



«Бывшие» преподаватели университетов: золотой резерв или точка невозврата?

А. А. БОРИСОВА

АННОТАЦИЯ

Введение. Усиление тенденции перехода преподавателей университетов на основное место работы в компании бизнес-индустрии обуславливает проблематику формирования высококвалифицированного профессорско-преподавательского состава в условиях трудodeфицитного рынка. Необходим анализ накопленных практик перехода и выделение способов формирования преподавателем решения об уходе. Знание типологических особенностей позволит обосновывать управленческие инструменты снижения переходов преподавателей университетов в бизнес-компании.

Материалы и методы. Диагностика способов принятия преподавателем решения о смене работы проведена на данных, полученных в ходе полуструктурированных интервью с 64 «бывшими» преподавателями пятнадцати университетов России, которые в настоящем работают в компаниях бизнес-индустрий. Для оценки комплексной вовлеченности в новую деятельность и компанию использован анкетный опрос 78 «бывших» преподавателей. В опросе диагностированы уровень удовлетворенности деятельностью, мера приверженности и инициативности, которые проявляет сотрудник на текущем месте работы. Применены методы статистической обработки данных и оценки согласованности мнений экспертов (коэффициент конкордации Кенделла).

Результаты исследования. В разрезе критериев длительность принятия решения и его восприятие впоследствии выделены распространенные практики ухода преподавателя из системы образования. Доминирующей является осознанная практика с длительной подготовительной работой до принятия решения (43,6%). Ключевыми предикторами решения являются факторы, относящиеся к избежательной мотивации: неудовлетворенность соотношением «прилагаемые усилия получаемый результат»; профессиональное выгорание и высокая нагрузка. Система управления университетом может рассматривать бывших преподавателей в качестве внешнего резерва кадров, поскольку диагностирован средний уровень их вовлеченности в новую работу. Требуется пересмотр условий взаимодействия с учетом сменившегося статуса и формата занятости.

Заключение. Результаты исследования представляют практическую ценность для руководителей университетов, формирующих кадровое обеспечение в условиях трудodeфицитной конъюнктуры рынка труда и смены ценностных запросов субъектов профессиональной деятельности. Диагностика способов принятия преподавателем решения об уходе позволит применять профилактирующие потенциальную текучесть меры закрепления специалистов в системе образования.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

внешний резерв кадров, принятие решения, предикторы текучести, организация труда, управленческие инструменты предупреждения потенциальной текучести, вовлеченность, меры стимулирования возвратности преподавателей

Для цитирования: Борисова А. А. «Бывшие» преподаватели университетов: золотой резерв или точка невозврата? // Перспективы науки и образования. 2025. № 3. С. 659–675. <https://doi.org/10.32744/pse.2025.3.44>

Поступила: 12.12.2024 | Одобрена: 15.02.2025 | Опубликована: 30.06.2025



Лицензия «С указанием авторства — С сохранением условий». Позволяет перерабатывать, исправлять и развивать произведения при условии указания авторства и лицензирования производных работ на аналогичных условиях.



Former university professors: a golden reserve or a point of no return?

A. A. BORISOVA

ABSTRACT

Introduction. The growing trend of university professors transitioning to full-time positions in business industry companies highlights the challenge of forming a highly qualified academic teaching staff in a labor-deficit market. Analysis of accumulated transition practices and identification of how professors come to the decision to leave is required. Understanding the typological features of such decisions will help justify management tools aimed to reduce the outflow of university faculty to the business sector.

Materials and Methods. The study of how professors decide to change jobs was conducted using data from semi-structured interviews with 64 former professors from fifteen Russian universities, who currently work in business-industry companies. A survey of 78 former professors was conducted to assess their overall engagement in their new roles and companies; it measured job satisfaction, levels of commitment, and proactivity at their current workplace. Statistical data analysis was used, along with Kendall's coefficient of concordance to assess expert opinion consistency.

Results. Based on the criteria of decision-making in terms of time and of its retrospective perception, common practices of leaving the education system were identified. The dominant scenario is deliberate decision-making involving extended preparatory steps before leaving (43.6%). The key predictors of this decision are factors associated with avoidant motivation: dissatisfaction with the "effort–reward" ratio, professional burnout, and high workloads. University management systems can view former professors as an external human resource reserve, given the moderate level of engagement these individuals demonstrate in their new jobs. However, the terms of interaction must be reconsidered in light of the changed status and employment format.

Conclusion. The findings are of practical value for university administrators managing staffing in a labor-constrained job market and amid changing value demands among professionals. Understanding how professors make the decision to leave can help apply preventative measures to retain specialists within the education system.

KEYWORDS

external talent pool, decision-making, turnover predictors, work organization, management tools for preventing potential turnover, engagement, measures to encourage faculty return

For Citation: Borisova, A. A. (2025). Former university professors: a golden reserve or a point of no return? *Perspektivy nauki i obrazovaniya* = *Perspectives of Science and Education*, (3), 659–675. <https://doi.org/10.32744/pse.2025.3.44>

Received: 12 December 2024 | Approved: 15 February 2025 | Published: 30 June 2025



This is an open access article distributed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike International License (CC-BY-SA 4.0) that allows others to share the work with an acknowledgement of the work's authorship and initial publication in this journal

ВВЕДЕНИЕ

О необходимости ввода регулирующих мер в системы управления образовательными учреждениями говорится во Всемирном докладе по мониторингу образования, проводимому ЮНЕСКО, как специализированной структурой по вопросам образования, науки и культуры Организации Объединенных Наций в 2024 г. [26]. Исследователи акцентируют внимание на смену критериев отбора профессорско-преподавательских кадров [15] и создание условий для ввода практико-ориентированных форматов организации образовательного процесса [12]. Коррекция форматов формирования профессиональной подготовки закономерна, поскольку на рынке труда происходит смена поколенческих групп, сопровождаемая изменением ценностных ориентаций на трудовую деятельность [3; 19], а также способов включения в трудовые отношения. Явственно проявляется запрос на прикладную и инструментально насыщенную подготовку с коротким циклом освоения и актуализации.

Влияние внешних условий трансформирует кадровую политику университетов и обуславливает необходимость апробации новых практик организации образовательного процесса [17]. Эти изменения затрагивают все аспекты работы преподавателя: содержание деятельности и способы ее реализации, значимость работы и ее оценка, интенсификация труда и смена целевых ориентиров в отношении конечного результата. Преподаватель становится субъектом реализации изменений, балансируя между запросами целевого потребителя и ограничениями системы управления образовательным процессом. Работа в условиях изменений сопровождается снижением работоспособности, удовлетворенности трудом [6; 27], а в ряде случаев приводит к профессиональному выгоранию [28].

Преподаватели по-разному адаптируются к работе в режиме изменений и повышенных нагрузок. Одной из крайних форм адаптации, которая, к сожалению, имеет тенденцию роста – является уход из сферы образования [7; 18]. Принятие такого решения негативно сказывается на качестве подготовки молодых специалистов высшей квалификации и снижает окупаемость обеспечения, вложенного в воспроизводство трудовых ресурсов страны.

Поэтому целью исследования является оценка сложившихся практик принятия преподавателями университетов решения о смене места работы и ухода в компании бизнес-индустрий, а также диагностика возможностей использования внешнего кадрового резерва университетов, сформированного из «бывших» преподавателей. Достижение цели исследования обусловило решение ряда частных задач:

- организация и проведение эмпирического исследования на базе целевой выборки, состоящей из респондентов, которые ранее работали преподавателями в университете, а в настоящем их основным местом работы является компания из иной сферы деятельности;
- диагностика факторов, которые стимулируют принятие преподавателем решения о смене места работы и уходу из университета, их последующая группировка и оценка;
- оценка меры вовлеченности «бывшего» преподавателя в новую работу и организацию с последующей диагностикой потенциальной возвратности к сотрудничеству с университетом.

Для решения поставленных задач применялись общенаучные (восхождение от абстрактного к конкретному, систематизация), специализированные (анализ, группировка) методы проведения научных исследований и сбора эмпирических данных (опрос в виде интервью и анкеты).

Итак, обозначена конкретная теоретико-прикладная проблема оценки возможностей использования внешнего кадрового резерва университета. Выгодополучателями результатов исследования выступают системы управления университетом, решающие задачи кадрового обеспечения в условиях трудodeфицитной конъюнктуры рынка; преподаватели, которые находятся на этапе принятия решения о смене места работы.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Подходы к обоснованию предпосылок принятия решения об увольнении с текущего места работы развиваются в междисциплинарном пространстве на протяжении длительного периода. Консолидированное мнение авторов достигнуто в том, что действие предикторов носит накопительный характер и усиливается в момент, когда совокупное воздействие факторов неудовлетворенности трудом в конкретной компании превышает воздействие получаемых от работы выгод.

Ведется дискуссия о наборе факторов влияния [27; 31] по разным группировочным признакам и степени детализации. В социопсихологических исследованиях (например, в работах А.Н. Онучин [14], D. Lui [27]) обосновываются и приводятся оценки степени влияния на интегральный показатель – принятие решения об увольнении – факторов групп удовлетворенности разными аспектами работы: «содержание труда», «условия и организация труда», «корпоративная культура», «взаимоотношения» и пр. Инструментарий диагностики в виде опросов и включенного наблюдения неоднократно апробировался, и в компаниях введены уже на регулярной основе системы мониторинга динамики удовлетворенности персонала. Экономико-управленческий подход основан на оценке окупаемости вложенных в организацию трудовой деятельности ресурсов [31] и настройке системы управления, минимизирующей нерациональные потери ресурса труда [16].

При хорошей степени изученности подходов к диагностике меры удовлетворенности трудом специалиста в текущей компании отметим, что значительно меньше уделяется внимание изучению профессиональных траекторий «бывших сотрудников». В условиях трудоизбыточной конъюнктуры не было острой потребности к изучению и использованию источника привлечения – внешний кадровый резерв, включающий сотрудников, с которыми у компании ранее были трудовые отношения. Усиление напряженности конъюнктуры рынка труда обозначило потребность расширения пула, используемых источников закрытия вакансий, в т. ч. и обращение к бывшим сотрудникам.

Уход специалиста из компании сопряжен с изменением профессионально-квалификационной, статусно-ролевой структуры [18]; влияет на микроклимат и взаимоотношения в коллективе [24]; обозначает потребность ресурсного обеспечения восполнения [31]. Специалистами выделяются два направления действий управленца по формированию кадрового состава: а) сохранение текущего персонала и б) привлечение новых сотрудников. Направления различаются целевыми установками и арсеналом применяемого инструментария реализации. Работа с внешним резервом (в том понимании, которое заложено автором настоящего исследования) позволяет выделить промежуточное направление привлечение сотрудников, чьи профессионально-квалификационные характеристики известны и не требуется значительных ресурсов на адаптацию.

В доступных авторам исследования публикациях не удалось найти оценок реализации возвратных траекторий в университеты, а также описание используемых практик по работе с внешним кадровым резервом. Поэтому целесообразно оценить степень удовлетворенности и вовлеченности сотрудников, которые приняли и реализовали решение о кардинальной смене траектории профессионального развития.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Эмпирическая модель исследования (см. табл. 1) демонстрирует последовательность анализа и способ операционализации конструктов, включенных в замысел изучения проблемы.

Выделены три последовательно реализуемых этапов процесса: принятие решения о смене основного места работы, оценка принятого решения через призму адаптации к новой роли за пределами университета, а также рефлексия принятого решения с оценкой возможности обратного перехода. Такая реализация замысла исследования позволит собрать данные о практиках принятия преподавателями решения о смене основного места работы. Изучаются несколько ключевых вопросов:

1. Какие факторы запускают решение о выходе из профессорско-преподавательского состава? Как долго формируется решение и что чаще всего выступает триггером?

2. Как происходит адаптация к смене роли, и какие модели используются для поддержания взаимодействия с прежним местом работы?
3. Как субъектом оценивается успешность смены позиций занятости? Какие факторы способствуют закреплению в новой роли? Какие ценностные запросы остаются нереализованными и потенциально могут быть использованы в инструментах стимулирования возвращения на прежнее место работы?

Таблица 1

Эмпирическая модель исследования

Этап	Последовательность этапов при принятии решения		
	Принятие решения о смене статуса	Принятие нового статуса и роли	Взаимодействие с университетом в новом статусе и форматах
<i>Фактор оценки</i>	Факторы-влияния	Намерения по взаимодействию	Оценка вероятности и условий возвращения в вуз
<i>Способ операционализации фактора</i>	Анкета (вопросы 2.1.-2.7)	Анкета (вопросы 3.1-3.10)	Опросник «Вовлеченность на новом месте работы: лояльность, удовлетворенность и приверженность»
	Полуструктурированное интервью		

Ответы на поставленные исследовательские вопросы позволят дать описание процесса принятия решения о смене роли «преподаватель университета» в пользу «специалиста» в бизнес-индустриях, оценить факторы-импульсы и обозначить значимость потенциальных условий для возвратной занятости.

Эмпирическая выборка исследования. Критериями формирования целевой выборки исследования являлись два одновременно реализуемых условия: наличие у респондента опыта работы в университете на профессорско-преподавательских должностях на условиях основного места работы и последующее принятие решения о расторжении трудовых отношений с переходом в компанию бизнес-индустрии. Основными каналами привлечения респондентов, соответствующих критериям выборки, выступили сети связей в профессорско-преподавательских сообществах (тематические телеграмм-каналы и профильные научно-прикладные конференции, личные контакты авторов), а также взаимодействие с представителями бизнеса в рамках прикладных мероприятий (например, Сибирский производственный и предпринимательский форумы). Удалось обеспечить взаимодействие с 78 респондентами пятнадцати вузов городов: Новосибирск, Барнаул, Омск, Челябинск, Екатеринбург, Симферополь, Саратов, Санкт-Петербург и Москва. Характеристики выборки представлены в таблице 2.

Таблица 2

Описательные характеристики выборки исследования

Переменная	Категория	Количество, чел.	Доля, %
Пол	женщина	42	53,9
	мужчина	36	46,1
Возраст	30-40	26	33,4
	41-50	32	41
	51-60	20	25,6
Остепененность	доктор наук	7	9
	кандидат наук	44	56,4
	без степени	27	34,6

Должность в университете на момент увольнения	профессор	4	5,1
	доцент	42	53,9
	старший преподаватель	21	26,9
	ассистент	11	14,1
Стаж работы в университете	до 3-х лет	15	19,3
	от 3 до 5	4	5,1
	от 5 до 10	11	14,1
	свыше 10	48	61,5
Взаимодействие с университетом после расторжения трудовых отношений	имеется	49	62,8
	не имеется	29	37,2
Категория персонала в индустрии	руководитель	25	32,0
	специалист	45	57,7
	служащий	8	10,3
Мера включенности в работу в университете после перехода на новое место работы	избран по конкурсу	32	65,3
	договор ГПХ	7	14,3
	без оплаты	10	20,4
Доля ставки	до 0,1	17	34,7
	0,1-0,2	19	38,8
	0,3-0,5	13	26,5

Более 60% респондентов после смены основного места работы и ухода в бизнес-компании продолжают взаимодействие с университетом с разной мерой включенности (каждый третий работает в вузе на значительную долю ставки: от 0,3 до 0,5). Отметим, что респонденты имеют ученую степень (64,4%) и, работая в университетах, занимали должности доцента (53,9%) и старшего преподавателя (26,9%). Лишь каждый пятый опрошенный проработал в вузе незначительный период (до трех лет). Такое распределение по уровню сформированного профессионализма и последующее принятие решения о выходе из системы образования еще раз акцентирует важность поднятой в исследовании проблемы.

Итак, сформированная выборка исследования является целевой, а ее параметры отвечают замыслу исследования. Респонденты являются носителями информации об опыте работы в университете и могут провести рефлексию смены позиций при переходе из образовательной среды в бизнес-индустрии.

Методологический инструментарий исследования. Сбор данных осуществлен в два этапа: качественный и количественный. Для проведения первого этапа использован метод индивидуального полуструктурированного, сфокусированного и проблемно-направленного интервью [4]. В нем приняло участие 64 респондента, которые в настоящее время работают в компаниях следующих отраслей/видов экономической деятельности: ритейл (13), строительство (10), консультационные услуги (7), нефтегазовая отрасль (6), транспортировка и хранение (6), финансовые услуги (5), производство пищевых продуктов (5), туризм (4), производство одежды (3), аренда и лизинг (2), здравоохранение (2) и пр.

В структуру опросника включены разделы:

Фиксирующий: фактологические характеристики ролевой позиции и статуса занятости респондента. Этот раздел включал вопросы, касающиеся стажа работы в университете и индустрии; сформированный профессиональный потенциал; уровень занимаемых позиций; скорость продвижения; время принятия решения.

Диагностирующий: а) предикторы формирования и реализации решения о смене основного места работы; б) желание и намерение поддерживать контакты с университетом, а также мера включенности в совместные проекты с университетом.

Оценивающий: сформированность организационной приверженности к новому месту работы, уровень лояльности к управленческим решениям и компании, а также мера удовлетворенности условиями труда.

При разработке анкеты выделены три блока вопросов. Диагностирующий раздел раскрывается вопросами о продолжительности размышлений о смене места работы и формату выхода из образовательной среды (задавались вопросы: «В течение какого периода времени формировалось решение о необходимости смены места работы?», «Рассматривались ли вами варианты (и какие) продолжения сотрудничества с университетом при смене основного места работы?»). Для выделения ключевых факторов, влияющих на принятие решения, в анкету закладывался перечень (табл. 2), составленный по результатам качественного этапа исследования. Перечень включает 15 факторов, респондентам предлагалось сначала сделать выбор пяти ключевых, а затем выбранные факторы ранжировать по силе воздействия на принятие решения (1 – самое сильное воздействие, 5 – самое слабое воздействие).

Далее для понимания круга влияния при созревании решения диагностировались контакты, с которыми респондент обсуждал принятие решения. Круг контактов определен следующими вариантами: коллеги, родственники, руководство. Кроме того, респонденту предоставлялась возможность самостоятельного расширения предлагаемого перечня. Работая с базой контактов, важно не только зафиксировать ее наполнение, но и оценить запрашиваемую от окружения поддержку. Респондентам были предложены варианты: содержательная проработка и оценка стратегических решений; эмоциональная поддержка; поддержка действием.

В диагностирующий раздел анкеты, описывающий этап ухода преподавателя из университета, включены вопросы, характеризующие эмоциональное состояние субъекта в момент принятия и реализации решения. Заданы вопросы типа: «Укажите размах колебаний, который вы испытывали в эмоциональной сфере, принимая решение об уходе из университета как с основного места работы», «Если бы сейчас вернуться в стартовую точку принятия решения, то ваш выбор был бы прежним?»

Для оценки степени готовности субъекта к принятию и реализации решения задавались вопросы о том, что было сделано заранее, чтобы облегчить переход. Предлагались варианты действий на выбор: сформирована финансовая подушка; актуализирована база контактов и связей; приобретена новая профессия, накоплен опыт практической работы.

Ряд вопросов анкеты был направлен на оценку состояния субъекта в период адаптации на новом месте работы и принятия новой роли – специалист-практик. Вопросы этого блока анкеты позволили получить данные о способах и скорости принятия новой позиции, эмоциональной реакции субъекта на происходящие перемены, а также диагностировать желание продолжать преподавательскую деятельность. В эту часть анкеты включены следующие вопросы: «Смена работы предполагает, что сотрудник проходит разные типы адаптации (профессиональную, организационную, социальную, психологическую). Укажите, сколько по времени занял у вас каждый тип адаптации»; «Какие инструменты вы использовали для облегчения периода адаптации на новом месте работе?»; «Продолжаете ли вы вести преподавательскую деятельность, и в каких форматах организовано ваше взаимодействие с университетом?».

Таким образом, сбор информации, характеризующий этап принятия решения о смене преподавателем места работы, осуществлен с помощью анкетного опроса и предоставляет возможность оценки как содержания процесса перехода, так и эмоциональной реакции лица, принимающего это решение.

Для диагностики вероятности и условий возвращения к преподавательской деятельности составлен опросник, раскрывающий три базовых конструкта вовлеченности в работу на новом месте: инициативность, приверженность компании и увлеченность работой (табл.). За основу взята базовая модель научно-консалтинговой организации «ЭКОПСИ» [14]. Операционализация базовых конструктов проведена через набор вопросов в рамках каждого индикатора (см. табл. 3).

При ответах на вопросы предоставлялась возможность выбора одного из пяти вариантов ответов (шкала Р. Лайкерта [30]), отражающих меру согласия с утверждением. Такой способ организации сбора и обработки данных обеспечивает возможность учета промежуточных оценок по шкале «совершенно нравится – совершенно не нравится», а также характеризуется просто-

той и удобством анализа при оценке интегрального уровня вовлеченности. Исходим из того, что по мере роста значений интегрального уровня вовлеченности респондента на новом месте работы снижается вероятность его возвращения на прежнюю работу.

Таблица 3

Модель оценки меры вовлеченности субъекта труда на новом месте работы

Конструкты	Компоненты	Индикаторы	Операционализация в опроснике
Увлеченность работой	Энергичность	Работоспособность	Как часто вы испытываете прилив энергии во время работы?
		Ощущение своих способностей	Оцените меру реализации на текущем месте работы своих профессиональных возможностей и личностных способностей
		Желание работать	Верно ли, что сейчас ваше желание работать выросло и усилилось?
	Преданность делу	Понимание смысла	Можно ли сказать, что сейчас на новой работе появилось больше смысла?
		Гордость за дело	Оцените меру гордости, которую вы испытываете за работу в компании и ее результат
	Поглощенность	Погруженность, сосредоточенность	В целом, как вы оцениваете степень своей погруженности в дело, которым сейчас занимаетесь?
Инициативность	Самостоятельность	Интерес	Верно ли утверждение: «Сейчас мой интерес к новой работе стабильно высокий»?
		Самостоятельность за достижение результата	Верно ли, что вы самостоятельно принимаете функциональные обязанности и работаете до получения результата без напоминаний со стороны?
		Ответственность за результат	Насколько вы ощущаете личную ответственность за достижение результата работы в рамках своего функционала?
	Активность	Активность в поиске вариантов решений	Как часто вы прилагаете усилия для поиска новых инструментов, которые необходимо внедрить в вашу работу?
		Лидерство	Как часто вы занимаете лидирующую позицию в решении рабочих вопросов компании, за выполнение которых никто не берет ответственности?
	Настойчивость	Добиваться результата	Характеризует ли вас следующее утверждение: «Я добиваюсь результата и не бросаю работу на полпути»?
Приверженность компании	Привязанность	Желание преодолеть барьеры	Оцените меру вашей готовности преодолевать препятствия, которые возникают при решении рабочих вопросов
		Желание остаться	Видите ли вы себя в ближайшие три года в этой компании?
		Позитивная оценка компании	Готовы ли вы рекомендовать компанию, в которой сейчас работаете, другим людям?
	Забота	Разделение целей и ценностей компании	Верно ли утверждение: «Я разделяю ценности компании и тот путь, которым она идет к достижению целей развития»?
		Альтруизм и поддержка коллег	Согласны ли вы с тем, что корпоративная культура в компании основана на взаимной поддержке и участии каждого в общем деле?
		Готовность вкладывать дополнительные силы	Есть ли у вас запас прочности работать с еще большим усилием на благо развития компании?
		Забота об имидже компании	Является ли верным утверждение: «Репутация компании на рынке высокая и каждый сотрудник стремится к ее укреплению»?

	Доверие	Готовность к изменениям и сложностям	Как вы можете оценить свою готовность к изменениям и сложностям, которые происходят (или будут происходить) в компании?
		Доверие к руководству	Оцените меру доверия к компании и руководству (100-бальная шкала)

Итак, оценивающий раздел анкеты позволяет диагностировать увлеченность респондента новой работой, оценить приверженность к новой компании и, наконец, зафиксировать меру инициативности и активности, направленной на закрепление в новом статусе.

В целом, методический инструментарий фиксирует реализованные практики перехода с работы в университете на работу в компании бизнес-индустрии и позволяет выявить характеристики поворотных решений преподавателей о смене места работы.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Факторы-влияния на принятие преподавателем решения об уходе из университета. Процесс принятия решения характеризуется длительностью: так, у более чем 70% респондентов накапливалась неудовлетворенность в течение временного интервала от трех до пяти лет. Такой продолжительный этап говорит, с одной стороны, о высоком пороге терпимости преподавателя к факторам неудовлетворенности, а с другой – показывает наличие временного лага для системы управления вузом по коррекции и настройке факторов удовлетворенности трудом.

Принятие решения сопровождается длительными и многосторонними обсуждениями с ближайшим кругом влияния: родственники (74,4%), коллеги (44,9%), руководство (100%). Запрос на поддерживающее сопровождение касался психологической устойчивости при переходе на новое место и снижение стрессового давления. Такое участие востребовано, потому что каждый ощущал значительный размах колебаний эмоционального маятника, и каждый второй прибегал к медикаментозному сопровождению этого сложного и поворотного периода жизни. Воспользовались помощью в содержательной проработке вариантов решений в случае неудачи при реализации выбранной стратегии около половины опрошенных респондентов (46,2%). Каждому третьему оказали поддержку действием (рекомендации и реферальные программы).

До реализации решения все преподаватели вели подготовительную работу: информировали руководство кафедры и факультета; параллельно с работой проходили программы переподготовки и повышения квалификации. Только каждый четвертый до принятия решения совмещал работу в университете с бизнес-практикой в виде консалтинга или проектного управления. Нарботанный теоретико-прикладной опыт позволил сформировать актуальный в настоящем профессиональный потенциал и психологическую уверенность в возможности реализации задуманного.

Детальный анализ факторов-влияний (см. табл. 4) показал, что среди респондентов доминируют те, кто относится к избегательному типу мотивации [31]. Решение выступает способом ухода от негативного влияния организационно-содержательного наполнения деятельности преподавателя.

Таблица 4

Факторы, стимулирующие уход преподавателя из университета, в % от числа выборов (вариант множественного выбора (до 5 из 15))

Факторы-влияния	Доля респондентов, на которых повлиял фактор
Неудовлетворенность соотношением: прилагаемые усилия - получаемый результат	95
Профессиональное выгорание, проявляющееся в снижении физических сил и психологической устойчивости	89
Высокая нагрузка	86

Недостаточный уровень материального вознаграждения	77
Высокая бюрократизированная нагрузка, не прибавляющая ценности конечному продукту	72
Желание приобрести практический опыт	67
Недружелюбная организационно-управленческая среда	67
Неудовлетворительные условия труда	50
Отношения с коллегами и руководством	49
Изменение запросов студентов на качество и форматы профессиональной подготовки	43
Скорость карьерного и профессионального роста не соответствует ожидаемой	32
Наличие более привлекательного предложения о работе	32
Приглашение в интересный проект с большими возможностями	25
Снижение интереса к содержанию деятельности	21
Разочарование в изначальном выборе профессии и пути	13

Практически все респонденты отметили неадекватное соотношение прилагаемых усилий для выполнения работы и получаемого вознаграждения по ее результатам. Работа в режиме повышенной нагрузки обуславливает выгорание [13; 16]. В пятерку ключевых факторов также вошли высокая бюрократизация образовательного процесса и недостаточный уровень материального вознаграждения. Отметим, что большинство преподавателей, которые решились на уход, не испытывали значимого разочарования в содержании и значимости выполняемой работы: так, только каждый пятый заявил о снижении интереса и сожалении об изначальном выбранном пути.

Факторы, которые можно отнести к группе достижительной мотивации, занимают низкие места в рейтинге набора факторов. Например, наличие более привлекательного предложения о работе и приглашение в интересный проект с большими возможностями занимают 12-13 места из пятнадцати возможных. Желание преподавателя приобрести опыт практической деятельности (6 место в наборе факторов) оправдано и понятно, но для этого совсем не обязательно прибегать к радикальному средству – уходу из университета. Возможно, система управления не позволяет встроить такую возможность в текущей организации и реализации образовательного процесса.

Итак, доминирующие факторы, влияющие на принятие решения об увольнении из университета, входят в группу избегательных факторов и основаны на желании уберечься от негативно-разрушительного влияния в настоящем. Воздействие факторов носит комплексный характер и проявляется в накопительном эффекте, формируемом в течение достаточно длительного периода времени активной подготовки субъекта к реализации решения.

Намерения взаимодействовать с университетом. Диагностика периода адаптации к новому месту работы и оценка желания взаимодействовать с университетом позволила получить следующие выводы.

Смена работы и ролевой позиции сопровождается значительными усилиями в проживании всех видов адаптации (профессиональной, организационно-социальной, психологической) и период привыкания длителен (от шести месяцев до одного года). Значительная часть опрошенных заняли в новых компаниях позиции функциональных специалистов (57,7); а еще каждый третий стал руководителем подразделения (отдела или проекта). Отметим, что кардинально на разрыв отношений с университетом решились лишь 37,2% опрошенных. Остальные продолжают сотрудничество, но уже на условиях совместительства (65,3%), договоров (14,3%) или даже безвозмездно (20,4%). Совмещение двух работ дается сложнее, поэтому большинство «бывших» преподавателей работают на ограниченный объем ставки (до 0,3 ставки – 73,5%).

Оценка вероятности и условий возвращения. Согласно ответам на прямой вопрос, большинство опрошенных, проживших период смены работы и ролевого статуса, не сожалеют о реализованном (61,6%), и, если бы снова оказались в точке принятия решения, выбрали бы вариант повторения сделанного. Для уточнения устойчивости намерений и возможных факторов, обуславливающих возвращение, рассмотрим результаты оценки меры вовлеченности сотрудников на новом месте работы. Интегральный уровень вовлеченности, согласно методике [20] измеряется в диапазоне [0;1]. Выделяются несколько уровней мер вовлеченности: высокая (более 0,8 пп.), средняя (0,7-0,8 пп.), ниже среднего (0,5-0,7 пп.), низкая (менее 0,5 пп.).

До интерпретации данных проведена оценка степени согласованности мнений экспертов (коэффициент конкордации Кенделла). По всем вопросам получены оценки в пределах от 0,71 до 0,82 пп., что соответствует высокому уровню степени согласованности. Поэтому оценки респондентов могут считаться достаточно надежными и использоваться для анализа и формирования выводов. При обработке данных применены аналитический, социологический методы исследования.

При анализе данных (см. табл. 5) обратим внимание на попадание совокупных значений каждой компоненты вовлеченности в диапазоны значений «ниже среднего».

Таблица 5

Оценки меры вовлеченности субъекта труда на новом месте работы в разрезе компонент

Конструкты	Компоненты	Индикаторы	Значения, пп.		
Увлеченность работой	Энергичность	Работоспособность	0,58	0,65	0,54
		Ощущение своих способностей	0,52		
		Желание работать	0,65		
	Преданность делу	Понимание смысла	0,51	0,5	
		Гордость за дело	0,47		
	Поглощенность	Погруженность, сосредоточенность	0,65	0,55	
		Интерес	0,44		
Инициативность	Самостоятельность	Самостоятельность за достижение результата	0,51	0,53	0,54
		Ответственность за результат	0,56		
	Активность	Активность в поиске вариантов решений	0,54	0,53	
		Лидерство	0,53		
	Настойчивость	Добиваться результатов	0,55	0,55	
		Желание преодолевать барьеры	0,55		
Приверженность компании	Привязанность	Желание остаться	0,56	0,53	0,5
		Позитивная оценка компании	0,52		
		Разделение целей и ценностей компании	0,52		
	Забота	Альтруизм и поддержка коллег	0,45	0,45	
		Готовность вкладывать дополнительные силы	0,45		
		Забота об имидже компании	0,45		
	Доверие	Готовность к изменениям и сложностям	0,61	0,5	
		Доверие к руководству	0,4		

Интегральный уровень вовлеченности по всем респондентам составляет 0,53 пп. Можно предположить, что за прошедшее время с момента смены работы респондентам не удалось сформировать устойчивую вовлеченность на новом месте работы. Фиксируется высокий уровень энергичности прикладываемых действий (0,65 пп.), поглощенность в работу и готовность к изменениям и сложностям (0,61 пп.). Анализ меры вовлеченности по каждому респонденту выявил, что в крайние диапазоны попадают значения небольшого числа опрошенных. Большинство оценивают свою вовлеченность в работу в условиях новой компании на среднем уровне.

В целом, ориентируясь на полученные данные и выделяя два критерия: длительность принятия решения и его оценка впоследствии, можно обозначить несколько практик перехода с одного места работы на иное (см. рис. 1).

Фиксируется преобладание взвешенных и осознанных подходов к принятию решения. В целом для преподавателей характерно длительное обдумывание решений: лишь каждый четвертый действует быстро и импульсивно, зачастую сожалея о принятом решении (10,3%).

Полученные данные демонстрируют возможности внедрения инструментов удержания и профилактики преждевременных уходов высококвалифицированных специалистов.

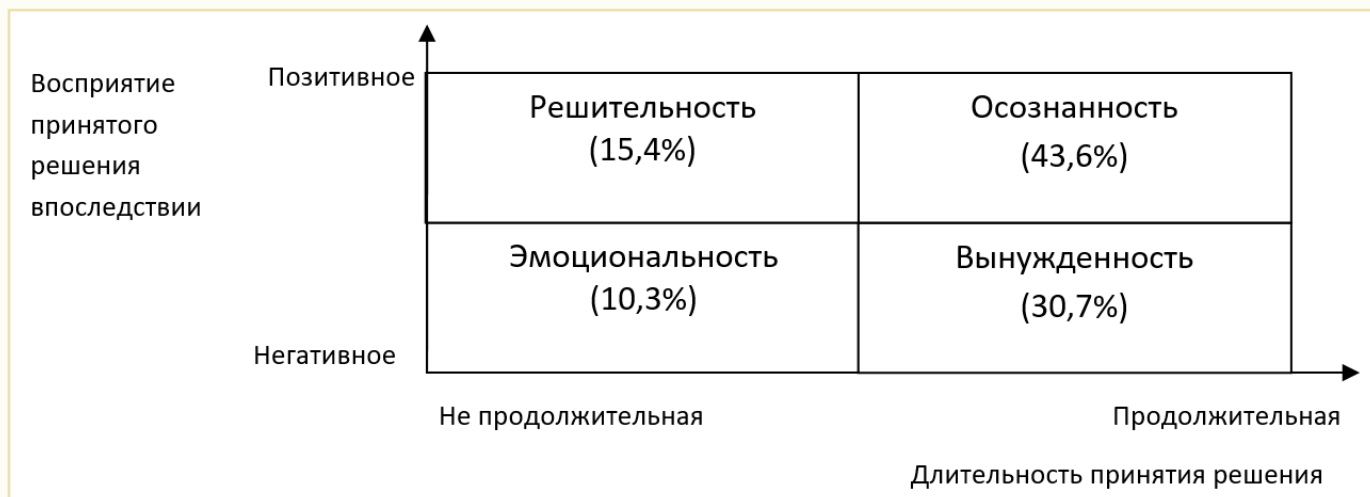


Рисунок 1 Сложившиеся практики принятия решения преподавателем о смене места работы

ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

Результаты исследования фиксируют, что принятие решения о смене места работы преподавателем университета принимается длительно и сопровождается многосторонней оценкой силы влияния предикторов, а также анализом потенциальных выгод и возможных угроз. Многие исследователи отмечают особое разнообразие факторов, стимулирующих фактический уход преподавателей [8; 9].

Разнообразие проявляется не только в количестве факторов, но и в комплексном влиянии содержательных аспектов: организационной среды, содержания труда, психоэмоциональном состоянии субъекта, принимающего решения. Поэтому в работах исследователей активно изучается сила влияния разных групп факторов снижения удовлетворенности трудом на итоговое решение. Вслед за результатами J. Liu, I. Balakishiyeva, K. Chen [25], D. Liu [27] получено заключение о превалировании влияния факторов содержания труда и эмоционально-ресурсного состояния педагога.

Изменения в деятельности преподавателя носят стремительный и регулярный характер [7]. Адаптация к смене целевого запроса стейкхолдеров, инструментально-методическому оснащению деятельности реализуется в жестких временных рамках и, практически, в непрерывном формате. Длительная работа в условиях временных ограничений и требовательности к уровню профессиональной пригодности, согласно данным А.Н. Онучина [14], J.R. Halbesleben, M.R. Buckley [23], сказывается на истощении работоспособности и приводит к устойчивому профессиональному выгоранию. Результаты текущего исследования акцентируют внимание системы управления университетов на поиск инструментов балансировки уровня и продолжительности фазы устойчивой работоспособности педагога с фазами восстановления и накопления энергии. Смена скорости подстройки к изменению обуславливает управленческую задачу – тестирование новых инструментов регулирования работоспособности педагогов. Прежние, которые зарекомендовали себя в иных организационно-содержательных параметрах научно-образовательной деятельности, уже не позволяют обеспечивать оптимальную балансировку режимов работы преподавателя и, как следствие, обуславливают поиск иных способов профессиональной реализации.

Отметим, что системе управления предоставляется длительный временной лаг на запуск и реализацию профилирующих мер, поскольку решение об уходе принимается длительно и можно выделить сигналы, информирующие о намерении преподавателя перейти в бизнес-индустрию (например, беседы в виде обратной связи, стажировки и включенность в бизнес-проекты, профессиональная переподготовка, освоение новых дисциплин и прочие). Сигналы, выступающие в роли предикторов потенциальной текучести, изучаются преимущественно в социопсихологических исследованиях (Духанина Л.Н. [5], Минюрова С. А. [13]). Однако важно не только знать, но и настраивать систему управления университетом на применение профилирующих мер. Менеджерам системы управления (заведующим кафедрами, деканам факультетов и директорам институтов) необходимо использовать в прикладной оперативной деятельности разра-

ботки о том, что и как обуславливает накопление неудовлетворенности деятельностью. Задача менеджмента сводится к ответу на вопрос: как встроить превентивные инструменты в текущую организацию образовательного процесса? Таким образом, комплексный и междисциплинарный характер взаимодействия сможет обеспечить закрепление специалистов высокой квалификации в быстро изменяющихся параметрах деятельности.

Принятие решения об уходе в бизнес-индустрии рассматривается большинством преподавателей, которые смогли его реализовать, как позитивное и изменившее жизнь в лучшую сторону. Отметим, что практически у всех респондентов, включая и тех, кто реализовал «вынужденную» траекторию перехода, нет сожаления о принятом решении. Такие данные фиксируют опасную тенденцию, о которой также говорят в других исследованиях [2] – «заражающую текучесть». Теснота связи в профессорско-преподавательской среде сопровождается насыщенными и достаточно близкими контактами. Обсуждение с коллегами принятого решения, анализ последствий его реализации, рефлексия текущего состояния, проектирование возможностей – все это запускает ответные реакции. Коллеги начинают задумываться и оценивать свои запросы на смену текущего места работы. Запускаются процессы анализа и проектирования профессиональной траектории. Предыдущее исследование на выборке преподавателей в возрасте до 39 лет [2] показало, что «радиус заражения» составляет 43%. Принимаем во внимание, что молодым преподавателям свойственна большая подвижность. Но даже если уменьшить «радиус заражения» в целом для всей выборки в два раза, то становится понятным масштаб зарождающейся тенденции.

Результаты работы демонстрируют, что преподаватели, перешедшие в бизнес-индустрии, могут считаться кадровым резервом университетов. Доводами, раскрывающими это утверждение, являются и следующие выводы исследования:

Во-первых, реализация решения осуществляется не только специалистами без ученой степени, но и специалистами высокой квалификации – кандидатами и даже докторами наук, имеющими продолжительный опыт работы в сфере образования. В условиях негативной динамики остротенности профессорско-преподавательского состава [10;22] уход высококвалифицированных специалистов в работоспособном возрасте представляет угрозу в обеспечении качества реализации образовательного процесса и подготовки кадров для национальной экономики.

Во-вторых, готовность бывших преподавателей участвовать в образовательном процессе подтверждается сохранением связей с университетом и профессиональная включенность в его работу в новом статусе – приглашенный специалист-практик. Однако для интенсификации взаимодействия сторонам приходится преодолевать организационные барьеры [11]: регламентация приема по конкурсу; балансировка расписания занятий и рабочих проектов; разработка электро-учебных комплексов и пр. Поиск организационно-управленческих подходов к взаимодействию ведется. Например, в работе [16] обосновываются мероприятия по снятию ряда барьеров при привлечении практиков в образовательный процесс. Описываются кейсы ряда университетов [11], которые самостоятельно адаптируют локальные правила под тесное взаимодействие с компаниями из бизнес-индустрий. При этом и исследователи, и менеджеры систем управления университетом говорят о необходимости унификации успешных практик и нормативно-правовом регулировании таких работ.

В-третьих, фиксируется довольно низкий интегральный уровень вовлеченности бывшего преподавателя в деятельность на новом месте работы (0,53 пп.). По всем компонентам вовлеченности (увлеченность работой, инициативность, приверженность компании) значения показателей не попадают в границы «высоких» и «выше средних значений». Исследования уровня вовлеченности компаний бизнес-индустрий демонстрируют высокие оценки [21]. Однако изучение целевой категории нашего исследования показывает иные результаты. Очевидно, что различие обуславливается частотой попадания целевой категории в выборки компаний. Информация, что в рамках текущей деятельности сотрудник – бывший преподаватель – не в полной мере удовлетворен и вовлечен в работу – может информировать систему управления университетом о потенциальной готовности субъекта труда вернуться на прежнее место работы.

Результаты исследования фиксируют, что потенциально имеется заинтересованность в возврате бывших преподавателей в систему образования. Но вопрос готовности субъектов взаимодействия выстраивать отношения в новых качественных параметрах остается открытым и требует специального изучения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Показано, что преподаватели университетов, которые приняли решение о смене работы и ушли из сферы образования, могут выступать кадровым резервом. В условиях негативной динамики обеспеченности трудовыми ресурсами рынка – этот источник формирования кадрового состава может обеспечивать закрытие вакантных должностей. Внешний кадровый резерв обладает высоким профессионально-квалификационным уровнем подготовки и не требует значительных ресурсов на адаптацию; также сохраняется высокая готовность к взаимодействию при снятии организационно-управленческих барьеров со стороны университета. Результаты исследования показывают, что имеются общие предикторы принятия решения преподавателями о смене работы: неудовлетворенность соотношением прилагаемых усилий для выполнения трудовой деятельности им и получаемого результата (оценки, престижа, значимости и материального вознаграждения). Выделено, что запуском к реализации решения выступают факторы, относящиеся к избегательной мотивации – это стремление уйти от организационной среды и деятельности, стимулирующей профессиональное выгорание. Работа в режиме регулярных изменений содержания и способов реализации деятельности обуславливает нарастание меры неудовлетворенности и проявляется в высоких значениях показателя потенциальной текучести. Выделена тенденция «заражающей текучести», проявляющейся в том, что уход одного преподавателя запускает процесс принятия решения о возможном увольнении двух-трех последователей.

Обозначена проблема необходимости настройки системы взаимодействия с внешним кадровым резервом. Система взаимодействия требует: обновления инструментальных решений; коррекцию нормативно-регламентирующего сопровождения, способствующую снижению организационных барьеров; поддержания партнерских связей. Настройка системы работы с внешним кадровым резервом должна носить комплексный характер и проявляться на всех уровнях управления.

С увеличением продолжительности работы бывших преподавателей за пределами университета возрастает вероятность отдаления и снижения намерения на сотрудничество. Текущая конъюнктура рынка не позволяет университетам расточительно относиться ресурсу труда. Формирование профессионально-квалификационного потенциала педагога является ресурсо-затратным процессом. Поэтому должны применяться инструменты работы с внешним кадровым резервом.

ЛИТЕРАТУРА

1. Алкаед З.С., Аль Али С.М., Аль-Масаде М.М. Удовлетворенность работой среди педагогов специального образования // Образование и наука. 2024. Т. 26. № 1. С. 202–225. DOI: 10.17853/1994-5639-2024-1-202-225.
2. Борисова А.А. Воспроизводство кадров высшей школы: мотивы прихода и меры закрепления // Перспективы науки и образования. 2024. № 2 (68). С. 734–754. DOI: 10.32744/pse.2024.2.44.
3. Волкова Е.Н. Модель профессионального благополучия педагогов дошкольных образовательных учреждений // Интеграция образования. 2024. Т. 28. № 2. С. 282–301. DOI: 10.15507/1991-9468.115.028.202402.282-301.
4. Горшков М.К., Шереги Ф.Э. Прикладная социология: методология и методы: интерактивное учебное пособие. М.: ФГАНУ «Центр социологических исследований», Институт социологии РАН, 2012. 404 с.
5. Духанина Л.Н. Роль восприятия школьного лидерства в эмоциональном выгорании и приверженности школе у российских учителей // Интеграция образования. 2022. Т. 2. № 4. С. 722–739. DOI: 10.15507/1991-9468.109.026.202204.722-739.
6. Ефимова Г.З., Латышев А.С. Трудовая вовлеченность работников высшего учебного заведения: на примере включенности в корпоративные проекты. Университетское управление: практика и анализ. 2023. №27 (3). С. 131–148. DOI: 10.15826/umpa.2023.03.028.
7. Gasanova Z. B., Pozharskaya E. L., Satmurzaev A. A. Some Issues of Training and Adaptation of Skilled Personnel in Digital Economy. Economic consultant. 2022. № 4ю С. 57–65. <https://doi.org/10.46224/ecoc.2022.4.6>.
8. Индикаторы образования: 2024: Статистический сборник / Н.В. Бондаренко, Т.А. Варламова, Л.М. Гохберг и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2024. 416 с. DOI: 10.17323/978-5-7598-3010-8.
9. Индикаторы образования: 2023: Статистический сборник / Н.В. Бондаренко, Т.А. Варламова, Л.М.

- Гохберг и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: НИУ ВШЭ, 2023. 432 с. DOI: 10.17323/978-5-7598-2746-7.
10. Колесник Е.А., Половинко В.С. Молодежь на региональном рынке труда: стратегии занятости в условиях неопределенности // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2023. Т. 21. № 4. С. 98–109.
 11. Меликян А.В. Типология результатов сотрудничества российских вузов с бизнесом // Высшее образование в России. 2024. Т. 33. № 11. С. 108–131. DOI: 10.31992/0869-3617-2024-33-11-108-131.
 12. Милёхина О.В., Асланова И.В., Сирик Е.Е. Координация действий университетов и бизнеса: разработка датацентричного инструмента взаимодействия // Университетское управление: практика и анализ. 2024. № 28(1). С. 50–70. DOI: 10.15826/umpra.2024.01.004.
 13. Минюрова С.А. Эмоциональное выгорание педагога: психологические факторы риска / С.А. Минюрова, И.В. Воробьева, О.В. Кружкова // Образование и наука. 2024. Т. 26. № 10. С. 106–130. DOI: 10.17853/1994-5639-2024-10-106-130.
 14. Онучин А.Н. Трудовые будни: от выживания к вовлеченности. М: Альпина ПРО, 2024. 464 с.
 15. Тимохина Г. С., Попова О. И., Изакова Н. Б. Моделирование цифрового имиджа преподавателя вуза // Интеграция образования. 2022. Т. 26. № 4. С. 613–636. DOI: 10.15507/1991-9468.109.026.202204.613-636.
 16. Томилин О. Б. Тупики университетского менеджериализма: концептуальный анализ // Университетское управление: практика и анализ. 2024. Т. 28, № 1. С. 125–143. DOI: 10.15826/umpra.2024.01.009.
 17. Усманов М.Р., Шушкин М.А., Назаров М.Г., Крылов П.А. Барьеры, препятствующие эффективному взаимодействию российских университетов и бизнес-компаний // Университетское управление: практика и анализ. 2021. № 25(1). С. 83–93. DOI: 10.15826/umpra.2021.01.006.
 18. Щеглова Д. В., Опфер Е.А., Гармонова А.В., Гаврилов С.В. Профессиональные стратегии преподавателей российских вузов: запрос на индивидуализацию // Университетское управление: практика и анализ. 2024. Т. 28. № 2. С. 66–80. DOI: 10.15826/umpra.2024.02.016.
 19. Blair J.R., Jones L., Manning M., McGlown J., Streetman C., Walz C. Ring the alarm: modifications to higher education negatively impacting full-time faculty // Journal of Business & Industrial Marketing, 2024, vol. 39, no. 1, pp. 37–52. DOI: 10.1108/JBIM-01-2023-0024.
 20. Bulatetskaya A. Sociological and Mathematical Models as Tools of Social Processes Applied Sociological Research // International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE), 2023, vol. 8, pp. 5462–5473. DOI: 10.35940/ijrte.D8364.118419.
 21. Fuegen K., Hatchett G. Perceptions of teaching importance among associate and full professors at regional, public universities // Teaching of psychology, 2024. DOI: 10.1177/00986283241242366.
 22. Gordon H.R., Willink K., Hunter K. Invisible labor and the associate professor: identity and workload inequity // Journal of Diversity in Higher Education, 2022, vol. 17, no. 3, pp. 285–296. DOI: 10.1037/dhe0000414.
 23. Halbesleben J. R. B., Buckley M. R. Burnout in organizational life // Journal of Management, 2014, vol. 30, pp. 859–879. DOI: 10.1016/j.jm.2004.06.004.
 24. Joo Je N., Park M., Yoon J. The effects of university teaching competency, professor-student relationship, professor-colleague relationship, and self-disclosure on professors' job stress // Journal of Curriculum and Teaching, 2023, vol. 12, no. 3, pp. 115–124. DOI: 10.5430/jct.v12n3p115.
 25. Liu J., Balakishiyeva I., Chen K. Exploring influential factors in Chinese engineering professors' industrial experience: A big data and CV analysis approach // Heliyon, 2024, vol. 10, no. 13, pp. 1–15. DOI: 10.1016/j.heliyon.2024.e33352.
 26. Leadership in education: lead for learning. Global education monitoring report 2024/5, 2024, pp. 1–8. DOI: 10.54676/MGBQ7259.
 27. Liu D., Yang X., Zhang C., Zhang W., Tang Q., Xie Y., Shi L. Impact of Job satisfaction and social support on job performance among primary care providers in Northeast China: A cross-sectional study // Frontiers in Public Health. 2022. N 10. P. 884–955. DOI: 10.3389/fpubh.2022.884955.
 28. Mantuhac P.B., Zhu J. Correlational study on burnout among university teachers in Hunan, China // International Journal of Education and Humanities, 2024, vol. 17, no. 1, pp. 144–149. DOI: 10.54097/fnda6a32.
 29. McDade S. Education's end: why our colleges and universities have given up on the meaning of life // The Review of Higher Education, 2009, vol. 32, no. 2, pp. 285–286. DOI: 10.1353/rhe.0.0057.
 30. Norman G. Likert scales, levels of measurement and the "laws" of statistics // Advances in Health Sciences Education, 2010, vol. 15, no. 5, pp. 625–632. DOI: 10.1007/s10459-010-9222-y.
 31. Sharma G., Syal S. A conceptual analysis of employee turnover intention: The causes of turnover intention in the faculties in higher educational institutions // International Journal of Research in Finance and Management, 2022, vol. 5, no. 2, pp. 283–289. DOI: 10.33545/26175754.2022.v5.i2d.181.
 32. Filinova V. S. Personnel management as an integrated system for designing the HR service of an educational organization: a development strategy. Economic consultant. 2023. № 2. С. 54–72. <https://doi.org/10.46224/ecoc.2023.2.5>
 33. Fetisova N. L. HR service of a modern educational organization in the context of global digitalization: development strategy. Economic consultant. 2023. № 1. С. 61–74. <https://doi.org/10.46224/ecoc.2023.1.6>

REFERENCES

1. Alkaed Z.S., Al Ali S.M., Al-Masade M.M. Job satisfaction among special education teachers. *Education and Science*, 2024, vol. 26, no. 1, pp. 202-225. DOI: 10.17853/1994-5639-2024-1-202-225.
2. Borisova A.A. Reproduction of higher education personnel: motives for arrival and measures of retention. *Perspectives of Science and Education*, 2024, no. 2 (68), pp. 734-754. DOI: 10.32744/pse.2024.2.44.
3. Volkova E.N. Model of professional well-being of pre-school educational institution teachers. *Integration of education*, 2024, vol. 28, no. 2, pp. 282-301. DOI: 10.15507/1991-9468.115.028.202402.282-301.
4. Gorshkov M.K., Sheregi F.E. Applied sociology: methodology and methods: interactive tutorial. Moscow, Federal State Autonomous Institution Center for Sociological Research, Institute of Sociology of the Russian Academy of Sciences, 2012. 404 p. (in Russ.)
5. Dukhanina L.N. The role of perception of school leadership in emotional burnout and commitment to school among Russian teachers. *Integration of education*, 2022, vol. 2, no. 4, pp. 722-739. DOI: 10.15507/1991-9468.109.026.202204.722-739.
6. Efimova G.Z., Latyshev A.S. Labor engagement of employees of a higher educational institution: on the example of inclusion in corporate projects. *University Management: Practice and Analysis*, 2023, no. 27 (3), pp. 131-148. DOI: 10.15826/umpa.2023.03.028.
7. Gasanova Z. B., Pozharskaya E. L., Satmurzaev A. A. Some Issues of Training and Adaptation of Skilled Personnel in Digital Economy. *Economic consultant*, 2022, no. 4, pp. 57-65. <https://doi.org/10.46224/ecoc.2022.4.6>
8. Education indicators: 2024: Statistical digest / N.V. Bondarenko, T.A. Varlamova, L.M. Gokhberg; National Research University Higher School of Economics. Moscow, ISSEK HSE, 2024. 416 p. DOI: 10.17323/978-5-7598-3010-8. (in Russ.)
9. Education indicators: 2023: Statistical digest / N.V. Bondarenko, T.A. Varlamova, L.M. Gokhberg; National Research University Higher School of Economics. Moscow, HSE, 2023. 432 p. DOI: 10.17323/978-5-7598-2746-7. (in Russ.)
10. Kolesnik E.A., Polovinko V.S. Young People in the Regional Labor Market: Employment Strategies in Conditions of Uncertainty. *Bulletin of Omsk University. Series: Economy*, 2023, vol.21, no. 4, pp. 98-109.
11. Melikyan A.V. Typology of the Results of Cooperation between Russian Universities and Business. *Higher Education in Russia*, 2024, vol. 33, no. 11, pp. 108-131. DOI: 10.31992/0869-3617-2024-33-11-108-131.
12. Milekhina O.V., Aslanova I.V., Sirik E.E. Coordination of Universities and Business: Development of a Data-Centered Interaction Tool. *University Management: Practice and Analysis*, 2024, no. 28 (1), pp. 50-70. DOI: 10.15826/umpa.2024.01.004.
13. Minyurova S.A. Emotional Burnout of a Teacher: Psychological Risk Factors. *Education and Science*, 2024, vol. 26, no. 10, pp. 106-130. DOI: 10.17853/1994-5639-2024-10-106-130.
14. Onuchin A.N. Everyday life: from survival to involvement. Moscow, Alpina PRO Publ., 2024. 464 p. (in Russ.)
15. Timokhina G.S., Popova O.I., Izakova N.B. Modeling the digital image of a university teacher. *Integration of education*, 2022, vol. 26, no. 4, pp. 613-636. DOI: 10.15507/1991-9468.109.026.202204.613-636.
16. Tomilin O. B. Dead ends of university managerialism: conceptual analysis. *University management: practice and analysis*, 2024, vol. 28, no. 1, pp. 125-143. DOI: 10.15826/umpa.2024.01.009.
17. Usmanov M.R., Shushkin M.A., Nazarov M.G., Krylov P.A. Barriers to effective interaction between Russian universities and business companies. *University management: practice and analysis*, 2021, no. 25 (1), pp. 83-93. DOI: 10.15826/umpa.2021.01.006.
18. Scheglova D. V., Opfer E. A., Garmanova A. V., Gavrilov S. V. Professional strategies of teachers of Russian universities: a request for individualization. *University management: practice and analysis*, 2024, vol. 28, no. 2, pp. 66-80. DOI: 10.15826/umpa.2024.02.016.
19. Blair J.R., Jones L., Manning M., McGlown J., Streetman C., Walz C. Ring the alarm: modifications to higher education negatively impacting full-time faculty. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2024, vol. 39, no. 1, pp. 37-52. DOI: 10.1108/JBIM-01-2023-0024.
20. Bulatetskaya A. Sociological and Mathematical Models as Tools of Social Processes Applied Sociological Research. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 2023, vol. 8, pp. 5462-5473. DOI: 10.35940/ijrte.D8364.118419.
21. Fuegen K., Hatchett G. Perceptions of teaching importance among associate and full professors at regional, public universities. *Teaching of psychology*, 2024. DOI: 10.1177/00986283241242366.
22. Gordon H.R., Willink K., Hunter K. Invisible labor and the associate professor: identity and workload inequity. *Journal of Diversity in Higher Education*, 2022, vol. 17, no. 3, pp. 285-296. DOI: 10.1037/dhe0000414.
23. Halbesleben J. R. B., Buckley M. R. Burnout in organizational life. *Journal of Management*, 2014, vol. 30, pp. 859-879. DOI: 10.1016/j.jm.2004.06.004.
24. Joo Je N., Park M., Yoon J. The effects of university teaching competency, professor-student relationship, professor-colleague relationship, and self-disclosure on professors' job stress. *Journal of Curriculum and Teaching*, 2023, vol. 12, no. 3, pp. 115-124. DOI: 10.5430/jct.v12n3p115.

25. Liu J., Balakishiyeva I., Chen K. Exploring influential factors in Chinese engineering professors' industrial experience: A big data and CV analysis approach. *Heliyon*, 2024, vol. 10, no. 13, pp. 1-15. DOI: 10.1016/j.heliyon.2024.e33352
26. Leadership in education: lead for learning. Global education monitoring report 2024/5, 2024, pp. 1-8. DOI: 10.54676/MGBQ7259
27. Liu D., Yang X., Zhang C., Zhang W., Tang Q., Xie Y., Shi L. Impact of Job satisfaction and social support on job performance among primary care providers in Northeast China: A cross-sectional study. *Frontiers in Public Health*, 2022, no. 10, pp. 884-955. DOI: 10.3389/fpubh.2022.884955
28. Mantuhac P.B., Zhu J. Correlational study on burnout among university teachers in Hunan, China. *International Journal of Education and Humanities*, 2024, vol. 17, no. 1, pp. 144-149. DOI: 10.54097/fnda6a32.
29. McDade S. Education's end: why our colleges and universities have given up on the meaning of life. *The Review of Higher Education*, 2009, vol. 32, no. 2, pp. 285-286. DOI: 10.1353/rhe.0.0057
30. Norman G. Likert scales, levels of measurement and the "laws" of statistics. *Advances in Health Sciences Education*, 2010, vol. 15, no. 5, pp. 625-632. DOI: 10.1007/s10459-010-9222-y
31. Sharma G., Syal S. A conceptual analysis of employee turnover intention: The causes of turnover intention in the faculties in higher educational institutions. *International Journal of Research in Finance and Management*, 2022, vol. 5, no. 2, pp. 283-289. DOI: 10.33545/26175754.2022.v5.i2d.181
32. Filinova V. S. Personnel management as an integrated system for designing the HR service of an educational organization: a development strategy. *Economic consultant*, 2023, no. 2, pp. 54-72. <https://doi.org/10.46224/ecoc.2023.2.5>
33. Fetisova N. L. HR service of a modern educational organization in the context of global digitalization: development strategy. *Economic consultant*, 2023, no. 1, pp. 61-74. <https://doi.org/10.46224/ecoc.2023.1.6>

Автор**Борисова Алена Александровна**

(Россия, Новосибирск)

Доцент, доктор экономических наук, заведующий
кафедрой "Менеджмент"

Новосибирский государственный технический университет

E-mail: bborisova2012@yandex.ru

ORCID ID: 0000-0003-1501-2234

Scopus Author ID: 57201326122

Author**Alena A. Borisova**

(Russia, Novosibirsk)

Associate Professor, Dr. Sci. (Econ.),
Head of the Department of Management
Novosibirsk State Technical University

E-mail: bborisova2012@yandex.ru

ORCID ID: 0000-0003-1501-2234

Scopus Author ID: 57201326122

Вклад автора**Борисова А. А.: ...**

© Борисова А. А., 2025

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов

Author contribution**Alena A. Borisova: ...**

© Alena A. Borisova, 2025

The author declared no conflicts of interest