https://doi.org/10.52944/PORT.2026.66.3.005
Научная статья

CC BY NC

Параметризация управления карьерными моделями университетов

А. В. Назаров ✉, **А. В. Вахмянина**
Уральский государственный экономический университет,
Екатеринбург, Российская Федерация
✉ nazarov_av@usue.ru

Аннотация

Введение. В условиях усиления конкуренции в сфере высшего образования и возрастания роли человеческого капитала управление карьерным развитием сотрудников становится одним из ключевых факторов устойчивости и конкурентоспособности университетов. Несмотря на значительное число исследований академических карьер и отдельных кадровых практик, в научной литературе сохраняется дефицит целостных подходов к анализу карьерных систем университетов как самостоятельного объекта организационного управления. Актуальность исследования обусловлена необходимостью формирования теоретических оснований для анализа, типологизации и оценки зрелости карьерных систем образовательных организаций высшего образования.

Цель. Теоретическое обоснование карьерной системы университета как объекта организационного анализа; типология карьерных моделей и формирование концептуального инструментария оценки зрелости карьерных систем в образовательных организациях высшего образования.

Методы. Исследование носит теоретико-методологический характер и основано на использовании концептуального анализа, контент-анализа научных публикаций и нормативных документов, сравнительного институционального анализа, методов типологизации и операционализации теоретических конструктов. Методологическую основу работы составляют институциональный подход, концепции современной карьеры, стратегическое управление человеческими ресурсами и исследования университетского управления.

Результаты. Концептуализированы понятия университетской системы, карьерной системы, карьерных треков и карьерной модели университета. Предложена типология карьерных моделей университетов, включающая рыночно-индивидуализированную (протейную), институционально-регламентированную, государственно-управляемую и сегментированную (гибридную) модели. Обоснована система аналитических параметров, позволяющих осуществлять сравнительный анализ карьерных систем университетов. Разработана концепция зрелости карьерной системы и предложен индекс карьерной зрелости, основанный на оценке институционализированности карьерных процессов, индивидуализированности карьерного развития, интегрированности карьерных механизмов в систему управления персоналом и управляемости карьерных решений.

Научная новизна заключается в разработке целостной теоретической модели карьерной системы университета, формировании типологии карьерных моделей, обосновании системы аналитических параметров их описания и разработке концепции зрелости карьерной системы как инструмента организационной диагностики и сравнительного анализа.

© Назаров А. В., Вахмянина А. В.

Практическая значимость. Результаты исследования могут быть использованы при разработке кадровой стратегии университетов, проектировании карьерных треков различных категорий персонала, совершенствовании механизмов управления карьерным развитием сотрудников и проведении диагностики состояния карьерных систем образовательных организаций высшего образования.

Ключевые слова: карьерная система университета, карьерная модель, управление карьерой, академическая карьера, управление человеческими ресурсами, карьерные треки, карьерная зрелость, человеческий капитал, высшее образование

Для цитирования: Назаров А. В., Вахмянина А. В. Параметризация управления карьерными моделями университетов // Профессиональное образование и рынок труда. 2026. Т. 14. № 3. С. 96–113. https://doi.org/10.52944/PORT.2026.66.3.005

Поступила в редакцию 13 апреля 2026 г.; поступила после рецензирования 21 июля 2026 г.; принята к публикации 22 июля 2026 г.

Original article

Parameterization of university career model management

Aleksandr V. Nazarov✉, **Anna V. Vakhmyanina**
Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russian Federation
✉ nazarov_av@usue.ru

Abstract
Introduction. In the context of increasing competition in higher education and the growing importance of human capital, career development management has become a key factor in ensuring the sustainability and competitiveness of universities. Despite a substantial body of research on academic careers and individual human resource management practices, there remains a lack of comprehensive approaches to the analysis of university career systems as a distinct object of organizational management. The relevance of this study stems from the need to establish a theoretical framework for analyzing, classifying, and assessing the maturity of career systems in higher education institutions.
Aim. The aim of the study is to provide a theoretical justification for the university career system as an object of organizational analysis, to develop a typology of university career models, and to formulate a conceptual framework for assessing the maturity of career systems in higher education institutions.
Methods. The study is theoretical and methodological in nature and is based on conceptual analysis, content analysis of academic publications and regulatory documents, comparative institutional analysis, typological methods, and the operationalization of theoretical constructs. The methodological foundation integrates institutional theory, contemporary career theories, strategic human resource management, and university governance studies.
Results. The concepts of the university system, career system, career tracks, and university career model are conceptualised and differentiated. A typology of university career models is proposed, including market-individualized (protean), institutionally regulated, state-governed, and segmented (hybrid) models. A system of analytical parameters for the comparative analysis of university career systems is substantiated. The study also develops the concept of career system maturity and introduces the

Career System Maturity Index (CSMI), based on the assessment of career process institutionalization, career individualization, integration of career mechanisms into the human resource management system, and governance of career decisions.
Scientific novelty. The scientific novelty lies in the development of an integrated theoretical model of the university career system, the establishment of a typology of university career models, the substantiation of analytical parameters for their description, and the formulation of the concept of career system maturity as a tool for organizational diagnostics and comparative analysis.
Practical significance. The findings can be used in the development of university HR strategies, the design of career tracks for different categories of employees, the improvement of career management mechanisms, and the assessment of career system maturity in higher education institutions.

***Keywords*:** university career system, career model, career management, academic career, human resource management, career tracks, career maturity, human capital, higher education

For citation: Nazarov, A. V., & Vakhmyanina, A. V. (2026). Parameterization of university career model management. *Vocational Education and Labour Market*, 14(3), 96–113. (In Russ.) https://doi.org/10.52944/PORT.2026.66.3.005

Received April 13, 2026; revised July 21, 2026; accepted July 22, 2026.

Введение

В последние десятилетия системы высшего образования переживают глубокую трансформацию, обусловленную усилением глобальной конкуренции университетов, ростом значения человеческого капитала, изменением характера академического труда и расширением функций университетов. В этих условиях карьера сотрудников становится объектом организационного и стратегического управления, при этом сохраняется разрыв между формальными карьерными структурами и реальными практиками. Для российской системы высшего образования дополнительно характерны фрагментарность карьерных механизмов, слабая интеграция инструментов управления персоналом и ограниченная прозрачность карьерных траекторий.

Анализ отечественной и зарубежной литературы показывает, что исследования академических и организационных карьер развиваются по нескольким взаимосвязанным направлениям, однако остаются фрагментированными и недостаточно интегрированными в единую теоретическую рамку. Систематические обзоры указывают на междисциплинарную разобщенность исследований (Jung, Kraimer, 2019), а анализ более 300 публикаций, проведенный группой латиноамериканских исследователей, свидетельствует о сохранении множества исследовательских подполей без общего концептуального ядра (Varela et al., 2025). Это обусловливает необходимость синтеза подходов, позволяющего одновременно описывать устройство карьерных систем и сопоставлять их характеристики.

Одно из ключевых направлений связано с институциональным подходом к академической карьере. Несмотря на распространение гибких и нелинейных траекторий, карьерное развитие в университете сохраняет высокую степень организационной обусловленности и определяется формализованными процедурами оценки и аттестации, конкурсными механизмами, квалификационными требованиями и кадровыми регламентами (Jung, Kraimer, 2019; Gander et al., 2019; Barnes et al., 2021b). Это позволяет рассматривать институционализированность карьерных механизмов как фундаментальную характеристику карьерной системы.

Второе направление представлено субъективистскими и протейными концепциями карьеры, акцентирующими автономию работника, гибкость профессионального развития и индивидуальный выбор (Lamhour et al., 2026). В академической среде это проявляется в росте межсекторной мобильности, распространении нелинейных траекторий, совмещении академической и внеакадемической занятости. Российские исследования также фиксируют разнообразие внутри- и межорганизационных, а также смешанных карьерных траекторий преподавателей и исследователей (Ефимова, 2021; Ефимова и др., 2022). Соответственно, индивидуализированность карьерной системы может рассматриваться как второе фундаментальное измерение.

Третье направление связано со стратегическим управлением человеческими ресурсами и высокопроизводительными HR-системами в университетах. Исследования показывают, что эффективность карьерного развития определяется не отдельными инструментами, а их согласованностью и интеграцией в единую систему управления персоналом (Pichainarongk, Bidaisee, 2022; Gander et al., 2019; Monahan et al., 2024). Особое значение имеют взаимосвязи обучения, оценки эффективности, развития, карьерного продвижения, кадрового резерва и стратегии университета. Это позволяет выделить интегрированность системы управления персоналом как самостоятельное измерение карьерной системы.

Отдельный блок исследований посвящен результативности академического труда и карьерным результатам. Он показывает сложность совмещения различных показателей эффективности и их зависимость от институционального контекста (Checchi et al., 2022). Карьерные результаты определяются не только индивидуальными характеристиками, но и организационной средой, включая поддержку руководства и доступ к ресурсам (Baruch, Hall, 2004; Pajalic et al., 2023). Российские исследования также подчеркивают системный и многофакторный характер академической карьеры, включая влияние личностных, репутационных, системных факторов и социального капитала (Пеша, 2023).

Отечественные исследования выявляют существенные барьеры карьерного развития в российских университетах: бюрократизацию, несбалансированность преподавательской и научной нагрузки, ограниченные возможности межвузовской мобильности (Галимханов, Асадуллина, 2023; Ефимова, 2021), а также низкую удовлетворенность существующими системами продвижения, связанную с несовершенством показателей эффективности и недостаточной прозрачностью карьерных моделей (Бондаренко и др., 2023). При этом в исследованиях используются отдельные показатели качества управления карьерой, например

удовлетворенность трудом и карьерой, однако преимущественно вне комплексной оценки их взаимосвязи (Бондаренко и др., 2023; Boštjančič, Petrovčič, 2019).

Дополнительным ограничением литературы является выраженная ориентация на академическую карьеру. Административные и учебно-вспомогательные карьерные треки изучены существенно слабее (Ефимова, 2022; Memon et al., 2025). Они чаще рассматриваются с точки зрения потребностей самой организации, хотя их значение для функционирования и конкурентоспособности университета подчеркивается рядом исследований (Мялкина, Житкова, 2018; Максименко, 2021). Наличие различных административных профилей также может выступать дополнительным классификационным признаком образовательных организаций (Акунеева, Платонова, 2024). При этом восприятие академической профессии характеризуется противоречивыми тенденциями: при сохранении высокого статуса профессии отмечаются риски снижения ее привлекательности (Ефимова и др., 2022), что позволяет рассматривать карьеру в университете одновременно как институциональный и социокультурный феномен.

Таким образом, в литературе сохраняются несколько взаимосвязанных проблем: фрагментация теоретических подходов; недостаток интегративных моделей; преимущественное изучение отдельных показателей вместо системы их взаимодействия; ограниченная сопоставимость исследований; разрыв между индивидуальным и институциональным уровнями анализа. Кроме того, выявляются три принципиальных напряжения: соотношение индивидуальной субъектности и институциональной обусловленности карьеры; фрагментированность практик управления персоналом и необходимость интеграции различных карьерных треков; влияние государственного и иного внешнего регулирования на внутренние карьерные процессы университета.

Эти ограничения обусловливают необходимость целостной концептуальной рамки, объединяющей институциональный, организационный и индивидуальный уровни анализа. В связи с этим настоящее исследование направлено на концептуализацию карьерной системы университета как самостоятельного объекта, разработку типологии карьерных моделей на основе механизмов организации и регулирования карьерного развития, выделение системы аналитических характеристик для сравнительного анализа и формирование концептуального инструментария оценки зрелости карьерных систем посредством интегрального индекса.

Целью исследования является теоретическое обоснование карьерной системы университета как объекта организационного анализа, разработка типологии карьерных моделей и формирование концептуальных оснований оценки зрелости карьерных систем в образовательных организациях высшего образования.

Методы

Исследование носит теоретико-методологический характер и направлено на концептуализацию карьерных систем университетов, разработку типологии карьерных моделей и формирование инструментария оценки

их зрелости. Методологическую основу составили институциональный подход, теории современной карьеры, концепция стратегического управления человеческими ресурсами и исследования университетского управления.

Логика исследования включала последовательность взаимосвязанных этапов. На первом этапе проведен анализ отечественной и зарубежной литературы по академическим и организационным карьерам, управлению человеческими ресурсами и университетскому управлению. Это позволило выявить основные подходы к изучению карьерного развития и сформировать понятийную основу исследования.

На втором этапе осуществлена концептуализация карьерной системы университета как самостоятельного объекта анализа. Разграничены понятия «университетская система», «карьерная система», «карьерный трек» и «карьерная модель», определены основные элементы карьерной системы и механизмы их взаимодействия. В качестве базовых направлений профессионального развития выделены академический, административный и вспомогательный карьерные треки.

На третьем этапе разработана аналитическая типология карьерных моделей университетов в логике идеальных типов. Выделение типов осуществлялось посредством сопоставления механизмов организации карьерного развития, распределения ответственности между сотрудником и организацией, степени институционального регулирования и характера управленческого воздействия на карьерное продвижение персонала.

На четвертом этапе проведена операционализация ключевых характеристик карьерной системы. На основе анализа литературы и существующих подходов к оценке организационных карьерных систем выделены четыре аналитических измерения, для каждого из которых сформирован набор наблюдаемых индикаторов, предназначенных для последующей эмпирической диагностики.

На заключительном этапе разработан индекс зрелости карьерной системы университета (CSMI) как интегральная аналитическая конструкция для комплексной оценки состояния и уровня развития карьерных механизмов. Индекс рассматривается как концептуальный инструментарий, подлежащий последующей эмпирической верификации на данных конкретных университетов.

В исследовании использованы концептуальный анализ, контент-анализ научных публикаций и нормативных документов, сравнительный институциональный анализ, метод типологизации и метод операционализации теоретических конструктов. Их сочетание позволило сформировать целостную теоретическую модель карьерной системы университета, разработать типологию карьерных моделей и предложить инструментарий оценки ее зрелости.

Результаты и обсуждение

Под карьерной системой университета в настоящем исследовании понимается совокупность институтов, организационных механизмов, кадровых практик и управленческих решений, обеспечивающих профессиональное развитие, продвижение, удержание и воспроизводство

человеческого капитала образовательной организации. Она является функциональной подсистемой университетской системы и связана с подсистемами стратегического управления, управления персоналом, организационного развития и оценки эффективности.

Карьерный трек представляет собой относительно устойчивую последовательность профессиональных переходов и статусных изменений сотрудника в рамках определенного направления деятельности. В отличие от отдельных кадровых процедур он отражает долгосрочную логику профессионального движения, совокупность возможных карьерных позиций, условий перехода и критериев карьерного роста.

Карьерная модель университета представляет собой типовую конфигурацию карьерной системы, отражающую взаимосвязи между карьерными треками, уровень их институционализации, степень интеграции с системой управления персоналом, автономию работников и особенности управленческого регулирования. Таким образом, карьерная модель является аналитическим представлением карьерной системы, позволяющим выделять устойчивые типы организации карьерного развития персонала; при этом на нее воздействует внешняя культурно-правовая среда.

В исследовании карьерная система рассматривается как единая среда профессионального развития всех категорий персонала, а не только научно-педагогических работников. Это обусловлено сложностью современного университета и взаимозависимостью академического, административного и вспомогательного персонала. Соответственно, выделяются *три базовых карьерных трека*:

- *академический трек* – связан с развитием образовательной, исследовательской и экспертной деятельности и может включать продвижение от ассистента к преподавательским и профессорским позициям, а также к руководству научными подразделениями;
- а*дминистративный трек* охватывает управленческие функции и продвижение к руководящим позициям в структуре университета; здесь возрастает значение управленческих компетенций и опыта организационного развития;
- в*спомогательный трек* включает учебно-вспомогательный, инженерно-технический и иной персонал; его развитие может выражаться как в вертикальном продвижении, так и в расширении специализации и экспертного статуса.

При этом данные треки не являются изолированными: возможны переходы и пересечения, например переход сотрудника из академического в административный контур. Поэтому карьерная система рассматривается как интегрированная карьерная экосистема, обеспечивающая различные варианты профессионального развития.

Карьерные модели

Теоретическая модель карьерной системы строится на принципах системного подхода и предполагает взаимодействие институциональных ограничений, практик управления персоналом и индивидуальных карьерных стратегий. Эффективность системы определяется не отдельными характеристиками, а степенью их согласованности. Исследования показывают переход к системному управлению различными карьерными

траекториями в университетах и развитию комплексных программ карьерного развития (Barnes et al., 2021a, 2021b). При этом неакадемический персонал, ранее менее представленный в карьерной политике, становится самостоятельным объектом карьерных программ.

Карьерная система университета представляет собой сложную организационную конструкцию, для анализа которой целесообразен типологический подход, позволяющий выделять устойчивые конфигурации взаимосвязанных характеристик. Предлагаемая типология не предполагает существования университетов в «чистом» виде; выделенные модели являются аналитическими идеальными типами, отражающими доминирующие способы организации карьерных процессов.

Типология основана на синтезе институциональной теории организаций, концепций современной карьеры, исследований университетского управления и организационного плюрализма. Выделенные типы отражают различные механизмы распределения ответственности за карьерное развитие между сотрудником, университетом и внешними регулирующими институтами:

- *рыночно-индивидуализированная (протейная) модель* – доминирование индивидуальной субъектности работника;
- *институционально-регламентированная модель* – опора на формализованные организационные правила и процедуры;
- *государственно-управляемая модель* – существенное влияние внешнего нормативного регулирования;
- *сегментированная (гибридная) модель* – сосуществование различных логик карьерного развития для отдельных категорий персонала и подразделений.

Для описания выделенных типов используются восемь аналитических дескрипторов, охватывающих три уровня анализа: институциональное устройство модели, ее реализацию в академическом, административном и вспомогательном карьерных треках, а также организационные последствия и институциональный контекст. Дескрипторы позволяют комплексно раскрыть особенности различных конфигураций карьерных систем и служат основой представленной в табл.1 типологии.

Такой подход позволяет рассматривать карьерную систему университета как многоуровневую организационную конструкцию, включающую институциональные основания функционирования, особенности реализации карьерных процессов для различных категорий персонала и организационные последствия их реализации.

Первый уровень анализа характеризует институциональную архитектуру карьерной модели и включает ее ключевую логику, основные характеристики и инструменты управления карьерой. Он позволяет определить базовые принципы организации карьерных процессов, распределение ответственности между сотрудником и организацией, степень формализации процедур и преобладающие механизмы регулирования.

Второй уровень отражает реализацию модели в академическом, административном и вспомогательном карьерных треках. Его выделение позволяет учитывать различия в механизмах продвижения, критериях карьерного успеха и доступных маршрутах для различных категорий работников.

Таблица 1 / Table 1

Типы карьерных моделей университетов
Types of universities' career models

Тип / Дескриптор	Рыночно-индивидуализированная (протейная)	Институционально-регламентированная	Государственно-управляемая	Сегментированная (гибридная)
Ключевая логика	• карьера – ответственность индивида; • университет создает возможности	• карьера встроена в институциональные правила и иерархии	• карьера как инструмент достижения стратегических целей	• карьерные треки развиваются несистемно и неравномерно
Основные характеристики	• высокая индивидуализация; • развитая инфраструктура; • высокая мобильность; • нелинейные траектории	• высокая формализация; • низкая вариативность; • сильная роль регулятора; • линейные траектории	• высокая централизация; • зависимость от государства; • ориентация на ключевые показатели эффективности; • иерархичность	• слабая HR-интеграция; • разрыв между треками; • неформальные практики
Инструменты	• карьерный самоменеджмент; • менторство и нетворкинг; • академическая мобильность, стажировка, интернатура, ординатура	• открытые процедуры продвижения; • нормативные требования; • квалификационные рамки	• управление производительностью (по показателям эффективности); • централизованные программы управления талантами	• точечные программы развития; • наставничество (несистемное); • отсутствие единой системы управления персоналом
Академические карьеры	• конкурентные, высокомобильные	• четко структурированы	• приоритетны; • ориентированы по показателям эффективности	• частично структурированы
Административные карьеры	• профессионализированные	• частично формализованы	• иерархические	• слабо развиты
Вспомогательные карьеры	• развитые	• ограниченно включены	• вторичные	• практически отсутствуют
Сильные стороны	• гибкость; • адаптивность; • инновационность	• стабильность; • предсказуемость; • прозрачность	• управляемость; • быстрые реформы; • концентрация ресурсов	• гибкость (потенциальная); • возможность реформ
Ограничения	• нестабильность; • конкуренция; • неравенство	• низкая гибкость; • медленное продвижение; • слабая индивидуализация	• перегрузка; • низкая автономия; • ограниченная гибкость	• непрозрачность; • низкий уровень удержания; • слабая управляемость

Третий уровень характеризует организационные последствия и институциональный контекст модели, включая ее сильные стороны, ограничения и условия распространения. Такое трехуровневое представление позволяет учитывать как внутреннее устройство карьерной системы, так и ее проявления в различных институциональных средах.

Предлагаемые карьерные модели являются идеальными типами в веберовском понимании, то есть аналитическими конструкциями, предназначенными для выявления доминирующих механизмов организации карьерных процессов и сравнительного анализа университетских практик. Они не предполагают существования университетов в «чистом» виде и могут сочетаться в рамках конкретной карьерной системы.

Выбор типологических оснований обусловлен синтезом исследований академических карьер, стратегического управления человеческими ресурсами, институциональной теории и современного понимания субъективной карьеры. Анализ литературы позволяет выделить четыре фундаментальных измерения карьерной системы: институционализированность карьерных процессов, то есть формализацию карьерных процедур, прозрачность критериев продвижения и стандартизацию карьерных траекторий (INS), индивидуализированность карьерного развития, то есть возможность активного участия самого работника в ее проектировании и реализации (IND), интегрированность карьерных механизмов в систему управления персоналом (HRI) и управляемость, администрирование и нормативный контроль карьерных решений, включая внешние государственные требования (GOV). Эти измерения позволяют описывать различия между университетскими карьерными системами на организационном и институциональном уровнях.

Каждый аналитический дескриптор отражает проявление нескольких аналитических измерений карьерной системы, поскольку одни и те же организационные механизмы формируются под воздействием институциональных, индивидуализированных, управленческих и интеграционных факторов. Поэтому между дескрипторами и измерениями не устанавливается однозначного соответствия: каждый дескриптор раскрывает совокупность фундаментальных свойств системы, а каждое измерение проявляется в различных характеристиках карьерной модели.

Важным условием эффективности карьерной системы является согласованность институционализации и индивидуализации: чрезмерная формализация может ограничивать гибкость, тогда как недостаточная институциональная определенность создает риск фрагментарности и непоследовательности карьерных практик. В этой связи устойчивость карьерной системы предполагает сочетание формальных механизмов и инструментов индивидуального развития, а также постепенный переход от сегментированных к более интегрированным карьерным экосистемам.

Индикаторная система и понятийная иерархия

На основе синтеза теоретической части исследования и анализа литературы выделены четыре ключевых аналитических измерения карьерной системы, представленные в табл. 2, с указанием их содержания и примеров индикаторов.

Следует отметить, что приведенное соответствие не означает, что каждый тип определяется исключительно одним измерением. Каждая карьерная модель представляет собой специфическую конфигурацию всех четырех аналитических измерений. Однако каждое измерение отражает тот теоретический конструкт, который является определяющим при формировании соответствующего идеального типа. Поэтому типология и система измерений описывают одну и ту же карьерную систему на разных уровнях анализа: первая обеспечивает качественную классификацию организационных конфигураций, вторая – их количественную диагностику.

Для каждого индикатора в измерениях может быть задана шкала от 0 до 1, например, где 0 – признак отсутствует, 0,5 – реализован частично (существует для отдельных категорий), 1 – реализован полностью. При этом расчет индекса по измерению, таким образом, осуществляется по формуле:

$$J_P = \frac{\sum I_{Pi}}{n},$$

где P – измерение, J – индекс по измерению, I – значение индикатора по измерению, n – количество индикаторов по измерению.

Предлагаемые четыре аналитических конструкта рассматриваются как агрегированные показатели, отражающие соответствующие аспекты карьерной системы. Каждый индекс на их основе формируется на основе фиксированного набора индикаторов и предназначен для количественного представления теоретически обоснованных характеристик карьерной системы университета. Такое решение позволяет перейти от качественного описания карьерных практик к их сопоставимому аналитическому измерению и создает основу для дальнейшей эмпирической верификации модели на данных университетов.

В целях терминологической строгости уточним иерархию ключевых понятий исследования в виде *пятиуровневой системы*.

Первый уровень образует *карьерная система университета* как реальный организационный объект исследования, представляющий собой совокупность институтов, кадровых практик, механизмов управления и карьерных процессов.

Второй уровень составляет *карьерная модель университета*. В настоящем исследовании карьерная модель понимается исключительно как идеально-типическая конфигурация карьерной системы. Она представляет собой аналитическую конструкцию, позволяющую описывать устойчивые способы организации карьерных процессов, и не является математической моделью либо способом расчета показателей.

Третий уровень представлен *аналитическими измерениями карьерной системы*. Измерения отражают фундаментальные свойства карьерной

Таблица 2 / Table 2

Соотношение карьерных моделей и аналитических измерений
The relationship between career models and analytical measurements

Карьерная модель	Доминирующее измерение	Поддерживающие измерения	Ослабленные измерения	Интерпретация
Протейная	IND	HRI	INS, GOV	Главная особенность – автономия сотрудника; формальные процедуры и государственное регулирование вторичны.
Институционально-регламентированная	INS	GOV, HRI	IND	Доминирует формализация карьерных правил; индивидуальная свобода ограничена.
Государственно-управляемая	GOV	INS	IND	Главный фактор – внешнее государственное регулирование и централизованное управление.
Сегментированная	отсутствует доминирующее; низкий HRI	отдельные элементы INS или IND могут присутствовать	системная интеграция отсутствует	Отсутствует единая карьерная логика; система фрагментирована.

системы, по которым возможно количественное сравнение различных университетов независимо от их принадлежности к определенному идеальному типу.

Четвертый уровень образуют *индикаторы* – наблюдаемые характеристики, посредством которых производится эмпирическая оценка каждого измерения.

Пятый уровень представляет *интегральный индекс карьерной зрелости*, агрегирующий значения индикаторов и отражающий уровень развития карьерной системы университета.

Таким образом, в статье последовательно разграничиваются эмпирический объект исследования (карьерная система), его типологическое описание (карьерная модель), аналитические измерения, наблюдаемые индикаторы и интегральный индекс зрелости (табл. 3).

Таблица 3 / Table 3

Взаимосвязь аналитических дескрипторов и аналитических измерений карьерной системы
The relationship between analytical descriptors and analytical measurements of the career system

Аналитический дескриптор	Содержательная функция	Отражаемые аналитические измерения
Ключевая логика	Доминирующий принцип организации карьерной системы	INS, IND, GOV
Основные характеристики	Организационная архитектура карьерной системы	INS, IND, HRI, GOV
Инструменты реализации	Механизмы и практики управления карьерой	HRI, GOV, INS
Академическая карьера	Особенности профессионального продвижения НПР	INS, IND
Административная карьера	Механизмы управленческого продвижения	GOV, INS
Вспомогательная карьера	Включенность и развитие обеспечивающего персонала	HRI, IND
Сильные стороны	Организационные преимущества модели	Совокупное проявление измерений
Ограничения	Потенциальные ограничения модели	Недостаточная выраженность измерений

Каждый дескриптор отражает проявление одновременно нескольких фундаментальных свойств карьерной системы, а каждое аналитическое измерение находит выражение в различных организационных характеристиках карьерной модели. Именно поэтому типология карьерных моделей и система аналитических измерений являются взаимодополняющими, а не альтернативными инструментами анализа. Они представляют собой теоретические основания, выявленные в результате систематического анализа литературы и лежащие в основе различий между идеальными типами карьерных моделей. Типология отражает различные конфигурации сочетания данных измерений. Степень их выраженности и сочетания в конкретном университете позволит определить индекс организационной карьерной зрелости университета.

Карьерная зрелость и индекс CSMI

Карьерная зрелость университета в рамках исследования определяется как степень развития, согласованности и управляемости карьерной системы образовательной организации, характеризующая ее способность обеспечивать устойчивое профессиональное развитие, продвижение, удержание и эффективное использование человеческого капитала посредством интеграции институциональных механизмов, кадровых практик и индивидуальных карьерных возможностей сотрудников. Индекс зрелости карьерной системы университета, который назовем *CSMI (*от англ. *Career System Maturity Index)*, таким образом, является интегральным количественным показателем, предназначенным для оценки уровня развития карьерной системы университета на основе совокупности ее ключевых параметров, что можно выразить по формуле:

$$CSMI_{\text{i}} = \alpha + \beta_1 INS_{\text{i}} + \beta_2 IND_{\text{i}} + \beta_3 HRI_{\text{i}} + \beta_4 GOV_{\text{i}} + \varepsilon_{\text{i}},$$

где α – свободный параметр (константа), β_1, β_2, β_3, β_4 – коэффициенты регрессии, ε_i – случайная ошибка модели.

Индекс карьерной зрелости может стать проектом диагностического инструмента для последующей эмпирической валидации на данных университетов и основой для градации по уровням зрелости: 0–0,25 – начальный (фрагментарный), 0,26–0,50 – формирующийся; 0,51–0,75 – интегрированный; 0,76–1,00 – стратегически зрелый.

Аналогичным образом в качестве зависимых переменных могут быть использованы индексы удовлетворённости карьерой, удержания персонала, карьерной мобильности и производительности труда.

Заключение

Проведенное исследование сформировало теоретико-методологическую рамку анализа карьерных систем университетов как самостоятельной подсистемы управления человеческим капиталом. В отличие от исследований, сосредоточенных преимущественно на индивидуальных академических карьерах или отдельных практиках управления персоналом, в работе карьерная система рассматривается как комплексная организационная конструкция, объединяющая институциональные механизмы регулирования, карьерные треки различных категорий персонала и инструменты профессионального развития.

Теоретический вклад исследования состоит прежде всего в *концептуальном разграничении университетской системы, карьерной системы, карьерного трека и карьерной модели*. Карьерная система определена как специализированная подсистема университета, обеспечивающая организацию и координацию профессионального развития сотрудников, а карьерная модель – как идеально-типическая конфигурация механизмов управления карьерой и распределения ответственности между организацией и работником. Это позволяет перейти от анализа отдельных кадровых инструментов к рассмотрению университета как интегрированной карьерной экосистемы.

Вторым результатом стала *типология карьерных моделей университетов*, включающая рыночно-индивидуализированную (протейную), институционально-регламентированную, государственно-управляемую и сегментированную модели. Типы интерпретируются как аналитические идеальные конструкции, а не как последовательные стадии развития. Их содержательное различение обеспечивается системой аналитических дескрипторов, тогда как положение конкретного университета может оцениваться посредством четырех аналитических измерений: институционализированности, индивидуализированности, интегрированности механизмов управления персоналом и управляемости карьерных процессов.

Третьим результатом является *концепция карьерной зрелости и интегрального индекса CSMI*. В отличие от типологии, характеризующей организационную конфигурацию карьерной системы, CSMI отражает степень ее развития, согласованности и управляемости. Тем самым типологический и оценочный подходы являются взаимодополняющими: первый отвечает на вопрос о характере организации карьерной системы, второй – о степени качества ее функционирования.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования разработанной типологии и системы измерений для организационной диагностики университетов, совершенствования кадровой стратегии, проектирования карьерных треков и оценки зрелости карьерных механизмов. Предложенный инструментарий может применяться как основа последующего сравнительного анализа университетов.

Ограничением настоящего исследования является его теоретико-методологический характер: предложенная типология, система измерений и индекс CSMI требуют эмпирической верификации. Перспективы дальнейших исследований связаны с апробацией инструментария на данных университетов различных стран и организационных типов, оценкой взаимосвязи характеристик карьерных систем с профессиональным развитием сотрудников, академической продуктивностью, организационной приверженностью и кадровой устойчивостью.

Отдельного внимания заслуживают карьерные системы неакадемического персонала и механизмы горизонтальной мобильности, которые остаются недостаточно изученными в литературе по управлению человеческими ресурсами в высшем образовании. Дальнейшие исследования могут быть также направлены на проверку ряда гипотез: приводит ли более высокая связность элементов системы управления персоналом к высокой карьерной удовлетворенности; снижает ли высокая институционализация без индивидуализации гибкость карьеры; являются ли максимально эффективными сбалансированные модели; демонстрируют ли сегментированные системы более низкий уровень удержания персонала.

Список литературы

1. Акунеева Т. А., Платонова Д. П. Распутывая клубок бюрократии российских университетов: административные профили // Высшее образование в России. 2024. Т. 33. № 11. С. 56–72. https://doi.org/10.31992/0869-3617-2024-33-11-56-72

2. Бондаренко В. В., Полутин С. В., Юдина В. А., Танина М. А., Пензина Д. П. Влияние цифровой трансформации системы российского высшего образования на необходимость развития компетенций и карьерного продвижения научно-педагогических работников // Интеграция образования. 2023. Т. 27. № 3(112). С. 490–505. https://doi.org/10.15507/1991-9468.112.027.202303.490-505

3. Галимханов А. Б., Асадуллина Г. Р., Садретдинова Э. В., Шайхисламов Р. Б. Траектории профессиональной карьеры научно-педагогических работников // Научный результат. Социология и управление. 2023. Т. 9. № 4. С. 58–72. https://doi.org/10.18413/2408-9338-2023-9-4-0-5

4. Ефимова Г. З. Барьеры на пути построения академической карьеры преподавателями высшей школы // Университетское управление: практика и анализ. 2021. Т. 25. № 4. С. 55–74. https://doi.org/10.15826/umpa.2021.04.036

5. Ефимова Г. З. Карьерный путь преподавателей высшей школы // Социологическая наука и социальная практика. 2022. Т. 10. № 1(37). С. 24–40. https://doi.org/10.19181/snsp.2022.10.1.8859

6. Ефимова Г. З., Грибовский М. В., Сорокин А. Н. Социальный престиж научно-педагогического работника в России и Европе: специфика субъективного восприятия профессии // Вопросы образования. 2022. № 2. С. 117–139. https://doi.org/10.17323/1814-9545-2022-2-117-139

7. Максименко В. А. Формирование лояльности административно-управленческого персонала современного вуза // Финансовые рынки и банки. 2021. № 8. С. 15–22. https://doi.org/10.24412/2658-3917-2021-8-15-22

8. Мялкина Е. В., Житкова В. А. Система комплексной оценки административно-управленческого персонала в вузе: практика и особенности // Вестник Мининского университета. 2018. Т. 6. № 1(22). С. 2. https://doi.org/10.26795/2307-1281-2018-6-1-2

9. Пеша А. В. Факторы построения и развития академической карьеры: системный теоретический анализ // Высшее образование в России. 2023. Т. 32. № 7. С. 9–34. https://doi.org/10.31992/0869-3617-2023-32-7-9-34

10. Barnes N., Du Plessis M., Frantz J. Career management programmes for academics in the higher education sector: A Re-AIM systematic review // South African journal of higher education. 2021. Vol. 35. No. 5. P. 4–22. https://doi.org/10.20853/35-5-4012

11. Barnes N., Du Plessis M., Frantz J. Institutional culture and academic career progression: Perceptions and experiences of academic staff // SA Journal of Industrial Psychology. 2021. Vol. 47. No. 1. P. 1–13. https://doi.org/10.4102/sajip.v47i0.1878

12. Baruch Y., Hall D. T. The academic career: A model for future careers in other sectors? // Journal of vocational behavior. 2004. Vol. 64. No. 2. P. 241–262. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2002.11.002

13. Boštjančič E., Petrovčič A. Exploring the relationship between job satisfaction, work engagement and career satisfaction // Human systems management. 2019. Vol. 38. No. 4. P. 411–422. https://doi.org/10.1016/10.3233/HSM-190580

14. Checchi D., Jappelli T., Uricchio A. Teaching, research and academic careers. Cham: Springer, 2022. 250 p. https://doi.org/10.1007/978-3-031-07438-7

15. Gander M., Girardi A., Paull M. The careers of university professional staff: A systematic literature review // Career development international. 2019. Vol. 24. No. 7. P. 597–618. https://doi.org/10.1108/CDI-07-2018-0191

16. Jung J., Kraimer M. Academic career development: A review and research agenda // Journal of vocational behavior. 2019. Vol. 110. P. 354–373. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.08.006

17. Lamhour O., Safaa L., Perkumienė D., Mažeika M., Adomavičienė G., Štreimikienė J. Mapping career paths: A systematic review of research dynamics, approaches and perspectives // Social sciences. 2026. Vol. 15. No. 2. Article 111. https://doi.org/10.3390/socsci15020111

18. Memon S., Bhutto A., Chowdhry B. S. "We also matter": Investigating organizational support and recognition mechanisms for non-academic staff in public universities // Qlantic journal of social sciences and humanities. 2025. Vol. 6. No. 1. P. 380–392. https://doi.org/10.55737/qjssh.vi-i.25341

19. Monahan T., Waltz M., Parker A., Fisher J. A. A review of the institutional landscape for dual-career hiring in higher education // Discover education. 2024. Vol. 3. Article 118. https://doi.org/10.1007/s44217-024-00118-6

20. Pajalic Z., Saplacan D., Borgen I., Olsen S. E. G., Wesseltoft-Rao N. N. Female university academics' reflections on the development of their academic careers in the Norwegian higher education context // Social sciences & humanities open. 2023. Vol. 8. Iss. 1. Article 100548. https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100548

21. Pichainarongk S., Bidaisee S. An assessment of high-performance work system theory towards academic development, work environment and promotion in higher education: A Thailand and international comparison // International journal of economics & business administration. 2022. Vol. X. No. 3. P. 67–87. https://doi.org/10.35808/ijeba/795

22. Varela O., Lasio V., Murcia M. J., Borda A. A scoping review of the academic career literature: Guidelines for future research // Career development international. 2025. Vol. 30. No. 5. P. 546–562. https://doi.org/10.1108/CDI-04-2024-0188

References

Akuneeva, T. A., & Platonova, D. P. (2024). Untangling the bureaucracy at Russian universities: Administrative profiles. *Higher Education in Russia, 33*(11), 56–72. (In Russ.) https://doi.org/10.31992/0869-3617-2024-33-11-56-72

Barnes, N., Du Plessis, M., & Frantz, J. (2021a). Career management programmes for academics in the higher education sector: A Re-AIM systematic review. *South African Journal of Higher Education, 35*(5), 4–22. https://doi.org/10.20853/35-5-4012

Barnes, N., Du Plessis, M., & Frantz, J. (2021b). Institutional culture and academic career progression: Perceptions and experiences of academic staff. *SA Journal of Industrial Psychology, 47*(1), 1–13. https://doi.org/10.4102/sajip.v47i0.1878

Baruch, Y., & Hall, D. T. (2004). The academic career: A model for future careers in other sectors? *Journal of Vocational Behavior, 64*(2), 241–262. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2002.11.002

Bondarenko, V. V., Polutin, S. V., Yudina, V. A., Tanina, M. A., & Penzina, D. P. (2023). Impact of digital transformation of the Russian higher education system on the need to develop competencies and career advancement of scien-

tific and pedagogical employees. *Integration of Education, 27*(3), 490–505. (In Russ.) https://doi.org/10.15507/1991-9468.112.027.202303.490-505

Boštjančič, E., & Petrovčič, A. (2019). Exploring the relationship between job satisfaction, work engagement and career satisfaction. *Human Systems Management, 38*(4), 411–422. https://doi.org/10.1016/10.3233/HSM-190580

Checchi, D., Jappelli, T., & Uricchio, A. (2022). *Teaching, research and academic careers*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-07438-7

Efimova, G. Z. (2021). Barriers to academic career development. *University Management: Practice and Analysis, 25*(4), 55–74. (In Russ.) https://doi.org/10.15826/umpa.2021.04.036

Efimova, G. Z. (2022). Career strategies for higher education teachers. *Sociologicheskaja nauka i social'naja praktika, 10*(1), 24–40. (In Russ.) https://doi.org/10.19181/snsp.2022.10.1.8859

Efimova, G. Z., Gribovsky, M. V., & Sorokin, A. N. (2022). Social prestige of a scientific and pedagogical specialists in Russia and Europe: Paradoxes of subjective perception of the profession. *Educational Studies Moscow*, 2, 117–139. (In Russ.) https://doi.org/10.17323/1814-9545-2022-2-117-139

Galimkhanov, A. B., Asadullina, G. R., Sadretdinova, E. V., & Shaikhislamov, R. B. (2023). Career trajectories of academic staff. *Research Result. Sociology and Management, 9*(4), 58–72. (In Russ.) https://doi.org/10.18413/2408-9338-2023-9-4-0-5

Gander, M., Girardi, A., & Paull, M. (2019). The careers of university professional staff: A systematic literature review. *Career Development International, 24*(7), 597–618. https://doi.org/10.1108/CDI-07-2018-0191

Jung, J., & Kraimer, M. (2019). Academic career development. *Journal of Vocational Behavior, 110*, 354–373. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.08.006

Lamhour, O., Safaa, L., Perkumienė, D., Mažeika, M., Adomavičienė, G., & Štreimikienė, J. (2026). Mapping career paths: A systematic review of research dynamics, approaches and perspectives. *Social Sciences, 15*(2), 111. https://doi.org/10.3390/socsci15020111

Maksimenko, V. A. (2021). Formation of loyalty of administrative and management staff of a modern university. *Financial Markets and Banks*, 8, 15–22. (In Russ.) https://doi.org/10.24412/2658-3917-2021-8-15-22

Memon, S., Bhutto, A., & Chowdhry, B. S. (2025). "We also matter": Investigating organizational support and recognition mechanisms for non-academic staff in public universities. *Qlantic Journal of Social Sciences and Humanities, 6*(1), 380–392. https://doi.org/10.55737/qjssh.vi-i.25341

Monahan, T., Waltz, M., Parker, A., & Fisher, J. A. (2024). A review of the institutional landscape for dual-career hiring in higher education. *Discover Education, 3*, 118. https://doi.org/10.1007/s44217-024-00118-6

Myalkina, E. V., & Zhitkova, V. A. (2018). Evaluation system for administrative staff in universities. *Bulletin of Minin University, 6*(1), 2. (In Russ.) https://doi.org/10.26795/2307-1281-2018-6-1-2

Pajalic, Z., Saplacan, D., Borgen, I., Olsen, S., & Wesseltoft-Rao, N. (2023). Female university academics' reflections on the development of their academic careers in the Norwegian higher education context. *Social Sciences & Humanities Open, 8*(1), 100548. https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100548

Pesha, A. V. (2023). Factors of building and developing an academic career: Systematic theoretical analysis. *Higher Education in Russia, 32*(7), 9–34. (In Russ.) https://doi.org/10.31992/0869-3617-2023-32-7-9-34

Pichainarongk, S., & Bidaisee, S. (2022). An assessment of high-performance

work system theory towards academic development, work environment and promotion in higher education: A Thailand and international comparison *International Journal of Economics & Business Administration, X*(3), 67–87. https://doi.org/10.35808/ijeba/795

Varela, O., Lasio, V., Murcia, M. J., & Borda, A. (2025). A scoping review of the academic career literature: Guidelines for future research. *Career Development International, 30*(5), 546–562. https://doi.org/10.1108/CDI-04-2024-0188

Информация об авторах

Назаров Александр Вячеславович, канд. экон. наук, доцент кафедры экономики труда и управления персоналом Уральского государственного экономического университета, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2587-6618, nazarov_av@usue.ru

Вахмянина Анна Владимировна, исследователь, старший преподаватель кафедры экономики труда и управления персоналом Уральского государственного экономического университета, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5253-7841, vakhmyanina_av@usue.ru

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Все авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

Information about the authors

Aleksandr V. Nazarov, Cand. Sci. (Economics), Associate Professor at the Department of Labour Economics and Human Resource Management, Ural State University of Economics, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2587-6618, nazarov_av@usue.ru

Anna V. Vakhmyanina, Researcher, Senior Lecturer at the Department of Labour Economics and Human Resource Management, Ural State University of Economics, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5253-7841, vakhmyanina_av@usue.ru

Conflict of interest: the authors declare that there is no conflict of interest.

All authors have read and approved the final version of the manuscript.