

# Удовлетворенность трудом у работников высшего учебного заведения

Галина Ефимова, Андрей Латышев

Статья поступила  
в редакцию  
в сентябре 2022 г.

Ефимова Галина Зиновьевна — кандидат социологических наук, профессор кафедры общей и экономической социологии, Тюменский государственный университет, докторант Уральского федерального университета. Адрес: 625003 Тюмень, ул. Володарского, 6. E-mail: G.Z.Efimova@utmn.ru, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4826-2259> (контактное лицо для переписки)  
Латышев Андрей Сергеевич — проректор, доцент кафедры менеджмента и бизнеса, Тюменский государственный университет. E-mail: A.S.Latyshev@utmn.ru

Аннотация

Проведено лонгитюдное исследование с целью определить уровень и ключевые детерминанты трудовой удовлетворенности у разных категорий сотрудников классического университета на примере ТюмГУ. Сформирована типология университетских работников в зависимости от характера удовлетворенности трудом: удовлетворенные (1) карьерным ростом и материальной составляющей, (2) смыслом труда, справедливостью и комфортом работы, (3) условиями труда и оснащенностью рабочего места. Наиболее высокая общая трудовая удовлетворенность характерна для работников, высоко оценивших свою удовлетворенность содержанием выполняемой работы, справедливостью и комфортом труда.

Выделены группы факторов, мотивирующие работников к эффективной трудовой деятельности: надежность и стабильность, карьерный рост и социальный капитал, управленческий потенциал. В наибольшей степени удовлетворены работой те респонденты, которых мотивирует карьерный рост и наращивание социального капитала. В этой группе преобладают представители руководства университета и линейные руководители. Установлено также, что удовлетворенность трудом выше у тех преподавателей и исследователей, которые ожидают карьерных изменений, связанных с территориальным перемещением.

Результаты исследования могут быть полезны менеджерам кадровых служб университетов при разработке комплекса мероприятий, направленных на повышение удовлетворенности трудом у представителей различных профессиональных групп, что позволит повысить престиж работы в академическом секторе, удержать талантливых сотрудников и снизить текучесть кадров.

Ключевые слова

удовлетворенность трудом, мотивация, карьерные изменения, университет, ректор, линейные руководители, профессорско-преподавательский состав, научно-педагогические работники, академический персонал, административно-вспомогательный персонал.

Для цитирования Ефимова Г.З., Латышев А.С. (2023) Удовлетворенность трудом у работников высшего учебного заведения. *Вопросы образования / Educational Studies Moscow*, № 1, сс. 72–108. <https://doi.org/10.17323/1814-9545-2023-1-72-108>

## Job Satisfaction among Employees of a Higher Educational Institution

Galina Efimova, Andrey Latyshev

Galina Z. Efimova — Candidate of Sciences in Sociology, Professor, Department of General and Economic Sociology, University of Tyumen, Doctoral Student of the Ural Federal University. Address: 6 Volodarsky Str., 625003 Tyumen, Russian Federation. E-mail: G.Z.Efimova@utmn.ru, ORCID: <https://orsid.org/0000-0002-4826-2259> (corresponding author)

Andrey S. Latyshev — Vice-Rector, Associate Professor of the Department of Management and Business, University of Tyumen. E-mail: A.S.Latyshev@utmn.ru

**Abstract** A longitudinal study was conducted to determine the level and key determinants of job satisfaction among different categories of employees of a classical university on the example of University of Tyumen. A typology of university employees has been formed depending on the nature of job satisfaction: satisfied with (1) career growth and material component, (2) the meaning of work, fairness and comfort of work, (3) working conditions and equipment of the workplace. The highest overall job satisfaction is characteristic of employees who highly appreciated their satisfaction with the content of the work performed, fairness and comfort of work.

Groups of factors that motivate employees to work effectively are identified: reliability and stability, career growth and social capital, managerial potential. The respondents who are most satisfied with their work are those who are motivated by career growth and building up social capital. This group is dominated by representatives of the university management and line managers. It was also found that job satisfaction is higher among those teachers and researchers who expect career changes related to territorial displacement.

The results of the study can be useful to managers of university personnel services when developing a set of measures aimed at increasing job satisfaction among representatives of various professional groups, which will increase the prestige of work in the academic sector, retain talented employees and reduce staff turnover.

**Keywords** job satisfaction, motivation, career changes, university, rector, line managers, faculty, research and teaching staff, academic staff, administrative and support staff.

**For citing** Efimova G.Z., Latyshev A.S. (2023) Udovletvoryonnost' trudom u rabotnikov vyshego uchebnogo zavedeniya [Job Satisfaction among Employees of a Higher Educational Institution]. *Voprosy obrazovaniya / Educational Studies Moscow*, no 1, pp. 72–108. <https://doi.org/10.17323/1814-9545-2023-1-72-108>

Человеческий капитал работников является сегодня ценным стратегическим активом, и грамотные руководители прилагают усилия к его развитию. При нарастающей интенсивности конкуренции в абсолютном большинстве сфер деятельности

эффективное использование человеческих ресурсов в организации — необходимое условие ее выживания. В рамках организационного управления фокус внимания с непосредственного достижения высокой эффективности труда смещается на изучение удовлетворенности персонала работой, его приверженности организации и, как следствие, на повышение результативности труда. Многие руководители целенаправленно инвестируют в развитие человеческого капитала сотрудников, рассчитывая на рост производительности труда уже в краткосрочной перспективе.

Ценность человеческого капитала персонала может как возрастать — при должном комплексе организационно-управленческих мер, так и снижаться. Поэтому компании стремятся оптимизировать компетенции и потенциал сотрудников, повысив их удовлетворенность работой и вовлеченность в трудовой процесс. Удовлетворенность сотрудников работой, оплатой труда, деятельностью руководителя и карьерным продвижением усиливает их вовлеченность и препятствует возникновению намерения сменить место работы [Wen, Yan, Sun, 2022]. Удовлетворенность работой положительно коррелирует с производительностью и эффективностью труда сотрудников [Ngwenya, Pelsler, 2020].

Для достижения стратегических целей руководители ожидают от персонала высокой производительности труда, ответственности и максимальной отдачи при выполнении как рутинных, так и амбициозных задач. При этом работники должны постоянно совершенствовать свои навыки и компетенции в рамках внутрикорпоративного обучения или системы повышения квалификации, а также через неформальное и информальное образование. От них требуется также умение эффективно справляться со стрессом и с возрастающими трудовыми нагрузками [Brooks, 2007]. Если сотрудники не удовлетворены работой и не мотивированы к выполнению поставленных задач, организация будет испытывать трудности в достижении успеха. Цель статьи — анализ теоретических концепций трудовой удовлетворенности персонала организации и их апробация в рамках конкретного исследования на примере классического университета.

## **1. Обзор литературы**

### **1.1. Понятие удовлетворенности трудом**

Удовлетворенность работой (УР) — одна из характеристик персонала с точки зрения организационной эффективности, «позитивное эмоциональное состояние работника, возникающее в результате самооценки деятельности» [Locke, 1976]. Сотрудник испытывает удовлетворение от выполненной работы, получая желаемый результат труда, добиваясь последовательного и значимого для него прогресса, убеждаясь, что его заслуги

объективно оцениваются руководителем и коллегами. Удовлетворенность работой — конструктивное или позитивное отношение к работе и рабочей среде, свидетельствующее о соответствии восприятия человеком работы его ожиданиям. А следовательно, детерминантами УР являются диспозиционные и ситуационные факторы на рабочем месте.

Эмпирически установлена связь УР с вовлеченностью сотрудников, их приверженностью организации и эффективностью их работы [Khan et al., 2021], а также с общей удовлетворенностью жизнью [Altinok, 2011]. Высокая УР способствует профессиональному развитию и субъективному благополучию персонала [Khan et al., 2021], повышению самооффективности сотрудников, выдвижению ими перспективных рабочих целей [Van den Berghe et al., 2014].

Удовлетворенность работой — комплексное понятие, охватывающее все аспекты труда и характеристики рабочего места, которые люди находят полезными, приносящими удовлетворение или раздражающими, неудовлетворительными [Snipes et al., 2005; Ядов, Киссель, 1974]. Так, при оценке УР исследователи избегают дихотомии «доволен — недоволен», поскольку УР представляет собой многомерный конструкт, состоящий из множества объективных и субъективных факторов [Smith, Kendall, Hulin, 1969] — как внутренних (успех на работе и возможность проявить свои способности, авторитет и активность, ценности, идентификация), так и внешних (шансы продвинуться по службе, бизнес-политика и рабочий климат, физические условия труда, отношения между руководителем и персоналом, заработная плата, льготы) [Gunlu, Aksarayli, Perçin, 2010].

К предикторам УР относят также поддержку руководства, отношение сотрудника к работе, социальный пакет, возможности карьерного развития и продвижения, отношение коллег и клиентов [Snipes et al., 2005]. УР повышается благодаря культуре доверия и уважения в организации, поддержке руководства [Johnson, Kraft, Paray, 2012]. На общую УР влияют высокие показатели как всей совокупности факторов, так и отдельных наиболее значимых для работника.

Жесткий контроль за деятельностью сотрудников, напротив, снижает УР и вовлеченность в работу, подрывая трудовую мотивацию [Wang, Hsieh, Wang, 2020]. Контроль и надзор положительно коррелирует с неготовностью и/или нежеланием сотрудников высказываться и незаинтересованностью управленческого состава организации их мнением. Предоставление сотрудникам возможности в рамках организационной коммуникации высказать сомнения, опасения и недовольство может способствовать росту УР и вовлечению сотрудников в трудовой процесс.

Для измерения УР оценивают, насколько сотрудника устраивают отношения с руководством и коллегами, оплата труда и возможности продвижения по службе (*Job Descriptive Index Inventory*<sup>1</sup>), или измеряют уровень самореализации и удовольствия, которое люди получают от работы [O'Leary, Wharton, Quinlan, 2009].

Исследования трудовой удовлетворенности имеют богатую традицию и подтвердили наличие множества факторов, оказывающих разнонаправленное влияние на удовлетворенность человека работой, в рамках ряда научных теорий предприняты попытки систематизировать эти факторы.

### 1.2. Теории удовлетворенности трудом

К базовым научным теориям, описывающим УР и мотивацию к работе, относят теорию иерархии потребностей А. Маслоу, двухфакторную теорию мотивации Ф. Херцберга, теорию справедливости Дж.С. Адамса, теорию ожиданий В. Врума, теорию постановки целей Э. Локка. Они пригодны и для изучения УР академического персонала.

**Теория иерархии потребностей А. Маслоу** — наиболее известная концепция мотивации и удовлетворенности работников. Индивидуальные мотивы выстроены в иерархию: одни более значимы, чем другие. Удовлетворение соответствующих потребностей устраняет мотивацию для индивида [Khan et al., 2022]. Максимальная УР работника возможна при высоких уровнях мотивации, которую создают достойное вознаграждение за работу, чувство принадлежности к организации и справедливое отношение руководства.

**Двухфакторная теория Ф. Херцберга** применительно к трудовой мотивации работника выделяет факторы удовлетворенности и неудовлетворенности [Herzberg, Mausner, Snyderman, 1959]. Факторы неудовлетворенности связаны с условиями работы: это зарплатная политика руководства, условия и оплата труда, система контроля, статус работника в компании, безопасность рабочего места, организация труда в компании, корпоративные мероприятия. Однако высокая мотивация и УР не могут основываться исключительно на отсутствии неудовлетворенности. Факторы мотивации (удовлетворенности) связаны с возможностями развития человека на работе: реализация способностей и потенциала, карьерное продвижение, автономность, расширение зоны ответственности, признание заслуг, интерес к работе. Восприятие комплекса факторов, определяющих трудовую мотивацию, находит выражение в чувствах, ко-

<sup>1</sup> Job Descriptive Index: <https://www.bgsu.edu/arts-and-sciences/psychology/services/job-descriptive-index.html>

торые люди испытывают по поводу работы [Falkenburg, Schyns, 2007]. Мотивационные факторы (характер работы, чувство достижения, признание, ответственность, возможности для личного роста и продвижения) оказывают длительное воздействие, усиливая эмоции по отношению к трудовому процессу и помогая сотрудникам ощутить личную ценность и профессиональную значимость [Herzberg, Mausner, Snyderman, 1959].

**Теория справедливости Дж.С. Адамса** предполагает наличие баланса между количеством усилий, которые прилагает сотрудник, и получаемым вознаграждением. Соотношение своих трудовых затрат и результата сотрудник сравнивает с положением других работников и принимает решение о равенстве или неравенстве в организации [Robbins, Coulter, 2005]. Получаемые сотрудниками вознаграждения повышают их УР, если воспринимаются как справедливые [Durant et al., 2006]. Сравнивая соотношения затрат и получаемых результатов у разных сотрудников, работники принимают во внимание стаж, знания, квалификацию сотрудника, его человеческие качества — мотивацию, амбиции, навыки межличностного общения.

**Теория ожиданий В. Врума** постулирует, что мотивацию человека определяют три основных фактора: валентность (предполагаемое удовлетворение или неудовлетворение при получении определенного вознаграждения), ожидания (вероятность того, что усилия приведут к хорошему результату), инструментальность (работа сотрудника считается полезной, если ее достаточно для достижения желаемого результата). В теории ожиданий высокую значимость имеют индивидуальные требования и мотивы [Khan, Tufail, Ali, 2021], поэтому для мотивации сотрудников нужно использовать стимулы, имеющие для них личную ценность, и внедрять методы управления, связывающие эти стимулы с производительностью. Убедившись во взаимосвязи усилий и результативности, работники будут стремиться к личностному развитию и профессиональному совершенствованию, поскольку будут знать: прилагая дополнительные усилия, они могут рассчитывать на лучший результат и вознаграждение [Khan et al., 2022].

**Теория постановки целей Э. Локка.** Высокая производительность достигается за счет постановки конкретных сложных целей и предоставления работнику обратной связи относительно его производительности и эффективности. Эффективность работы выше при ориентации на конкретные цели по сравнению с общими и при условии получения регулярной обратной связи, позволяющей оценить разницу между желаемой и фактической эффективностью [Saif et al., 2012]. Исчерпывающие сведения о прогрессе в достижении целей — мощный стимул трудовой удовлетворенности [Robbins, Coulter, 2005].

### 1.3. Факторы удовлетворенности работой

В составе УР выделяют четыре важные составляющие: безопасность и защищенность, оптимальная организация рабочего процесса, удовлетворенность вознаграждением и вовлеченность в работу [Волосникова и др., 2022]. На УР влияют баланс работы и личной жизни, разнообразие рабочих задач, личная автономия, возможность учиться новому, безопасность работы и поддержка коллег [Warr, 2007]. Не менее важны осознание справедливости вознаграждения [Ефимова, 2022] и качество трудовой жизни [Lyubomirsky, King, Diener, 2005].

Внутренний брендинг, т.е. улучшение имиджа организации с точки зрения сотрудников, положительно связан с их вовлеченностью, удовлетворенностью работой и эмоциональной приверженностью организации [Špoljarić, Verčič, 2022]. Выявлено значимое опосредующее влияние эмоциональной приверженности на взаимосвязь внутреннего брендинга и вовлеченности сотрудников, а также ее частичное влияние на взаимосвязь между внутренним брендингом и УР [Kaur, Malhotra, Sharma, 2020]. При этом внутренний брендинг не может рассматриваться изолированно и эффективен только при наличии благоприятной рабочей среды [Ibid.]. Влияние эмоционального интеллекта на УР и производительность сотрудников опосредовано трудовой вовлеченностью персонала [Alferaih, 2021].

Эмпирически установлена связь УР с поведением сотрудника на рынке труда: количеством прилагаемых трудовых усилий, производительностью, качеством работы, частотой прогулов, уровнем стресса, отношениями с коллегами на работе [Abosedede, 2014], вероятностью увольнения [Azman, Kadir, 2022]. Выявлена связь УР у профессорско-преподавательского состава с качеством образования в университете и успеваемостью студентов [Khan et al., 2022].

Низкая трудовая удовлетворенность работников может иметь негативные последствия: снижение производительности [Skaalvik, Skaalvik, 2014], низкую лояльность к работодателю, преднамеренные прогулы, отсутствие интереса к работе [Smith, Kendall, Hulin, 1969], эмоциональное выгорание и невовлеченность в деятельность организации [Chamundeswari, 2013]. Возникает угроза производственному процессу организации, карьере и психологическому состоянию сотрудников. Низкая УР снижает производительность труда даже у высококвалифицированных работников [Ibid.].

Итак, удовлетворенность работой — одна из ключевых составляющих концепции устойчивого управления человеческими ресурсами и организационной эффективности. Отечественные и зарубежные авторы рассматривают широкий круг детерминант УР, нуждающийся в систематизации. Многие из этих факторов могут влиять и на УР в академической среде.



1.4. Удовлетворенность трудом у научно-педагогических работников

Эмпирические исследования подтверждают, что удовлетворенность преподавателей объемом трудовых функций и интенсивностью работы влияет на качество образовательного процесса и приводит к положительным организационным результатам в университетах [Gradišek, Hobe, 2020]. Удовлетворенность работой и мотивация профессорско-преподавательского состава влияют на успеваемость студентов [Stankovska et al., 2017].

В поисках факторов, определяющих УР научно-педагогических работников, исследователи анализируют ее связь с социально-демографическими характеристиками сотрудников, их личностными чертами и установками, условиями труда в самом широком понимании — от физической среды до возможностей карьерного роста, от мотивации до трудового стресса.

Среди групп академических работников, выделенных на основании возраста и стажа, наиболее высокий уровень УР отмечен у сотрудников в возрасте 31–40 лет, проработавших в университете более пяти лет, при этом у мужчин УР значительно выше, чем у женщин [Kendirikiran, Batur, 2022]. У университетских преподавателей мужского пола характеристики взаимосвязи производительности труда с УР различаются в зависимости от факультета, научного звания, стажа работы и национальности [Al-Shammari, 2016].

На УР влияют личностные характеристики, в частности черты, входящие в состав Большой пятерки [Ilies, Judge, 2003]. Выявлена положительная взаимосвязь УР профессорско-преподавательского состава с экстраверсией, доброжелательностью, добросовестностью и открытостью опыту и ее отрицательная связь с невротизмом [Judge, Heller, Mount, 2002]. Предикторами высокой УР у преподавателей университетов являются внутренние психологические ресурсы — осознание призвания к работе и психологический капитал [Gradišek, Hobe, 2020]. Исследование структуры трудовой удовлетворенности преподавателей показало, что в большей степени они довольны внутренними аспектами работы («социальное служение», «активность» и «применение своих способностей») и в меньшей степени — условиями труда и характеристиками организации («безопасность», «политика университета» и «вознаграждение») [Zarafshani, Alibaygi, 2009]. Изучалась взаимосвязь УР университетских преподавателей с таким неочевидным показателем, как пищевое поведение, и выявлена отрицательная корреляция трудовой удовлетворенности с эмоциональным и ограничительным питанием [Kendirikiran, Batur, 2022].

Удовлетворенность работой у академического персонала значимо положительно связана с оплатой труда, гарантиями занятости, условиями работы и карьерного продвижения. Стабильная занятость — один из предикторов УР у профессор-



ско-преподавательского состава государственных университетов [Javeria et al., 2013; Karim, Khan, Shamim, 2017]. В динамичной трудовой среде перспективы карьерного развития имеют высокую значимость для работников. Отсутствие карьерного роста может повлиять на УР и производительность сотрудников, поставив под угрозу достижение стратегических целей организации. Выявлена значимая корреляция уровня УР академических сотрудников с практиками развития карьеры, применяемыми в университете [Abauneh, 2021].

Исследование мотивационных факторов, повышающих УР, выявило взаимосвязь высокого качества трудовой жизни и низкого производственного стресса [Butt et al., 2019]. Стресс на работе отрицательно влияет на УР сотрудников и качество их трудовой жизни [Fogarty, 1996]. Телефонный опрос сотрудников американских компаний, проведенный в 2001 г., показал, что 80% из них испытывают стресс на рабочем месте<sup>2</sup>. С повышением уровня стресса снижаются трудовая вовлеченность [Fogarty, 1996], производительность работника, эффективность его труда, энтузиазм, инициативность и ответственность, при этом возрастает риск депрессии [Greenberg, Baron, 1995], что негативно отражается на самочувствии и самооценке работника, а также на экономическом положении организации [Jimmieson, Terry, Callan, 2004; Rahman, Zanzi, 1995]. В России трудовой стресс сравнительно ниже, чем в других странах, и не связан с должностью, заработной платой, стажем работы [Давыдова, Козьмина, 2014].

Удовлетворенность трудом выше у академических сотрудников, имеющих большой стаж и высокую эффективность научно-исследовательской деятельности, измеряемую количеством научных публикаций. Для администрации университетов стратегическую значимость имеют меры повышения УР преподавателей на ранних этапах их карьеры: профессиональная социализация, включение в научное сообщество, поощрение участия в исследовательской деятельности и подготовке научных статей для рейтинговых журналов, а также соблюдение университетом гарантий трудовой занятости [Zarafshani, Alibaygi, 2009]. Отсутствие такой поддержки не позволит молодым исследователям и преподавателям проявить себя в профессии и в дальнейшем негативно отразится на их УР, в результате чего возможно «вымывание» из академической сферы конкурентоспособных кадров, способных найти место в реальном секторе экономики.

<sup>2</sup> Attitudes in the American Workplace VII: <https://www.stress.org/wp-content/uploads/2011/08/2001Attitude-in-the-Workplace-Harris.pdf>

Исследование, проведенное среди университетских преподавателей, подтвердило прямую корреляцию УР с межличностными отношениями и обратную корреляцию с ежедневной рабочей нагрузкой [Mustapha, Zakaria, 2013]. У сотрудников индонезийского университета значимое влияние на УР оказывают уровень самоэффективности и размер вознаграждения, а также вовлеченность преподавателей в дела организации, которая к тому же является предиктором лояльности персонала [Abror et al., 2020].

Факторы, определяющие УР профессорско-преподавательского состава: благоприятная физическая рабочая среда, оптимальная рабочая нагрузка, возможности карьерного продвижения и корпоративного обучения, поддержка исследований, позитивные межличностные отношения с коллегами, поддержка непосредственного руководства, достойное вознаграждение (заработная плата и дополнительные льготы) и соответствующий интересам сотрудника характер работы [Mmako, 2018; Santhapparaj, Alam, 2005]. Для преподавателей значима степень их влияния в коллективе [Khan et al., 2022], возможность участвовать в процессе принятия решений в организации [Santhapparaj, Alam, 2005] и управлении университетом [Dawit, Getachew, Ashenafi, 2017]. В противном случае академический персонал может чувствовать себя деморализованным и незначимым. Отечественные исследователи отмечают, что для педагогов в России особенно важны нематериальные ресурсы: личное влияние в структурных подразделениях вуза, вовлеченность в коммуникацию, коллегиальность в принятии решений [Давыдова, Козьмина, 2014].

Исследование бюджета рабочего времени сотрудников университета и выполняемых ими рабочих задач показало, что наименее удовлетворены условиями работы сотрудники, имеющие большую преподавательскую и административную нагрузку [Абрамов, Груздев, Терентьев, 2017].

#### 1.5. Влияние стилей управления на удовлетворенность работай у академических сотрудников

Теория ситуационного лидерства, разработанная в 60-х годах XX в. [Hersey, Blanchard, 1988], предполагает выбор одного из четырех стилей управления в зависимости от соотношения уровня развития сотрудников со степенью сложности задачи: директивного, наставнического, поддерживающего или делегирующего. Представители профессорско-преподавательского состава вузов считают, что у их академических руководителей (деканов и заведующих кафедрами) преобладает наставнический стиль, который проявляется в готовности выслушивать и консультировать работников, содействовать их развитию [Lakew, Latchanna, 2021]. На втором месте по распространенности поддерживающий стиль руководства — лидерство путем участия

в организации процесса работы, лидер поддерживает подчиненных и помогает им в решении задач. Деканы и заведующие кафедрами применяют этот стиль в дополнение к наставническому. Академические лидеры вовлекают работников в выполнение задач, перед принятием решений консультируясь с подчиненными и рассматривая их предложения.

Наиболее высокая УР выявлена у тех представителей академического персонала, чьи руководители (деканы и заведующие кафедрами) используют поддерживающий стиль лидерства, за ним следовали делегирующий и наставнический стиль ситуационного лидерства [Lakew, Latchanna, 2021]. Наименьшая УР академического персонала наблюдалась при директивном стиле лидерства (лидерство путем приказа).

Измерение трудовой удовлетворенности преподавательского состава [Khan, Iqbal, 2020] подтвердило влияние линейных руководителей на моральный дух сотрудников [Clark, Oswald, Warr, 1996]. В частности, мотивирующий язык лидера (*Leader's Motivating Language*) и его публичные выступления повышают УР академического персонала, его производительность и приверженность организации [Sullivan, 1988]. Эффективная вербальная коммуникация лидера поможет снизить неопределенность задач и преодолеть коммуникационные барьеры.

#### 1.6. Меры повышения трудовой удовлетворенности

Поддерживая высокую УР и вовлеченность персонала, организациям удается предотвращать отток высококвалифицированных специалистов. Базовая рекомендация для повышения УР профессорско-преподавательского персонала — внедрение в высшем учебном заведении корпоративных программ стратегического управления человеческими ресурсами и личностного развития сотрудников [Javeria et al., 2013], что позволяет привлекать, отбирать и удерживать академический персонал, отслеживать его эффективность, поддерживая на высоком уровне мотивацию к работе. Эффективность программ стимулирования УР и мотивации в высших учебных заведениях подтверждена эмпирически [Khan et al., 2022]. Повышению УР способствует осведомленность о миссии университета и планах его стратегического развития. Особенно это характерно для представителей профессорско-преподавательского состава.

Управлять трудовой удовлетворенностью преподавателей в вузах можно с помощью конкурентоспособной оплаты труда, социальных пакетов, материального и нематериального стимулирования: этой цели служат бонусы за результативность, вознаграждение за выдающиеся достижения, добровольное медицинское страхование, дополнительные отпуска и путевки в санатории [Way et al., 2019].

В современных университетах широко используются технологии управления персоналом, разработанные в коммерческой сфере: создаются ассесмент-центры, вводятся эффективные контракты для научно-педагогических работников с жесткими нормативами ключевых показателей эффективности. Трансфер технологий вызван интенсивным развитием образовательной отрасли и модернизацией университетской системы. Однако характер деятельности университетов и корпоративная культура университетского сообщества существенно отличаются от условий бизнес-среды, и механически перенести методы и подходы, зарекомендовавшие себя в коммерческой сфере, в университеты невозможно. Потребуется адаптация и в первое время «ручная» настройка процессов: «цели-цифры не работают без целей-смыслов», на удовлетворенность и вовлеченность персонала влияет сочетание мотивации и испытываемых эмоций в течение рабочего дня, вместе с отношением «к своей организации, своему руководству, своей команде, своей работе и самим себе» [Кукушкин, 2016. С. 51].

Функции кадровых служб университета нередко ограничиваются обеспечением эффективного административного управления сотрудниками и соблюдения их трудовых прав. Зачастую университеты не предпринимают мер по поддержанию УР сотрудников и содействию преподавателям в их профессиональной карьере. Структуры, осуществляющие такие меры, существуют во многих компаниях, но практически не распространены в высшей школе — вероятно, из-за традиционных представлений о профессиональной карьере как сфере индивидуальной ответственности преподавателей.

Обзор отечественных и зарубежных исследований выявил разнообразие факторов, определяющих УР научно-педагогических работников. Далее мы предлагаем авторский вариант их систематизации, основанный на результатах эмпирического исследования.

## **2. Методология исследования**

Проведено лонгитюдное социологическое исследование с целью оценить УР персонала классического высшего учебного заведения на примере Тюменского государственного университета (ТюмГУ). В исследовании использовался количественный метод сбора и анализа данных. На корпоративную почту респондентов рассылались ссылки на электронную анкету (*Google Forms*). Установлено техническое ограничение: респондент не мог заполнить более одной анкеты. Выборка квотная, стратифицированная по социально-демографическим (пол, возраст) и профессионально-трудовым характеристикам (стаж работы в организации, профессиональная категория работника). Про-

ведены четыре волны мониторинга: в январе 2018 г. ( $N = 708$ ), январе 2019 г. ( $N = 840$ ), феврале 2020 г. ( $N = 522$ ) и феврале 2022 г. ( $N=552$ ). Опрос проводился в начале года и направлен на комплексный замер показателей по итогам прошедшего года. В исследовании приняли участие пять категорий сотрудников ТюмГУ: руководство (ректор, проректор, директор института или школы), линейные руководители (начальник управления, отдела и т.п.), административный и вспомогательный персонал (сотрудник отдела, управления, кафедры и т.п.), руководители научно-образовательного подразделения (заведующий кафедрой, лабораторией), научно-педагогические работники (представитель профессорско-преподавательского состава или научный сотрудник). На каждом этапе социологического исследования доля респондентов составляла 30–40% генеральной совокупности. Ошибка выборки на каждом этапе не превышала 3,6%, что свидетельствует о высокой достоверности полученных результатов. Для обработки и статистического анализа полученных данных использована программа SPSS (лицензионная версия).

Цель исследования — определить уровень и ключевые детерминанты трудовой удовлетворенности различных категорий работников классического университета. Исследовательские задачи: 1) сформировать типологию университетских работников на основании характера УР; 2) выделить группы факторов, мотивирующих работников к эффективной трудовой деятельности; 3) оценить связь УР работников с ожидаемыми карьерными изменениями.

### **3. Результаты**

#### **3.1. Общая удовлетворенность сотрудников работой в университете**

Общая УР сотрудников — результирующий индикатор, основанный на субъективной оценке комплекса характеристик трудового процесса, рабочего места, коллектива и специфики труда, с которыми имеет дело респондент на протяжении рабочего дня. В 2017 г. в ТюмГУ уровень общей удовлетворенности сотрудников работой был сравнительно низким: лишь 53% работников оценили ее как высокую (на 4 или 5 баллов по пятибалльной шкале). На протяжении всех этапов мониторинга этот показатель был устойчив и достаточно высок, имея тенденцию к повышению: в 2018 г. — 70%, в 2019 г. — 70%, в 2021 г. — 73% (табл. 1). На протяжении всех этапов социологического исследования отмечен рост среднего значения УР в университете — от 3,21 балла в 2017 г. до 3,90 балла в 2021 г.

Устойчивый рост УР персонала объясняется последовательным проведением в ТюмГУ с 2018 г. комплексной кадровой политики, направленной на развитие человеческого капитала работников. Среди отдельных мероприятий — управленческий, научно-исследовательский и образовательный треки Школы ака-

Таблица 1. **Общая удовлетворенность трудом: доля сотрудников, оценивших удовлетворенность на 4 или 5 баллов по пятибалльной шкале (закрытый вопрос, один вариант ответа, % опрошенных)**

Баллы	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2021 г.
1	2	1	1	1
2	8	4	5	3
3	37	25	24	23
4	42	52	51	50
5	11	18	19	23
<b>Среднее значение</b>	<b>3,21</b>	<b>3,83</b>	<b>3,83</b>	<b>3,90</b>
Std. Deviation	0,752	0,788	0,821	0,825
Variance	0,610	0,621	0,674	0,680

демического превосходства<sup>3</sup>, реализованные в университете в данный период.

Анализ общей УР сотрудников разного возраста по итогам четвертой волны мониторинга выявил высокие показатели у респондентов в возрасте от 31 до 40 лет: 82% респондентов данной группы оценили удовлетворенность трудовой деятельностью на 4 или 5 по пятибалльной шкале. Удовлетворенность снижается в старшей возрастной категории. Так, среди лиц пенсионного возраста (старше 65 лет) лишь каждый второй удовлетворен работой в университете (56%), однако сотрудники данной возрастной группы дают преимущественно нейтральные оценки, не переходя в негативную часть шкалы: 44% опрошенных в старшей группе оценили общую УР на 3 балла по пятибалльной шкале (среднее по выборке — 22%). Среди молодых работников (до 30 лет) доля неудовлетворенных работой выше, чем в других группах: 9% при среднем значении по выборке 5%. Полученные данные согласуются с концепцией человеческого капитала: в соответствии с ней следует ожидать более высоких, чем в среднем по выборке, показателей УР у респондентов, находящихся «на пике карьеры» и работающих в университете по собственному решению, а не вынужденно — как, например, респонденты пенсионного возраста, которые могут избегать смены рабочего места из-за ограниченного спектра трудовых перспектив. Мужчины оценивают свою УР ниже, чем женщины: 68% удовлетворенных работой среди мужчин и 75% среди женщин.

<sup>3</sup> 100 сотрудников ТюмГУ сели за парты в Школе академического превосходства: <https://news.utmn.ru/news/proekt-5-100/609933/>

Динамика удовлетворенности трудовой деятельностью у работников ТюмГУ разных должностных категорий различается. В 2021 г. уровень УР у линейных руководителей вырос на 21% по сравнению с 2019 г. и достиг 90% (табл. 2). За тот же период на 10% повысился показатель УР у административного и вспомогательного персонала, причем у этой категории персонала УР устойчиво растет на протяжении всех этапов исследования — с 46% в 2017 г. показатель к 2021 г. почти удвоился (75%). На 8% возросла УР у представителей высшего руководства, достигнув в 2021 г. 100%. Снижение УР отмечено у руководителей научно-образовательных подразделений — с 80% в 2019 г. до 66% в 2021 г. Трудовая удовлетворенность научно-педагогических работников стабильна на протяжении последних трех лет мониторинга и держится в пределах 70% после резкого роста с 52% в 2017 г. в результате целенаправленной кадровой политики, проводимой в ТюмГУ.

Таблица 2. **Общая удовлетворенность трудом в разных категориях персонала (закрытый вопрос, один вариант ответа, % опрошенных)**

	Руководство	Линейные руководители	Административный и вспомогательный персонал	Руководители научно-образовательных подразделений	Научно-педагогические работники
<b>2021 г.</b>					
Высокая удовлетворенность (4 или 5 баллов)	100	91	75	66	70
Mean	4,41	4,25	3,89	3,74	3,86
Std. Deviation	0,507	0,622	0,789	0,980	0,843
Variance	0,257	0,387	0,622	0,961	0,711
<b>2019 г.</b>					
Высокая удовлетворенность (4 или 5 баллов)	92	69	65	80	70
Mean	4,42	3,80	3,73	3,89	3,85
Std. Deviation	0,669	0,792	0,876	0,832	0,788
Variance	0,447	0,628	0,768	0,692	0,621
<b>2018 г.</b>					
Высокая удовлетворенность (4 или 5 баллов)	88	81	69	69	69
Mean	4,38	4,02	3,76	3,80	3,83
Std. Deviation	0,719	0,771	0,782	0,841	0,782
Variance	0,310	0,420	0,618	0,722	0,693
<b>2017 г.</b>					
Высокая удовлетворенность (4 или 5 баллов)	94	69	46	75	52



	Руководство	Линейные руководители	Административный и вспомогательный персонал	Руководители научно-образовательных подразделений	Научно-педагогические работники
Mean	2,93	2,64	2,36	2,75	2,41
Std. Deviation	0,250	0,584	0,661	0,439	0,679
Variance	0,063	0,341	0,438	0,194	0,462

3.2. Удовлетворенность сотрудников отдельными характеристиками трудового процесса

Удовлетворенность трудом — кумулятивный индикатор, складывающийся из оценок различных характеристик рабочего процесса. По итогам 2021 г. работники ТюмГУ в наибольшей степени были удовлетворены морально-психологическим климатом в подразделениях (83% опрошенных оценили его на 4 или 5 по пятибалльной шкале), содержанием выполняемой работы (82%). Высокую оценку получили: доступность информации о различных сторонах жизни ТюмГУ (78%), распределение прав и обязанностей, организация труда в подразделении (76%), возможность обучения и профессионального роста (74%). В целом удовлетворены опрошенные сотрудники взаимодействием с коллегами из других подразделений (70%) и санитарно-гигиеническими условиями труда (70%), объемом и степенью адекватности нагрузки, включая учебную (70%), оборудованием рабочего места (68%), возможностями для занятия научно-исследовательской деятельностью (65%). Средние показатели удовлетворенности отмечены в отношении темпов и направлений развития (изменений) организации (64%), условий труда с точки зрения технической оснащенности (64%), перспектив служебного роста (60%), социальной политики университета (54%), мотивации через признание заслуг, благодарности (53%) и материальной мотивации (52%). Критически низким оказался уровень удовлетворенности системой премирования (49%) и организацией корпоративных праздников и развитием университетских традиций (46%) (табл. 3).

Респонденты с низким уровнем общей УР также критически относятся к отдельным характеристикам трудового процесса в университете (табл. 4). Так, у работников с низкой общей УР среднее значение по всем показателям удовлетворенности различными аспектами трудового процесса составило 2,56 балла по пятибалльной шкале, у респондентов со средним уровнем общей УР — 3,03 балла, а у сотрудников с высоким уровнем УР — 4,09 балла.

Таблица 3. Удовлетворенность сотрудников ТюмГУ отдельными характеристиками работы в 2021 г., по категориям персонала (средний балл по пятибалльной шкале)

		Характеристики трудового процесса	Mean	Std. Deviation
Высокая	Удовлетворенность	Морально-психологический климат в вашем подразделении	4,28	0,937
		Смысловое содержание выполняемой работы	4,23	0,910
		Доступность информации	4,15	0,973
		Распределение прав и обязанностей, организация труда в подразделении	4,03	1,008
		Возможность обучения и профессионального роста	4,03	1,089
Средняя	Удовлетворенность	Условия труда (санитарно-гигиенические)	3,92	1,124
		Взаимодействие с коллегами из других подразделений, в том числе с администрацией	3,92	1,071
		Объем и адекватность нагрузки, в том числе учебной	3,90	1,120
		Наличие и оборудование рабочего места (на кафедре, в отделе)	3,86	1,174
		Возможности для занятия научно-исследовательской деятельностью	3,79	1,127
		Темпы и направления развития (изменений) организации	3,78	1,069
		Условия труда (техническая оснащенность)	3,76	1,125
Низкая	Удовлетворенность	Перспективы служебного роста	3,61	1,249
		Социальная политика (соцпакет, гарантии коллективного договора)	3,45	1,276
		Материальная мотивация (уровень зарплаты)	3,41	1,200
		Другие формы мотивации (признание заслуг, благодарности и т.п.)	3,39	1,285
		Материальная мотивация (система премирования)	3,29	1,345
		Корпоративные праздники и традиции	3,29	1,360

Таблица 4. Удовлетворенность отдельными характеристиками трудового процесса в ТюмГУ в зависимости от общей удовлетворенности работой в 2021 г. (средний балл по пятибалльной шкале)

	Общая удовлетворенность работой					
	Низкая (1–2 балла)		Средняя (3 балла)		Высокая (4–5 баллов)	
	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation
Морально-психологический климат в подразделении	<b>3,60</b>	1,384	<b>3,65</b>	0,963	<b>4,52</b>	0,774
Содержание выполняемой работы	<b>3,20</b>	1,443	<b>3,64</b>	0,896	<b>4,48</b>	0,727
Доступность информации	<b>3,40</b>	0,913	<b>3,56</b>	1,099	<b>4,38</b>	0,824
Возможность обучения и профессионального роста	<b>3,16</b>	1,375	<b>3,11</b>	1,061	<b>4,36</b>	0,868
Распределение прав и обязанностей, организация труда в подразделении	<b>2,76</b>	1,508	<b>3,42</b>	1,098	<b>4,30</b>	0,776
Объем и адекватность нагрузки, в том числе учебной	<b>2,60</b>	1,555	<b>3,15</b>	1,148	<b>4,21</b>	0,894

	Общая удовлетворенность работой					
	Низкая (1–2 балла)		Средняя (3 балла)		Высокая (4–5 баллов)	
	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation
Взаимодействие с коллегами из других подразделений, в том числе с администрацией	<b>2,88</b>	1,201	<b>3,19</b>	1,062	<b>4,21</b>	0,909
Условия труда (санитарно-гигиенические)	<b>2,92</b>	1,320	<b>3,23</b>	1,190	<b>4,20</b>	0,954
Наличие и оборудование рабочего места (на кафедре, в отделе и т.п.)	<b>2,36</b>	1,254	<b>3,30</b>	1,140	<b>4,12</b>	1,045
Темпы и направления развития организации	<b>2,20</b>	1,041	<b>3,00</b>	0,937	<b>4,11</b>	0,882
Возможности для занятия научно-исследовательской деятельностью	<b>2,48</b>	1,358	<b>3,06</b>	1,088	<b>4,09</b>	0,952
Условия труда (техническая оснащенность)	<b>2,20</b>	1,291	<b>3,10</b>	1,096	<b>4,06</b>	0,946
Перспективы служебного роста	<b>2,48</b>	1,262	<b>2,57</b>	1,142	<b>4,00</b>	1,041
Материальная мотивация (уровень зарплаты)	<b>2,00</b>	1,225	<b>2,48</b>	1,055	<b>3,79</b>	1,004
Другие формы мотивации (признание заслуг, благодарности и т.п.)	<b>1,88</b>	1,166	<b>2,41</b>	1,133	<b>3,79</b>	1,092
Социальная политика (соцпакет, гарантии коллективного договора)	<b>2,00</b>	1,225	<b>2,68</b>	1,166	<b>3,78</b>	1,140
Материальная мотивация (система премирования)	<b>1,72</b>	1,308	<b>2,35</b>	1,134	<b>3,68</b>	1,184
Корпоративные праздники и традиции	<b>2,24</b>	1,589	<b>2,57</b>	1,308	<b>3,58</b>	1,246
Среднее значение	<b>2,56</b>	–	<b>3,03</b>	–	<b>4,09</b>	–

### 3.3. Факторная структура трудовой удовлетворенности

В результате применения факторного анализа получена трехфакторная структура трудовой удовлетворенности (Kaiser — Meyer — Olkin Measure of Sampling Adequacy = 0,940, Approx. Chi-Square = 6087,467) (см. Приложение 1): 1) карьерный рост и материальная заинтересованность; 2) смысл труда, справедливость и комфорт работы; 3) условия труда и оснащенность рабочего места.

В фактор «карьерный рост и материальная заинтересованность» вошли: перспективы служебного роста (0,698), возможность обучения и профессионального роста (0,593), возможности для занятия научно-исследовательской деятельностью (0,537), материальная мотивация (уровень зарплаты) (0,778), материальная мотивация (система премирования) (0,793), другие формы мотивации (0,804), темпы и направления развития (изменений) организации (0,568).

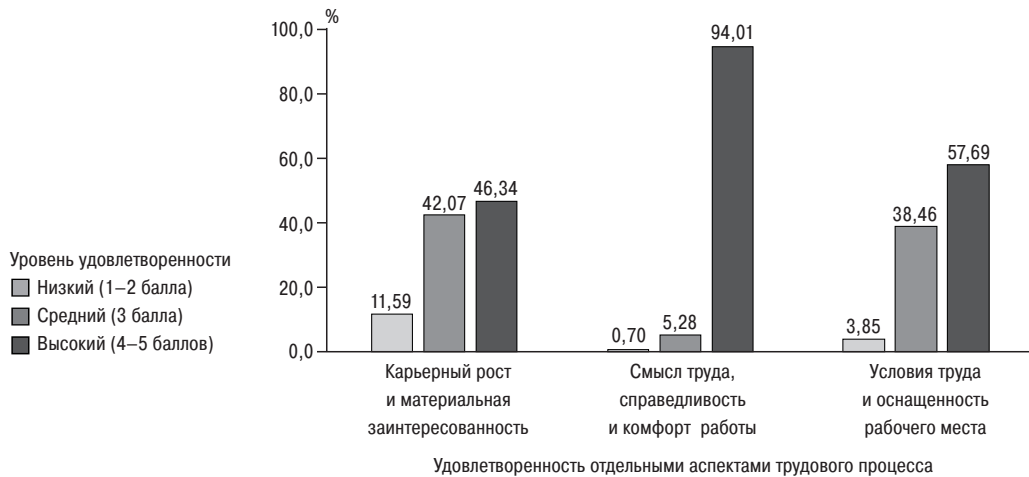
Фактор «смысл труда, справедливость и комфорт работы» объединяет: содержание выполняемой работы (0,784), распределение прав и обязанностей, организацию труда в подраз-

делении (0,739), объем и адекватность нагрузки, в том числе учебной (0,742), морально-психологический климат в подразделении (0,572), социальную политику (соцпакет, гарантии коллективного договора) (0,629).

В фактор «условия труда и оснащенность рабочего места» вошли: санитарно-гигиенические условия труда (0,687), условия труда с точки зрения технической оснащенности (0,824), наличие и оборудование рабочего места (0,823).

Кластерный анализ, проведенный в пространстве полученных факторов, выявил высокий уровень УР у работников, приоритетными ценностями для которых являются содержание выполняемой работы, справедливость и комфорт труда, — 94% таких респондентов имеют высокий уровень УР (рис. 1). Среди респондентов, для которых значимы прежде всего карьерный рост и материальное вознаграждение, менее половины имеют высокую УР (46%), при этом в данной категории 12% респондентов отметили низкую, а 42% — среднюю удовлетворенность работой в университете. Для работников, у которых в приоритете условия труда и оснащенность рабочего места, более чем в половине случаев (58%) характерна высокая УР.

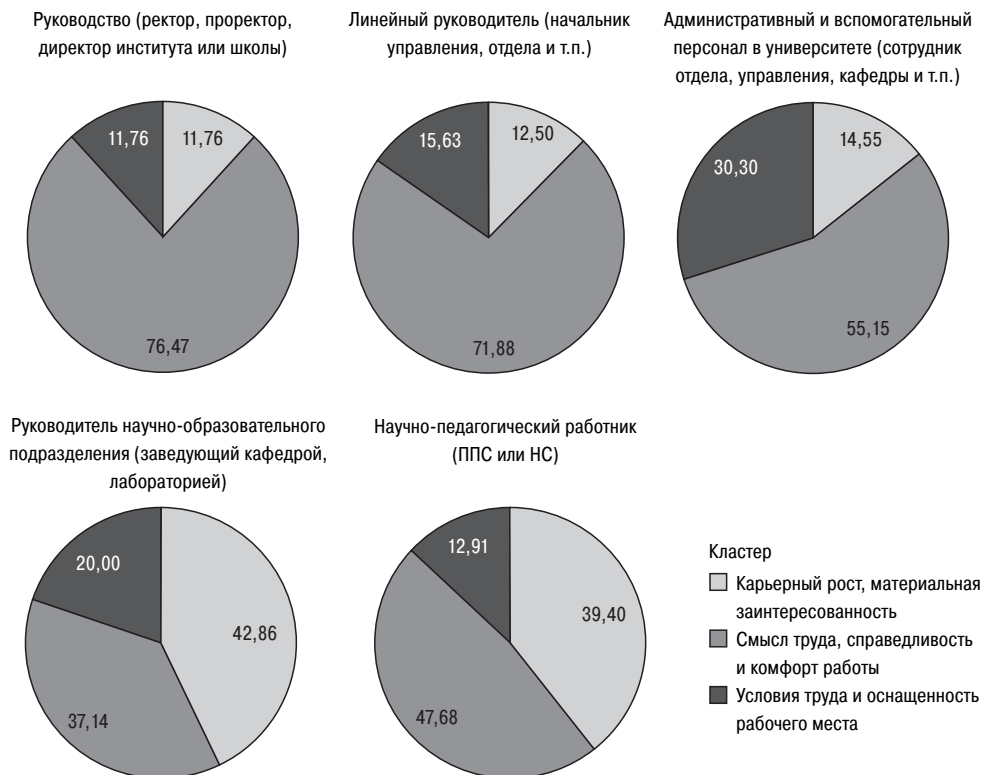
Рис. 1. Кластеры респондентов, выделенные на основании удовлетворенности отдельными аспектами трудового процесса



Наибольшая удовлетворенность содержанием выполняемой работы, справедливостью и комфортом трудовой деятельности отмечена у руководства университета и линейных руководителей (76%)<sup>4</sup> (рис. 2). Карьерным ростом и материальной

<sup>4</sup> В 2021 г. опрошены 17 руководителей университета, 32 линейных руководителя, 165 представителей административного и вспомогательного

Рис. 2. Удовлетворенность работников ТюмГУ отдельными аспектами трудового процесса в 2021 г. (закрытый вопрос, один вариант ответа, % опрошенных)



заинтересованностью удовлетворены преимущественно руководители научно-образовательных подразделений (43%) и научно-педагогические работники (39%), а в минимальной степени — руководство университета (12%), линейные руководители (13%), административный и вспомогательный персонал (15%). Условиями труда и оснащенностью рабочего места в наибольшей степени довольны представители административного вспомогательного персонала (30%) и руководители научно-образовательных подразделений (16%).

Таким образом, удовлетворенность отдельными аспектами трудовой деятельности существенно различается в группах представителей руководства университета, линейных руководителей, административного и вспомогательного персонала, руководителей научно-образовательных подразделений и научно-педагогических работников.

персонала, 35 руководителей научно-образовательных подразделений, 302 научно-педагогических работника.

### 3.4. Удовлетворенность трудом и мотивация работников

Из представленного в анкете перечня факторов мотивации к трудовой деятельности респонденты выбирали значимые для них варианты. Факторный анализ результатов позволил выявить трехфакторную структуру мотивации работников университета (Kaiser — Meyer — Olkin Measure of Sampling Adequacy = 0,803, Approx. Chi-Square = 2125,787) (см. Приложение 2): надежность и стабильность, карьерный рост и социальный капитал, управленческий потенциал.

К фактору «надежность и стабильность» отнесены официальное трудоустройство в бюджетной организации с «белой» зарплатой (0,673), распределение рабочей нагрузки и гибкий график (0,663), удобное расположение места работы и транспортная доступность (0,645), социальный статус, который дает работа в университете (0,536), комфортная инфраструктура в университете (0,504), хороший психологический климат в коллективе (0,481), благоприятные условия труда (0,474), стабильность работы (0,470), полное и своевременное информирование о ситуации в университете (институте, подразделении), планах руководства, перспективах развития (0,442), профессионализм коллег (0,409), репутация ТюмГУ как работодателя (0,401), социальный пакет (0,381).

Фактор «карьерный рост и социальный капитал» объединяет: масштабные и разнообразные интересные задачи (0,601), хорошие отношения с непосредственным руководителем (0,583), достойный уровень оплаты труда (0,491), возможности для карьерного роста (0,430), самореализацию (0,401), признание коллег и общества (0,345).

В фактор «управленческий потенциал» вошли: доступ к участию в управлении университетом (0,742), возможность реализовывать личный управленческий потенциал (0,719).

На основании кластерного анализа, проведенного в пространстве полученных факторов, выделены три группы работников (рис. 3). Для работников, которых мотивирует надежность и стабильность, характерна низкая УР. Среди работников, для которых наиболее значимы карьерный рост и социальный капитал, абсолютное большинство отмечают высокую УР (89%).

Ключевые мотивирующие факторы различаются в группах респондентов, представляющих разные профессиональные категории работников. Так, для руководителей и линейных руководителей приоритетами являются карьерный рост и наращивание социального капитала (рис. 4). Этот фактор значим и для вспомогательного административного персонала, но в нем выше доля тех, кто мотивирован наличием управленческого потенциала и возможностями его развития. Последний фактор минимально значим для руководителей научно-образовательных подразделений и научно-педагогических работников.

Рис. 3. Преобладающая трудовая мотивация сотрудников ТюмГУ в зависимости от уровня удовлетворенности работой, 2021 г. (закрытый вопрос, один вариант ответа, % опрошенных)

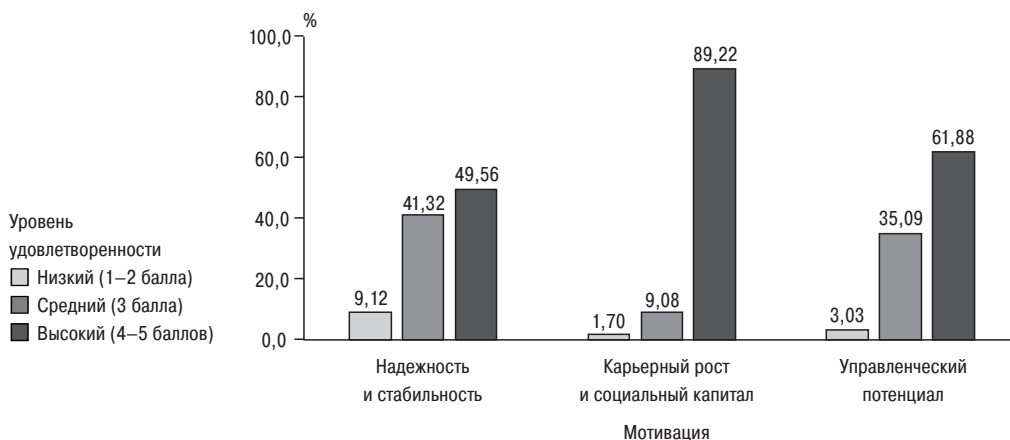
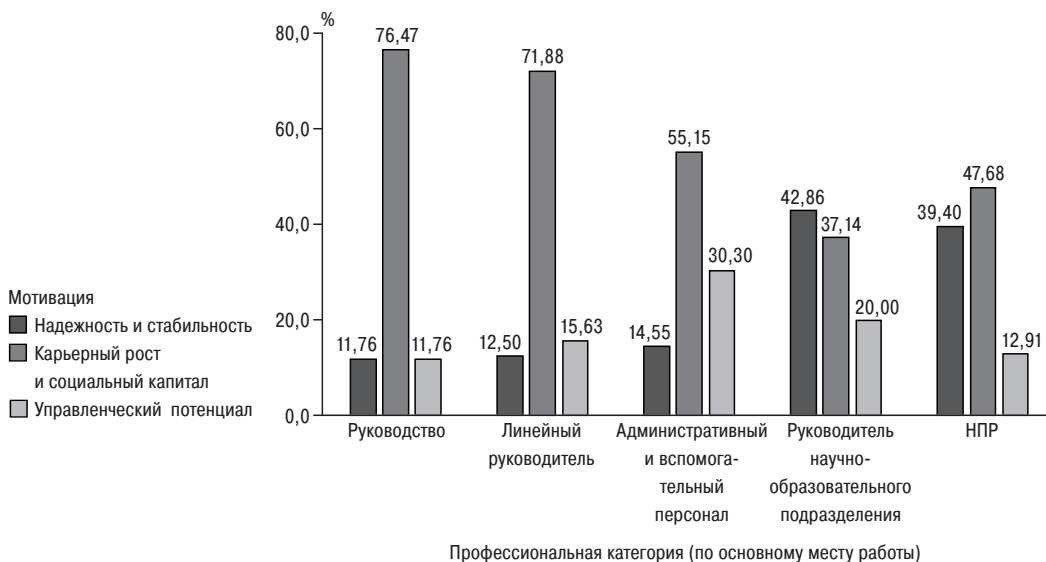


Рис. 4. Преобладающая трудовая мотивация работников ТюмГУ в 2021 г. (закрытый вопрос, один вариант ответа, % опрошенных)



Для них важны надежность и стабильность работы, карьерный рост и наращивание социального капитала.

3.5. Ожидаемые изменения в карьере и удовлетворенность трудом

Факторный анализ позволил выявить трехфакторную структуру ожидаемых изменений в карьере у работников университета (Kaiser — Meyer — Olkin Measure of Sampling Adequacy = 0,518, Approx. Chi-Square = 395,656) (см. Приложение 3): мобильные, укорененные, администраторы.



В фактор «мобильные (мигрирующие)» отнесены планы работников, связанные с территориальным перемещением: переход на работу в другой вуз за пределами Тюмени (0,773), переход на другую работу, не связанную с высшим образованием, и переезд из Тюмени (0,724), переход на работу в другой вуз в Тюмени (0,626), переход на другую работу, не связанную с высшим образованием (0,501), отъезд за рубеж для работы в иностранном вузе (0,644).

В фактор «укорененные» включены ожидаемые изменения в карьере, связанные с повышением ежемесячного дохода (0,577), повышением квалификации, обучением новым навыкам, профессии (0,495), участием или руководством одним из проектов развития в университете (0,437), руководством значимым грантом или хозяйственным договором (0,410), занятием более высокой должности в профессорско-преподавательском составе ТюмГУ (0,464).

Фактор «администраторы» характеризуется ориентацией на занятие более высокой должности в административно-управленческом аппарате университета (0,600).

Респонденты с низким уровнем общей трудовой удовлетворенности в трех случаях из четырех принадлежат к категории «укорененных» и ожидающих в ближайшее время карьерных изменений, связанных с ротацией внутри университета (рис. 5). Работники, отличающиеся высокой субъективно осознаваемой конкурентоспособностью и желанием развивать свой интеллектуальный потенциал и человеческий капитал, не фокусируясь только на конкретном университете, проявляют готовность к мобильности и перемещению в другие университеты в рамках как города или страны, так и мира. Они не замыкаются на одной территории и стремятся к развитию, в том числе за счет мобильности (рис. 6).

Рис. 5. Общая трудовая удовлетворенность сотрудников ТюмГУ в зависимости от ожидаемых изменений в карьере, 2021 г.

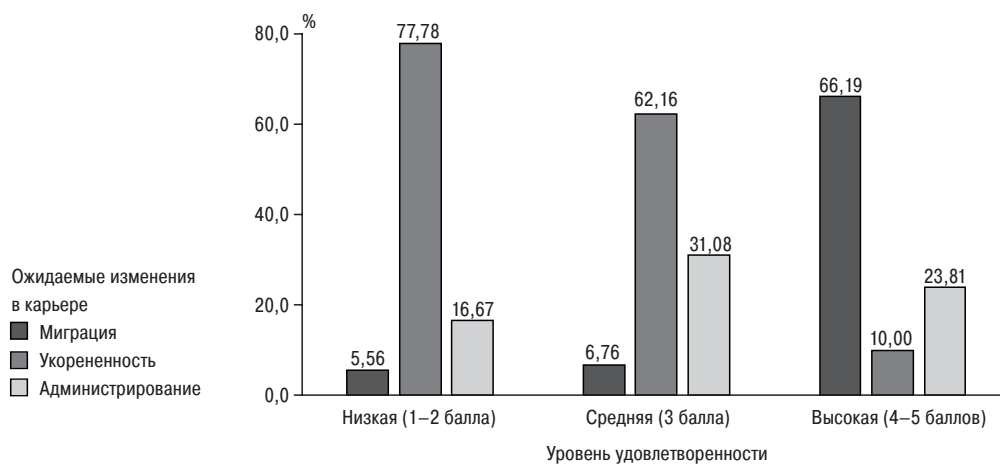
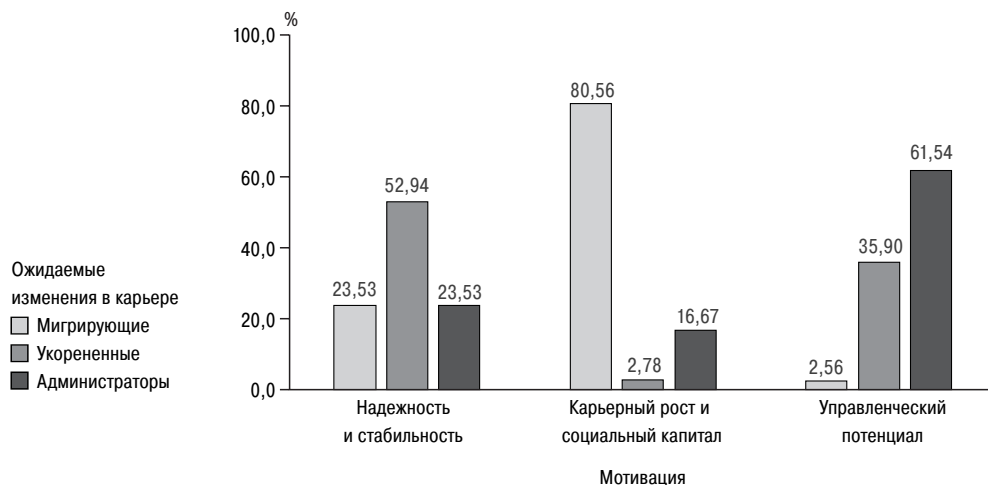


Рис. 6. Ожидаемые изменения в карьере и преобладающий тип мотивации трудовой деятельности, 2021 г.



У «мобильных» работников преобладает мотивация карьерного роста и развития социального капитала, «укорененные» стремятся к надежности и стабильности, для «администраторов» высокую значимость имеет управленческий потенциал.

#### 4. Ограничения исследования

Эмпирическое исследование проведено в региональном государственном классическом университете. Поэтому логично предположить, что оценки сотрудников коммерческого вуза технической или иной направленности могут отличаться от полученных нами. Определенное влияние может иметь региональная специфика. Поэтому представленные результаты и сделанные на их основе выводы мы не распространяем на все российские вузы. Характеристики удовлетворенности трудом и вовлеченности персонала различаются в разных структурных подразделениях университетов. Следовательно, конкретные управленческие решения должны модифицироваться применительно к специфике каждого подразделения в высшем учебном заведении.

#### 5. Заключение и обсуждение результатов

Из исследованных характеристик трудового процесса научно-преподавательский персонал ТюмГУ в наибольшей степени удовлетворен морально-психологическим климатом в подразделениях и содержанием выполняемой работы. При этом максимальный уровень общей УР выявлен у представителей топ-менеджмента вуза и линейных руководителей.

Работники чутко реагируют на проявление внимания к ним со стороны работодателя в виде стимулирующих мер кадро-

вой политики и предоставления возможностей для академического развития — такие меры весьма быстро приводят к росту уровня УР. Сотрудники с низкой общей УР критичнее относятся к отдельным характеристикам трудового процесса. Результаты анкетирования сотрудников ТюмГУ дают основания для рекомендации руководству вуза обратить особое внимание на систему премирования и признания заслуг, социальную политику университета, формирование корпоративных традиций и проведение праздников.

С помощью факторного анализа результатов анкетирования выявлена факторная структура трудовой удовлетворенности, трудовой мотивации и ожидаемых изменений в карьере. Сопоставление полученных данных с показателями общей УР в разных профессиональных категориях работников позволило сделать следующие ключевые выводы.

1. У респондентов, удовлетворенных содержанием труда, справедливостью рабочих отношений и комфортом работы, отмечается самая высокая общая УР.

2. Топ-менеджмент университета и линейные руководители в большей степени, чем другие категории работников, удовлетворены содержанием труда, справедливостью и комфортом работы, а научно-педагогические работники и руководители научно-образовательных подразделений — карьерным ростом и материальным стимулированием.

3. Среди групп работников, выделенных на основании преобладающей трудовой мотивации, те, кто стремится прежде всего к карьерному росту и формированию социального капитала, имеют самую высокую УР. Наименее удовлетворены работой сотрудники, чья преобладающая мотивация — надежность и стабильность.

4. Научно-педагогических работников и руководителей научно-образовательных подразделений в большей степени, чем сотрудников прочих категорий, мотивирует надежность и стабильность.

5. Среди групп респондентов, образованных на основании ожидаемых изменений в карьере, наиболее удовлетворены работой те, кто готов к карьерным изменениям, связанным с высокой трудовой мобильностью (переход на работу в другой вуз в Тюмени или другом городе или на работу, не связанную с высшим образованием; отъезд за рубеж для работы в иностранном вузе). «Укорененные» работники, ожидающие карьерных изменений внутри своего университета, существенно менее удовлетворены работой.

6. Карьерный рост и наращивание социального капитала — ключевые мотивы у работников из категории «мобильных», а надежность и стабильность в наибольшей степени мотивирует «укорененных» респондентов.

В качестве конкретных рекомендаций по итогам исследования: руководству ТюмГУ следует принимать меры к повышению УР работников в возрастной категории «молодежь» (до 30 лет) и представителей старшего поколения, уделяя особое внимание сотрудникам старше 65 лет с минимальным уровнем УР. При этом важно поддерживать высокий уровень УР работников из категории «молодые взрослые» (31–40 лет).

Результаты проведенного исследования согласуются с данными, полученными в университетах других стран. В частности, в Турции наиболее высокий уровень общей УР так же, как и в нашем исследовании, выявлен у академических работников в возрасте 31–40 лет [Kendirikiran, Batur, 2022]. При этом в нашем исследовании обнаружена не упоминавшаяся в известных нам работах комплексная взаимосвязь удовлетворенности отдельными характеристиками работы, трудовой мотивации и ожидаемых изменений в карьере у сотрудников, принадлежащих к разным категориям персонала и имеющих разные уровни УР.

Руководители любой компании во всех сферах деятельности нуждаются в аналитической информации о своем коллективе, в частности о его отношении к работе, чтобы предотвращать и решать возникающие проблемы. Регулярные исследования вовлеченности персонала, его удовлетворенности и мотивированности — работа, требующая профессионального подхода. Но она становится бессмысленной без последующей трансформации управленческих подходов и мотивационных систем, в отсутствие постоянных кропотливых усилий по повышению вовлеченности сотрудников [Губа, 2019].

Повышение УР профессорско-преподавательского состава и его эффективная работа для достижения стратегических целей и задач университета возможны при условии трудовых гарантий, комфортного профессионального окружения, справедливой оплаты труда (по субъективной оценке работника).

Для повышения УР работников рекомендуется внедрить в университете системный подход к развитию человеческого капитала сотрудников и реализовать целевые комплексы мер для разных категорий работников.

Изучение УР персонала имеет практическое значение для исследователей и специалистов-практиков в области управления человеческими ресурсами в организации. На основе результатов эмпирического исследования возможна выработка управленческих решений для повышения вовлеченности сотрудников в деятельность университета, повышения УР и снижения текучести кадров в университете. Представленные результаты дают важный сигнал руководству университета и органам исполнительной власти в сфере высшего образования о текущих кадровых сценариях и помогают в разработке образовательной политики.

Статья представляет интерес для федеральных и региональных органов власти в сфере образования, руководителей учреждений высшего образования, управлений по работе с персоналом в университетах и для сотрудников вузов.

**Благодарности** Авторы благодарят сотрудников ТюмГУ, принявших участие в социологическом исследовании, а также анонимных рецензентов, научного редактора журнала Д.П. Платонову и редактора журнала Т.А. Гудкову за внимательную работу со статьей и конструктивные замечания, которые позволили внести в текст содержательные правки и улучшить подачу материала.

**Приложение 1** Фактор 1. Карьерный рост, материальная заинтересованность  
Удовлетворенность Фактор 2. Смысл труда, справедливость и комфорт работы  
отдельными Фактор 3. Условия труда и оснащенность рабочего места  
асpekтами трудо-  
вого процесса

	Rotated Component Matrix <sup>a</sup>		
	Фактор		
	1	2	3
Содержание выполняемой работы		0,784	
Распределение прав и обязанностей, организация труда в подразделении		0,739	
Объем и адекватность нагрузки, в том числе учебной		0,742	
Условия труда (санитарно-гигиенические)			0,687
Условия труда (техническая оснащенность)			0,824
Наличие и оборудование рабочего места (на кафедре, в отделе и т.п.)			0,823
Морально-психологический климат в подразделении		0,572	
Перспективы служебного роста	0,698		
Возможность обучения и профессионального роста	0,593		
Возможности для занятия научно-исследовательской деятельностью	0,537		
Материальная мотивация (уровень зарплаты)	0,778		
Материальная мотивация (система премирования)	0,793		
Другие формы мотивации (признание заслуг, благодарности и т.п.)	0,804		
Социальная политика (соцпакет, гарантии коллективного договора)		0,629	
Темпы и направления развития (изменений) организации	0,568		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

**Приложение 2**  
Мотивация  
работников  
к эффективной  
трудовай  
деятельности

Фактор 1. Надежность и стабильность  
Фактор 2. Карьерный рост и социальный капитал  
Фактор 3. Управленческий потенциал

Rotated Component Matrix <sup>a</sup>			
	Фактор		
	1	2	3
Стабильность работы	0,470		
Репутация ТюмГУ как работодателя	0,401		
Возможности для карьерного роста		0,430	
Уровень оплаты труда		0,491	
Социальный пакет	0,381		
Благоприятные условия труда	0,474		
Хороший психологический климат в коллективе	0,481		
Самореализация		0,401	
Хорошие отношения с непосредственным руководителем		0,583	
Распределение рабочей нагрузки, гибкий график	0,663		
Социальный статус, который дает работа в университете	0,536		
Возможность реализовывать личный управленческий потенциал			0,719
Полное и своевременное информирование о ситуации в университете (институте, подразделении), планах руководства, перспективах развития	0,442		
Масштабные и разнообразные интересные задачи		0,601	
Комфортная инфраструктура в университете	0,504		
Удобное расположение места работы, транспортная доступность	0,645		
Профессионализм коллег	0,409		
Официальное трудоустройство в бюджетной организации с «белой» зарплатой	0,673		
Возможность участвовать в управлении университетом			0,742

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.  
a. Rotation converged in 5 iterations.

**Приложение 3** Фактор 1. Мобильные  
Ожидаемые изме- Фактор 2. Укорененные  
нения в карьере Фактор 3. Администраторы

Rotated Component Matrix <sup>a</sup>			
	Фактор		
	1	2	3
Занятие более высокой должности ППС в ТюмГУ		0,464	
Занятие более высокой должности в административно-управленческом аппарате			0,600
Повышение ежемесячного дохода		0,577	
Участие или руководство одним из проектов развития в университете		0,437	
Руководство значимым грантом или хозяйственным договором		0,410	
Переход на работу в другой вуз в Тюмени	0,626		
Переход на работу в другой вуз за пределами Тюмени	0,773		
Переход на другую работу, не связанную с высшим образованием	0,501		
Переход на другую работу, не связанную с высшим образованием, и переезд из Тюмени	0,724		
Отъезд за рубеж для работы в иностранном вузе	0,644		
Повышение квалификации, обучение новым навыкам, профессии		0,495	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 11 iterations.

## Литература

1. Абрамов Р.Н., Груздев И.А., Терентьев Е.А. (2017) Рабочее время и ролевые напряжения сотрудников современного российского университета. *Вопросы образования / Educational Studies Moscow*, № 1, сс. 88–111. <https://doi.org/10.17323/1814-9545-2017-1-88-111>
2. Волосникова Л.М., Игнатжева С.В., Федина Л.В., Брук Ж.Ю. (2022) Учитель в инклюзивном классе: взаимосвязь отношения к инклюзии с удовлетворенностью работой. *Вопросы образования / Educational Studies Moscow*, № 2, сс. 60–87. <https://doi.org/10.17323/1814-9545-2022-2-60-87>
3. Губа К.С. (2019) Оценка качества высшего образования: обзор международного опыта. *Университетское управление: практика и анализ*, т. 23, № 3, сс. 94–107. <https://doi.org/10.15826/umpra.2019.03.022>
4. Давыдова И., Козьмина Я. (2014) Профессиональный стресс и удовлетворенность работой преподавателей российских вузов. *Вопросы образования / Educational Studies Moscow*, № 4, сс. 169–183. <https://doi.org/10.17323/1814-9545-2014-4-169-183>
5. Ефимова Г.З. (2022) Основания для субъективной оценки справедливости оплаты труда научно-педагогических работников. *Вестник Томского государственного университета*, № 476, сс. 139–145. <https://doi.org/10.17223/15617793/476/15>
6. Кукушкин М.Е. (2016) Технологии развития персонала и работы с корпоративной культурой: трансфер из бизнеса в университеты. *Университетское управление: практика и анализ*, № 1 (101), сс. 51–52.



7. Ядов В.А., Киссель А.А. (1974) Удовлетворенность работой: анализ эмпирических обобщений и попытка их теоретического обоснования. *Социологические исследования*, № 1, сс. 78–87.
8. Abayneh T. (2021) *The Effect of Career Development Practices on Academic Employees Job Satisfaction in Dire Dawa University* (Thesis for: Degree of Master of Business Administration). Dire Dawa, Ethiopia: Dire Dawa University.
9. Abosede S.C. (2014) Gender Differences in Job Satisfaction of Academic and Non-Academic Staff of Olabisi Onabanjo University, Ago-Iwoye, Ogun State, Nigeria. *Journal of Education and Practice*, vol. 5, no 22, pp. 34–41.
10. Abror A., Patrisia D., Syahrizal S., Sarianti R., Dastgir S. (2020) Self-Efficacy, Employee Engagement, Remuneration and Employee Loyalty in Higher Education: The Role of Satisfaction and Ocb. *International Journal of Advanced Science and Technology*, vol. 29, no 3, pp. 5456–5470.
11. Al-Shammari S.B.M. (2016) Relationship of Job Satisfaction with Job Performance among Members of the Faculty Staff at the University of Tabuk. *Dirasat: Human and Social Sciences*, no 43, pp. 405–420.
12. Alferaih A. (2021) How Does Emotional Intelligence Improve Employee Satisfaction and Performance with Mediating Effect of Employee Engagement? Perspective from Saudi Arabian Private Companies. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, vol. 8, no 8, pp. 79–93. <http://dx.doi.org/10.21833/ijaas.2021.08.011>
13. Altinok V. (2011) The Relationship between Job Satisfaction of Academicians and Lifetime Satisfaction. *African Journal of Business Management*, vol. 5, no 7, pp. 2563–2571.
14. Azman N., Kadir Z. (2022) Sustaining Academic Staff's Engagement Through Leader's Motivating Language in Universiti Selangor. *European Proceedings of Multidisciplinary Sciences*, November, pp. 525–537. <https://doi.org/10.15405/epms.2022.10.50>
15. Brooks A.M. (2007) *It's All about the Motivation: Factors that Influence Employee Motivation in Organizations* (PhD Thesis), Knoxville, TN: University of Tennessee.
16. Butt R.S., Altaf S., Chohan I.M., Ashraf S.F. (2019) Analyzing the Role of Quality of Work Life and Happiness at Work on Employees Job Satisfaction with the Moderation of Job Stress, Empirical Research of Jiangu University. *International Journal of Scientific and Technology Research*, vol. 8, no 10, pp. 1905–1915.
17. Chamundeswari S. (2013) Job Satisfaction and Performance of School Teachers. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, vol. 3, no 5, pp. 420–428.
18. Clark A., Oswald A.J., Warr P. (1996) Is Job Satisfaction U-Shaped in Age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 69, no 1, pp. 57–81. <http://dx.doi.org/10.1111/j.2044-8325.1996.tb00600.x>
19. Dawit D.D., Getachew L.A., Ashenafi A.M. (2017) Factor Analysis of Academic Staff Satisfaction in Dire Dawa University, Ethiopia. *Science Journal of Education*, vol. 5, no 2, pp. 71–81. <https://doi.org/10.11648/j.sjedu.20170502.16>
20. Durant R.F., Kramer R., Perry J.L., Mesch D., Paarlberg L. (2006) Motivating Employees in a New Governance Era: The Performance Paradigm Revisited. *Public Administration Review*, vol. 66, no 4, pp. 505–514. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00611.x>
21. Falkenburg K., Schyns B. (2007) Work Satisfaction, Organizational Commitment and Withdrawal Behaviour. *Management Research News*, vol. 30, no 10, pp. 708–723. <http://dx.doi.org/10.1108/01409170710823430>
22. Fogarty T.J. (1996) An Examination of Job Tension and Coping in the Relationship between Stressors and Outcomes in Public Accounting. *Journal of Managerial Issues*, vol. 8, no 3, pp. 269–285.

23. Gradišek P., Habe K. (2020) Calling at Work—Important Predictor of Job Satisfaction in University Teachers. *Didactica Slovenica—Pedagogška Obzornica*, vol. 35, no 3–4, pp. 179–194.
24. Greenberg J., Baron R.A. (1995) *Behavior in Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
25. Gunlu E., Aksarayli M., Perçin N.Ş. (2010) Job Satisfaction and Organizational Commitment of Hotel Managers in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 22, no 5, pp. 893–717. <http://dx.doi.org/10.1108/09596111011053819>
26. Hersey P., Blanchard K.H. (1988) *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall.
27. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. (1959) *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
28. Ilies R., Judge T. (2003) On the Heritability of Job Satisfaction: The Mediating Role of Personality. *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, no 4, pp. 750–759. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.750>
29. Javeria A., Rizwan M., Khan A.J., Hameed A., Neem Q., Subtageen M. (2013) Examining the Antecedents of Job Satisfaction and Further Its Impact on Organizational Commitment. *Journal of Public Administration and Governance*, vol. 3, no 3, pp. 317–334. <http://dx.doi.org/10.5296/jpag.v3i3.6224>
30. Jimmieson N.L., Terry D.J., Callan V.J. (2004) A Longitudinal Study of Employee Adaptation to Organizational Change: The Role of Change-Related Information and Change-Related Self-Efficacy. *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 9, no 1, pp. 11–27. <http://dx.doi.org/10.1037/1076-8998.9.1.11>
31. Johnson S.M., Kraft M.A., Papay J.P. (2012) How Context Matters in High-Need Schools: The Effects of Teachers' Working Conditions on Their Professional Satisfaction and Their Students' Achievement. *Teachers College Record*, vol. 114, no 10, pp. 1–39. <http://dx.doi.org/10.1177/016146811211401004>
32. Judge T., Heller D., Mount M. (2002) Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no 3, pp. 530–541. <http://dx.doi.org/10.1037//0021-9010.87.3.530>
33. Karim N., Khan R.A., Shamim A. (2017) Determinants of Job Satisfaction in Schools of Agha Khan Education Board, Karachi. *Global Management. Journal for Academic & Corporate Studies*, vol. 7, no 1, pp. 37–47.
34. Kaur P., Malhotra K., Sharma S.K. (2020) Moderation-Mediation Framework Connecting Internal Branding, Affective Commitment, Employee Engagement and Job Satisfaction: An Empirical Study of BPO Employees in Indian Context. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, vol. 12, no 3–4, pp. 327–348. <http://dx.doi.org/10.1108/APJBA-10-2019-0217>
35. Kendirkiran G., Batur B. (2022) The Relationship between Eating Behavior and Job Satisfaction of Academic Staff. *International Journal of Caring Sciences*, vol. 15, iss. 2, pp. 825–836.
36. Khan A.J., Bashir F., Nasim I., Ahmad R. (2021) Understanding Affective, Normative & Continuance Commitment through the Lens of Training & Development. *iRASD Journal of Management*, vol. 3, no 2, pp. 105–113. <http://dx.doi.org/10.52131/jom.2021.0302.0030>
37. Khan A.J., Bhatti M.A., Hussain A., Ahmad R., Iqbal J. (2022) Employee Job Satisfaction in Higher Educational Institutes: A Review of Theories. *Journal of South Asian Studies*, no 9, pp. 257–266. <https://doi.org/10.33687/jjas.009.03.3940>
38. Khan A.J., Iqbal J. (2020) Do High Performance Work Practices Increase the Organizational Performance of Public Sector Companies? An Investigation of Mediation Mechanism. *Pakistan Journal of Social Sciences*, vol. 40, no 2, pp. 1007–1021.
39. Khan A.J., Tufail S., Ali A. (2021) Factors Affecting Performance of Small & Medium Enterprises: The Mediating Role of Knowledge Management. *Pakistan*

- Journal of Humanities & Social Sciences*, vol. 9, no 2, pp. 197–209. <https://doi.org/10.52131/pjhss.2021.0902.0129>
40. Lakew K., Latchanna P. (2021) Academic Leaders Leadership Styles and Job Satisfaction of Academic Staffs in Ethiopian Public Universities. *Journal of Advances and Scholarly Researches in Allied Education*, vol. 15, no 11, pp. 256–266.
  41. Locke E.A. (1976) The Nature and Causes of Job Satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (ed. M.D. Dunette), Chicago: Rand McNally, pp. 1297–1349.
  42. Lyubomirsky S., King L., Diener E. (2005) The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success? *Psychological Bulletin*, vol. 131, no 6, pp. 803–855. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.6.803>
  43. Mmako M. (2018) Reworking Job Satisfaction in a Contemporary Higher Education Institution. *Progressio: South African Journal for Open and Distance Learning Practice*, vol. 40, no 1–2, Article no 24. <https://doi.org/10.25159/0256-8853/4707>
  44. Mustapha N., Zakaria Z.C. (2013) Measuring Job Satisfaction from the Perspective of Interpersonal Relationship and Faculty Workload among Academic Staff at Public Universities in Kelantan, Malaysia. *International Journal of Business and Social Science*, vol. 4, no 15, pp. 120–124.
  45. Ngwenya B., Pelsler T. (2020) Impact of Psychological Capital on Employee Engagement, Job Satisfaction and Employee Performance in the Manufacturing Sector in Zimbabwe. *SA Journal of Industrial Psychology*, vol. 46, Article no a1781. <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v46i0.1781>
  46. O'Leary P., Wharton N., Quinlan T. (2009) Job Satisfaction of Physicians in Russia. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, vol. 22, no 3, pp. 221–231. <http://dx.doi.org/10.1108/09526860910953502>
  47. Rahman M., Zanzi A. (1995) A Comparison of Organizational Structure, Job Stress, and Satisfaction in Audit and Management Advisory Services (MAS) in CPA Firms. *Journal of Managerial Issues*, vol. 7, no 3, pp. 290–305.
  48. Robbins S.P., Coulter M. (2005) *Management*. New Delhi: Pearson Education.
  49. Saif S.K., Nawaz A., Jan F.A., Khan M.I. (2012) Synthesizing the Theories of Job Satisfaction across the Cultural/Attitudinal Dimensions. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, vol. 3, no 9, pp. 1382–1396.
  50. Santhapparaj A.S., Alam S.S. (2005) Job Satisfaction among Academic Staff in Private Universities in Malaysia. *Journal of Social Sciences*, vol. 1, no 2, pp. 72–76. <https://thescipub.com/pdf/jssp.2005.72.76.pdf>
  51. Skaalvik E.M., Skaalvik S. (2014) Teacher Self-Efficacy and Perceived Autonomy: Relations with Teacher Engagement, Job Satisfaction, and Emotional Exhaustion. *Psychological Reports*, vol. 114, no 1, pp. 68–77. <http://dx.doi.org/10.2466/14.02.PR0.114k14w0>
  52. Smith P.C., Kendall L.M., Hulin C.L. (1969) *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago: Rand McNally.
  53. Snipes R.L., Oswald S.L., LaTour M., Armenakis A.A. (2005) The Effects of Specific Job Satisfaction Facets on Customer Perceptions of Service Quality: An Employee-Level Analysis. *Journal of Business Research*, vol. 58, no 10, pp. 1330–1339. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.03.007>
  54. Špoljarić A., Verčič A.T. (2022) Internal Communication Satisfaction and Employee Engagement as Determinants of the Employer Brand. *Journal of Communication Management*, vol. 26, no 1, pp. 130–148. <http://dx.doi.org/10.1108/JCOM-01-2021-0011>
  55. Stankovska G., Angelkoska S., Osmani F., Grncarovska S.P. (2017) Job Motivation and Job Satisfaction among Academic Staff in Higher Education. Current Business and Economics Driven Discourse and Education: Perspectives from Around the World. *BCES Conference Books*, vol. 15, pp. 159–166.

56. Sullivan J. (1988) Three Roles of Language in Motivation Theory. *Academy of Management Review*, vol. 13, no 1, pp. 104–115. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306798>
57. Van den Berghe L., Soenens B., Aelterman N., Cardon G., Tallir I.B., Haerens L. (2014) Within-Person Profiles of Teachers' Motivation to Teach: Associations with Need Satisfaction at Work, Need-Supportive Teaching, and Burnout. *Psychology of Sport and Exercise*, vol. 15, no 4, pp. 407–417. <http://dx.doi.org/10.1016/j.psychsport.2014.04.001>
58. Wang C.-C., Hsieh H.-H., Wang Y.-D. (2020) Abusive Supervision and Employee Engagement and Satisfaction: The Mediating Role of Employee Silence. *Personnel Review*, vol. 49, no 9, pp. 1845–1858. <http://dx.doi.org/10.1108/PR-04-2019-0147>
59. Warr P. (2007) *Work, Happiness, and Unhappiness*. New York, NY: Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203936856>
60. Way S.F., Morgan A.C., Larremore D.B., Clauset A. (2019) Productivity, Prominence, and the Effects of Academic Environment. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, vol. 116, no 22, pp. 10729–10733. <http://dx.doi.org/10.1073/pnas.1817431116>
61. Wen D., Yan D., Sun X. (2022) Employee Satisfaction, Employee Engagement and Turnover Intention: The Moderating Role of Position. *Human Systems Management*, vol. 41, no 3, pp. 407–422. <http://dx.doi.org/10.3233/HSM-211505>
62. Zarafshani K., Alibaygi A.H. (2009) Predictors of Job Satisfaction among Academics at an Iranian University. *Psychological Reports*, vol. 104, no 2, pp. 633–644. <http://dx.doi.org/10.2466/PRO.104.2.633-644>

## References

- Abayneh T. (2021) *The Effect of Career Development Practices on Academic Employees Job Satisfaction in Dire Dawa University* (Thesis for: Degree of Master of Business Administration). Dire Dawa, Ethiopia: Dire Dawa University.
- Abosede S.C. (2014) Gender Differences in Job Satisfaction of Academic and Non-Academic Staff of Olabisi Onabanjo University, Ago-Iwoye, Ogun State, Nigeria. *Journal of Education and Practice*, vol. 5, no 22, pp. 34–41.
- Abramov R.N., Gruzdev I.A., Terentev E.A. (2017) Rabochee vremya i rolevye napryazheniya sotrudnikov sovremennogo rossijskogo universiteta [Working Time and Role Strains of Research and Teaching Staff in a Modern Russian University]. *Voprosy obrazovaniya / Educational Studies Moscow*, no 1, pp. 88–111. <https://doi.org/10.17323/1814-9545-2017-1-88-111>
- Abror A., Patrisia D., Syahrizal S., Sarianti R., Dastgir S. (2020) Self-Efficacy, Employee Engagement, Remuneration and Employee Loyalty in Higher Education: The Role of Satisfaction and Ocb. *International Journal of Advanced Science and Technology*, vol. 29, no 3, pp. 5456–5470.
- Al-Shammari S.B.M. (2016) Relationship of Job Satisfaction with Job Performance among Members of the Faculty Staff at the University of Tabuk. *Dirasat: Human and Social Sciences*, no 43, pp. 405–420.
- Alferaih A. (2021) How Does Emotional Intelligence Improve Employee Satisfaction and Performance with Mediating Effect of Employee Engagement? Perspective from Saudi Arabian Private Companies. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, vol. 8, no 8, pp. 79–93. <http://dx.doi.org/10.21833/ijaas.2021.08.011>
- Altınok V. (2011) The Relationship between Job Satisfaction of Academicians and Lifetime Satisfaction. *African Journal of Business Management*, vol. 5, no 7, pp. 2563–2571.
- Azman N., Kadir Z. (2022) Sustaining Academic Staff's Engagement Through Leader's Motivating Language in Universiti Selangor. *European Proceedings of Multidisciplinary Sciences*, November, pp. 525–537. <https://doi.org/10.15405/eprints.2022.10.50>

- Brooks A.M. (2007) *It's All about the Motivation: Factors that Influence Employee Motivation in Organizations* (PhD Thesis), Knoxville, TN: University of Tennessee.
- Butt R.S., Altaf S., Chohan I.M., Ashraf S.F. (2019) Analyzing the Role of Quality of Work Life and Happiness at Work on Employees Job Satisfaction with the Moderation of Job Stress, Empirical Research of Jiangsu University. *International Journal of Scientific and Technology Research*, vol. 8, no 10, pp. 1905–1915.
- Chamundeswari S. (2013) Job Satisfaction and Performance of School Teachers. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, vol. 3, no 5, pp. 420–428.
- Clark A., Oswald A.J., Warr P. (1996) Is Job Satisfaction U-Shaped in Age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 69, no 1, pp. 57–81. <http://dx.doi.org/10.1111/j.2044-8325.1996.tb00600.x>
- Davydova I., Kozmina Y. (2014) Professional'ny stress i udovletvorennost' rabotoy prepodavateley rossijskikh vuzov [Occupational Stress and Job Satisfaction among Professors in Russian Higher Education Institutions]. *Voprosy obrazovaniya / Educational Studies Moscow*, no 4, pp. 169–183. <https://doi.org/10.17323/1814-9545-2014-4-169-183>
- Dawit D.D., Getachew L.A., Ashenafi A.M. (2017) Factor Analysis of Academic Staff Satisfaction in Dire Dawa University, Ethiopia. *Science Journal of Education*, vol. 5, no 2, pp. 71–81. <https://doi.org/10.11648/j.sjedu.20170502.16>
- Durant R.F., Kramer R., Perry J.L., Mesch D., Paarlberg L. (2006) Motivating Employees in a New Governance Era: The Performance Paradigm Revisited. *Public Administration Review*, vol. 66, no 4, pp. 505–514. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00611.x>
- Efimova G.Z. (2022) Osnovaniya dlya sub'ektivnoy otsenki spravedlivosti oplaty truda nauchno-pedagogicheskikh rabotnikov [Grounds for Subjective Assessment of Academic and Teaching Staff Pay Equity]. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta / Tomsk State University Journal*, no 476, pp. 139–145. <https://doi.org/10.17223/15617793/476/15>
- Falkenburg K., Schyns B. (2007) Work Satisfaction, Organizational Commitment and Withdrawal Behaviour. *Management Research News*, vol. 30, no 10, pp. 708–723. <http://dx.doi.org/10.1108/01409170710823430>
- Fogarty T.J. (1996) An Examination of Job Tension and Coping in the Relationship between Stressors and Outcomes in Public Accounting. *Journal of Managerial Issues*, vol. 8, no 3, pp. 269–285.
- Gradišek P., Habe K. (2020) Calling at Work—Important Predictor of Job Satisfaction in University Teachers. *Didactica Slovenica—Pedagogoska Obzorja*, vol. 35, no 3–4, pp. 179–194.
- Greenberg J., Baron R.A. (1995) *Behavior in Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Guba K.S. (2019) Otsenka kachestva vysshego obrazovaniya: obzor mezhdunarodnogo opyta [Quality of Higher Education: A Review of International Practice]. *University Management: Practice and Analysis*, vol. 23, no 3, pp. 94–107. <https://doi.org/10.15826/umpa.2019.03.022>
- Gunlu E., Aksarayli M., Perçin N.Ş. (2010) Job Satisfaction and Organizational Commitment of Hotel Managers in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 22, no 5, pp. 893–717. <http://dx.doi.org/10.1108/095961101101053819>
- Hersey P., Blanchard K.H. (1988) *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall.
- Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. (1959) *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- Ilies R., Judge T. (2003) On the Heritability of Job Satisfaction: The Mediating Role of Personality. *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, no 4, pp. 750–759. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.750>
- Javeria A., Rizwan M., Khan A.J., Hameed A., Neem Q., Subtageen M. (2013) Examining the Antecedents of Job Satisfaction and Further Its Impact on Organi-

- zational Commitment. *Journal of Public Administration and Governance*, vol. 3, no 3, pp. 317–334. <http://dx.doi.org/10.5296/jpag.v3i3.6224>
- Jimmieson N.L., Terry D.J., Callan V.J. (2004) A Longitudinal Study of Employee Adaptation to Organizational Change: The Role of Change-Related Information and Change-Related Self-Efficacy. *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 9, no 1, pp. 11–27. <http://dx.doi.org/10.1037/1076-8998.9.1.11>
- Johnson S.M., Kraft M.A., Papay J.P. (2012) How Context Matters in High-Need Schools: The Effects of Teachers' Working Conditions on Their Professional Satisfaction and Their Students' Achievement. *Teachers College Record*, vol. 114, no 10, pp. 1–39. <http://dx.doi.org/10.1177/016146811211401004>
- Judge T., Heller D., Mount M. (2002) Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no 3, pp. 530–541. <http://dx.doi.org/10.1037//0021-9010.87.3.530>
- Karim N., Khan R.A., Shamim A. (2017) Determinants of Job Satisfaction in Schools of Agha Khan Education Board, Karachi. *Global Management. Journal for Academic & Corporate Studies*, vol. 7, no 1, pp. 37–47.
- Kaur P., Malhotra K., Sharma S.K. (2020) Moderation-Mediation Framework Connecting Internal Branding, Affective Commitment, Employee Engagement and Job Satisfaction: An Empirical Study of BPO Employees in Indian Context. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, vol. 12, no 3–4, pp. 327–348. <http://dx.doi.org/10.1108/APJBA-10-2019-0217>
- Kendirkiran G., Batur B. (2022) The Relationship between Eating Behavior and Job Satisfaction of Academic Staff. *International Journal of Caring Sciences*, vol. 15, iss. 2, pp. 825–836.
- Khan A.J., Bashir F., Nasim I., Ahmad R. (2021) Understanding Affective, Normative & Continuance Commitment through the Lens of Training & Development. *iRASD Journal of Management*, vol. 3, no 2, pp. 105–113. <http://dx.doi.org/10.52131/jom.2021.0302.0030>
- Khan A.J., Bhatti M.A., Hussain A., Ahmad R., Iqbal J. (2022) Employee Job Satisfaction in Higher Educational Institutes: A Review of Theories. *Journal of South Asian Studies*, no 9, pp. 257–266. <https://doi.org/10.33687/jsas.009.03.3940>
- Khan A.J., Iqbal J. (2020) Do High Performance Work Practices Increase the Organizational Performance of Public Sector Companies? An Investigation of Mediation Mechanism. *Pakistan Journal of Social Sciences*, vol. 40, no 2, pp. 1007–1021.
- Khan A.J., Tufail S., Ali A. (2021) Factors Affecting Performance of Small & Medium Enterprises: The Mediating Role of Knowledge Management. *Pakistan Journal of Humanities & Social Sciences*, vol. 9, no 2, pp. 197–209. <https://doi.org/10.52131/pjhss.2021.0902.0129>
- Kukushkin M.E. (2016) Tekhnologii razvitiya personala i raboty s korporativnoy kul'turoy: transfer iz biznesa v universitety [Technologies of Personnel Development and Work with Corporate Culture: Transfer from Business to Universities]. *University Management: Practice and Analysis*, no 1 (101), pp. 51–52.
- Lakew K., Latchanna P. (2021) Academic Leaders Leadership Styles and Job Satisfaction of Academic Staffs in Ethiopian Public Universities. *Journal of Advances and Scholarly Researches in Allied Education*, vol. 15, no 11, pp. 256–266.
- Locke E.A. (1976) The Nature and Causes of Job Satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (ed. M.D. Dunette), Chicago: Rand McNally, pp. 1297–1349.
- Lyubomirsky S., King L., Diener E. (2005) The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success? *Psychological Bulletin*, vol. 131, no 6, pp. 803–855. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.6.803>
- Mmako M. (2018) Reworking Job Satisfaction in a Contemporary Higher Education Institution. *Progressio: South African Journal for Open and Distance Learning Practice*, vol. 40, no 1–2, Article no 24. <https://doi.org/10.25159/0256-8853/4707>



- Mustapha N., Zakaria Z.C. (2013) Measuring Job Satisfaction from the Perspective of Interpersonal Relationship and Faculty Workload among Academic Staff at Public Universities in Kelantan, Malaysia. *International Journal of Business and Social Science*, vol. 4, no 15, pp. 120–124.
- Ngwenya B., Pelsler T. (2020) Impact of Psychological Capital on Employee Engagement, Job Satisfaction and Employee Performance in the Manufacturing Sector in Zimbabwe. *SA Journal of Industrial Psychology*, vol. 46, Article no a1781. <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v46i0.1781>
- O'Leary P., Wharton N., Quinlan T. (2009) Job Satisfaction of Physicians in Russia. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, vol. 22, no 3, pp. 221–231. <http://dx.doi.org/10.1108/09526860910953502>
- Rahman M., Zanzi A. (1995) A Comparison of Organizational Structure, Job Stress, and Satisfaction in Audit and Management Advisory Services (MAS) in CPA Firms. *Journal of Managerial Issues*, vol. 7, no 3, pp. 290–305.
- Robbins S.P., Coulter M. (2005) *Management*. New Delhi: Pearson Education.
- Saif S.K., Nawaz A., Jan F.A., Khan M.I. (2012) Synthesizing the Theories of Job Satisfaction across the Cultural/Attitudinal Dimensions. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, vol. 3, no 9, pp. 1382–1396.
- Santhapparaj A.S., Alam S.S. (2005) Job Satisfaction among Academic Staff in Private Universities in Malaysia. *Journal of Social Sciences*, vol. 1, no 2, pp. 72–76. <https://thescipub.com/pdf/jssp.2005.72.76.pdf>
- Skaalvik E.M., Skaalvik S. (2014) Teacher Self-Efficacy and Perceived Autonomy: Relations with Teacher Engagement, Job Satisfaction, and Emotional Exhaustion. *Psychological Reports*, vol. 114, no 1, pp. 68–77. <http://dx.doi.org/10.2466/14.02.PR0.114k14w0>
- Smith P.C., Kendall L.M., Hulin C.L. (1969) *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Snipes R.L., Oswald S.L., LaTour M., Armenakis A.A. (2005) The Effects of Specific Job Satisfaction Facets on Customer Perceptions of Service Quality: An Employee-Level Analysis. *Journal of Business Research*, vol. 58, no 10, pp. 1330–1339. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.03.007>
- Špoljarić A., Verčič A.T. (2022) Internal Communication Satisfaction and Employee Engagement as Determinants of the Employer Brand. *Journal of Communication Management*, vol. 26, no 1, pp. 130–148. <http://dx.doi.org/10.1108/JCOM-01-2021-0011>
- Stankovska G., Angelkoska S., Osmani F., Grncarovska S.P. (2017) Job Motivation and Job Satisfaction among Academic Staff in Higher Education. Current Business and Economics Driven Discourse and Education: Perspectives from Around the World. *BCES Conference Books*, vol. 15, pp. 159–166.
- Sullivan J. (1988) Three Roles of Language in Motivation Theory. *Academy of Management Review*, vol. 13, no 1, pp. 104–115. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306798>
- Van den Berghe L., Soenens B., Aelterman N., Cardon G., Tallir I.B., Haerens L. (2014) Within-Person Profiles of Teachers' Motivation to Teach: Associations with Need Satisfaction at Work, Need-Supportive Teaching, and Burnout. *Psychology of Sport and Exercise*, vol. 15, no 4, pp. 407–417. <http://dx.doi.org/10.1016/j.psychsport.2014.04.001>
- Volosnikova L.M., Ignatjeva S.V., Fedina L.V., Bruk Zh.Yu. (2022) Uchitel v inkljuzivnoj klasse: vzaimosvyaz' otnoshenya k inkljuzii s udovletvoryonnost'yu raboty [Teacher in an Inclusive Classroom: Relationship between Attitudes towards Inclusive Education and Job Satisfaction]. *Voprosy obrazovaniya / Educational Studies Moscow*, no 2, pp. 60–87. <https://doi.org/10.17323/1814-9545-2022-2-60-87>
- Wang C.-C., Hsieh H.-H., Wang Y.-D. (2020) Abusive Supervision and Employee Engagement and Satisfaction: The Mediating Role of Employee Silence. *Personnel Review*, vol. 49, no 9, pp. 1845–1858. <http://dx.doi.org/10.1108/PR-04-2019-0147>



- Warr P. (2007) *Work, Happiness, and Unhappiness*. New York, NY: Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203936856>
- Way S.F., Morgan A.C., Larremore D.B., Clauset A. (2019) Productivity, Prominence, and the Effects of Academic Environment. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, vol. 116, no 22, pp. 10729–10733. <http://dx.doi.org/10.1073/pnas.1817431116>
- Wen D., Yan D., Sun X. (2022) Employee Satisfaction, Employee Engagement and Turnover Intention: The Moderating Role of Position. *Human Systems Management*, vol. 41, no 3, pp. 407–422. <http://dx.doi.org/10.3233/HSM-211505>
- Yadov V.A., Kissel A.A. (1974) Udovletvorennost' rabotoy: analiz empiricheskikh obobshcheniy i popytka ikh teoreticheskogo obosnovaniya [Job Satisfaction: An Analysis of Empirical Generalizations and an Attempt at Their Theoretical Justification]. *Sotsiologicheskie Issledovaniia / Sociological Studies*, no 1, pp. 78–87.
- Zarafshani K., Alibaygi A.H. (2009) Predictors of Job Satisfaction among Academics at an Iranian University. *Psychological Reports*, vol. 104, no 2, pp. 633–644. <http://dx.doi.org/10.2466/PRO.104.2.633-644>