111–1114.
- Царева, Н.А., & Фурманова, А.А. (2024). Методики оценки уровня вовлеченности персонала: подходы, факторы вовлеченности, апробация. *Вестник Академии знаний*, (6), 1295–1299.

Поступила в редакцию: 08.07.26

Принята к публикации: 20.08.26