



Разработка подхода к управлению организационным стрессом и приверженностью работников высшей школы на основе концепции well-being

Целью исследования является разработка методического инструмента оценки приверженности преподавателей высшей школы профессиональной деятельности на основе концепции благополучия (well-being). В рамках исследования систематизированы ключевые факторы мотивации и профессиоогенные стрессоры, адаптирована пятикомпонентная модель well-being (профессиональное, эмоциональное, физическое, социальное и финансовое благополучие) к условиям высшего образования и разработан Индекс приверженности преподавателя профессиональной деятельности (ИПППД) для мониторинга рисков снижения вовлечённости в профессию и оттока кадров в условиях динамичности образовательной среды.

Материалы и методы. В работе использованы труды отечественных и зарубежных авторов по мотивации, управлению организационным стрессом и формированию благоприятной рабочей среды. Применён метод компаративного анализа, включающий сопоставление теоретических моделей благополучия, инструментов оценки приверженности и подходов к управлению стрессом в академической среде. Дополнительно использованы аналитический, концептуальный и ретроспективный анализ, опрос профессорско-преподавательского состава и формализованное моделирование для разработки расчётной структуры Индекса приверженности преподавателя профессиональной деятельности (ИПППД).

Результаты. Основными результатами исследования являются построение оригинальной нейрокогнитивной типологии преподавателей высшей школы, разработка Индекса приверженности преподавателя профессиональной деятельности (ИПППД), структурированного в соответствии с пятью компонентами well-being: профессиональное благополучие (влияние, автономия, карьерные возможности), эмоциональное благополучие (уровень тревожности, выгорания, эмоциональной устойчивости), физическое благополучие (здоровье, сон, уровень хронической усталости), социальное благополучие (качество коммуникаций, поддержка коллег), финансовое благополучие (удовлетворён-

ность доходом, финансовое планирование, стабильность). Для каждого компонента определены индикаторы, методы оценки и шкалы измерения, адаптированные к условиям высшей школы. Для обеспечения сопоставимости показателей применена мини-макс-нормализация, веса компонентов установлены экспертно. Проведена иллюстративно-концептуальная демонстрация расчёта индекса и предложены мероприятия по формированию среды благополучия преподавателя в вузе на основе подхода well-being.

Заключение. Полученные результаты позволяют перейти от реактивных практик управления кадровыми рисками к проактивному мониторингу благополучия профессорско-преподавательского состава (ППС). Предложенная нейрокогнитивная типология создаёт основу для персонализации за счёт целевого распределения уже существующих ресурсов. Индекс приверженности преподавателя профессиональной деятельности (ИПППД) не только диагностирует текущее состояние, но и выявляет «точки риска» на ранних стадиях профессионального выгорания, особенно среди преподавателей с профилями «ресурсно-дефицитный» и «когнитивно-перегруженный». Кроме того, подчеркнута необходимость разработки управленческих решений, направленных не только на снижение стресса, но и на развитие автономии, влияния и коллегиальности как нематериальных ресурсов, определяющих приверженность профессии в условиях трансформации высшего образования. Перспективы дальнейшей работы связаны с эмпирической калибровкой весов ИПППД по критериальным переменным (публикационная активность, удовлетворённость студентов) и внедрением персонализированных стратегий поддержки преподавателей на основе их когнитивно-эмоционального профиля.

Ключевые слова: приверженность профессиональной деятельности; концепция благополучия; удовлетворенность, лояльность, вовлеченность работника; организационный стресс; профессорско-образовательный состав; образовательная организация.

Olga V. Astafyeva, Svetlana A. Ulyanova, Julia A. Limareva

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

Developing an Approach to Managing Organizational Stress and Commitment Among Higher Education Employees Based on the Concept of Well-Being

The purpose of research is to develop a methodological tool for assessing the commitment of higher school lecturers to professional activities based on the concept of well-being. The study systematized key motivation factors and occupational stressors, adapted the five-component well-being model (professional, emotional, physical, social and financial well-being) to the conditions of higher education, and developed the Index of Teacher's Commitment to Professional Activity

(ITCPA) to monitor the risks of reduced professional involvement and staff outflow in a dynamic educational environment.

Materials and methods. The paper uses the works of domestic and foreign authors on motivation, organizational stress management and the formation of a favorable working environment. The method of comparative analysis is applied, which includes a comparison of theoretical models of well-being, commitment assessment tools, and approaches to stress

management in an academic environment. Additionally, analytical, conceptual and retrospective analysis, a survey of the Faculty and formalized modeling were used to develop the calculated structure of the Index of Teacher's Commitment to Professional Activity (ITCPA).

Results. The main results of the study are the construction of an original neurocognitive typology of higher school lecturers, the development of the Index of Teacher's Commitment to Professional Activity (ITCPA), structured in accordance with five well-being components: professional well-being (influence, autonomy, career opportunities), emotional well-being (level of anxiety, burnout, emotional stability), physical well-being (health, sleep, level of chronic fatigue), social well-being (quality of communication, support of colleagues), financial well-being (income satisfaction, financial planning, stability). Indicators, assessment methods and measurement scales adapted to the conditions of higher education are defined for each component. To ensure comparability of the indexes, minimax normalization was applied, and the weights of the components were determined expertly. An illustrative and conceptual demonstration of the index calculation was carried out and measures were proposed to create an environment for the well-being of a lecturer at a university based on the well-being approach.

Conclusion. The results obtained make it possible to move from reactive practices of personnel risk management to proactive monitoring of the well-being of the Faculty. The proposed neurocognitive typology creates the basis for personalization by targeting existing resources. The Index of Teacher's Commitment to Professional Activity (ITCPA) not only diagnoses the current condition, but also identifies "risk points" in the early stages of professional burnout, especially among lecturers with profiles of "resource-deficient" and "cognitively overloaded". In addition, the need to develop management solutions aimed not only at reducing stress, but also at developing autonomy, influence and collegiality as intangible resources that determine commitment to the profession in the context of the transformation of higher education is emphasized. The prospects for further work are related to the empirical calibration of ITCPA weights based on criterion variables (publication activity, students' satisfaction) and the introduction of personalized support strategies for lecturers based on their cognitive-emotional profile.

Keywords: commitment to professional activity; well-being concept; satisfaction, loyalty, and engagement of the employee; organizational stress; Faculty; educational organization.

Введение

Современная концептуальная модель управления, применяемая в менеджменте хозяйствующих субъектов, опирается на новые достижения наук постиндустриального периода. Культурно навязанные идеалы контроля эмоций и трудовой дисциплины, характерные для прошлой эпохи, канули в лету, и вместе с методами «кнута и пряника» остались в прошлом. С развитием управленческих технологий постепенно приходит осознание того, что человек – важнейший стратегический ресурс бизнеса, приумножающий конкурентные преимущества организации. Сейчас, в условиях кадрового дефицита, как никогда ощущается потребность в кадрах, в сохранении кадрового потенциала, в удержании наиболее ценных специалистов, в активизации их интеллектуальных, творческих, инновационных способностей.

Требования к повышению эффективности работников, основанные на данных современных положений бихевиоризма, теорий мотивации, теорий лидерства и новых подходов к построению организационной культуры, постепенно сменяются заботой руководства о благополучии

и удовлетворённости сотрудников рабочей средой. Исследователи Grobstein, P. [1], Van Overwalle, F., Heleven, E. [2] отмечают, что реализация направлений well-being предполагает создание условий, в которых работники чувствуют себя психологически уравновешенными, физически здоровыми, эмоционально защищенными, мотивированными и продуктивными. Для концепции well-being важен психологический комфорт и социальное благополучие персонала, в том числе и снижение организационного стресса.

Вопросы оценки уровня стресса и формирования лояльности преподавателей вузов особенно актуальны в связи с тем, что с каждым годом растет интенсификация труда преподавателей, обусловленная необходимостью внедрения в обучение новых педагогических подходов и цифровых технологий, изучения современных научных достижений профессионального и междисциплинарного характера, отслеживания трансформационных поколенческих изменений и запросов аудитории. Эти и многие другие факторы вызывают чувство тревоги и стресса как у начинающих преподавателей, так и у опытных и давно работающих профессионалов. В связи с чем, по мнению ав-

торов Ульяновой С.А. и др. [3], формирование рабочей среды, обеспечивающей лояльность, мотивацию и стрессоустойчивость преподавателей, является одной из основных задач руководителей любого уровня образовательной организации, так как формирует профессионально-личностный ресурс любого коллектива.

Несмотря на усиление внимания к условиям труда профессорско-преподавательского состава (ППС), систематизированные данные о динамике внеаудиторной нагрузки (научно-методическая, кураторская, проектная, оценочная деятельность) остаются фрагментарными и не подвергнуты комплексному анализу. Официальная статистика не публикует дезагрегированные показатели по компонентам педагогической нагрузки, что создаёт значимый исследовательский пробел. Между тем, рост аудиторной и внеаудиторной загрузки педагогов – ключевой фактор риска снижения научной продуктивности и оттока кадров, особенно в условиях масштабного внедрения модульных программ и требований к «университету нового типа» [4]. По данным исследований на 2022 год [5] отмечалось увеличение доли времени на занятие научной деятельностью, и данная динамика держится по настоящее время.

Обозначенные проблемы являются очень важными в условиях, когда устойчивое долгосрочное инновационное развитие как всей экономики России, так и ее отдельных высокотехнологических и наукоемких отраслей неразрывно связано с формированием и эффективным использованием человеческого потенциала [6; 7].

Целью исследования является разработка методического подхода к управлению человеческим капиталом и организационным стрессом на основе получающей развитие и популярность концепции благополучия в условиях динамичной внутренней и внешней среды. Задачи исследования: исследование теоретических аспектов понятия организационный стресс и его основных причин; определение основных уровней приверженности работников и последовательности этапов формирования среды благополучия в организации; разработка нейрокогнитивной типологии преподавателей высшей школы на основе испытываемого стресса и мотивации преподавателей заниматься профессиональной деятельностью в организации; разработка методического подхода к оценке уровня приверженности преподавателя профессиональной деятельности; определение мероприятий по формированию среды благополучия в вузе на основе концепции well-being для разных нейрокогнитивных типов преподавателей.

Теоретические основы

Организационный стресс и его основные причины

Для XXI века такие факторы, как политическая обстановка, мировые тенденции обострения межнациональных конфликтов, макроэкономическая нестабильность, инфляция, падение уровня реальной заработной платы, снижение покупательной способности, обесценивание денег, удоро-

Организационные причины стресса	
<p>Специфика профессиональной деятельности (сложность задач, высокий уровень ответственности, чрезмерные психологические нагрузки, проявляющиеся в напряженности трудового ритма, перенос работы на дом,</p>	<p>Индивидуальные факторы (психические характеристики, уровень нейротизма (эмоциональной неустойчивости), низкая самооценочность, выученная беспомощность, склонность к перфекционизму, трудоголизму,</p>
<p>Условия труда (нарушение экологических норм, санитарно-гигиенические факторы, создающие угрозу здоровью, нарушение физического комфорта и благополучия)</p>	<p>Внутригрупповые стрессоры (конкуренция, контрпродуктивное поведение коллег, обструкционизм, буллинг, моббинг, социальный подрыв, проявления политической девиации)</p>
<p>Управленческие факторы (работа в офисах открытой планировки, постановка нереалистичных целей и сроков работы, стрессоры многозадачности, жёсткий контроль, авторитарный стиль управления, частые прерывания концентрации и внимания и интенсивная работа на различных каналах связи (почта, мессенджеры, корпоративные базы данных и пр.)</p>	

Рис. 1. Организационные причины стресса

Источник: составлено авторами

Fig. 1. Organizational causes of stress

Source: compiled by the authors

вание кредитов – приводят к повышению стресса для людей. Приумножает и значительно повышает уровень стресса работника организационный климат и психологическая атмосфера, в которой он проводит значительную часть своей жизни. Организационные причины стресса представлены на рисунке 1.

Организационный стресс как негативное психическое состояние, вызванное стрессорами рабочей среды, характеризуется повышенной тревожностью, беспокойством и психоэмоциональным напряжением персонала [8; 9]. Хронический стресс не способствует развитию работников, повышению их работоспособности, улучшению рабочей командной среды и показателей производительности, и, наоборот, факторы организационного стресса приводят к увеличению прямых, косвенных и нематериальных затрат [10]. Трансформационные процессы как в отечественной, так и мировой практике учебных заведений в высшей школе сформировали крайне негативный тренд, когда основными критериями эффективности подготовки кадров стали не профессиональные навыки, целостность личности и духовные ценности будущего специалиста, а количественные показатели в форме различных

национальных и зарубежных рейтингов, рэнкингов и мониторингов, которые ставят в том числе российские вузы в ситуацию жесткого соперничества и стресса [11]. Помимо этого, повышению организационного стресса способствуют требования к обновлению и модернизации организаций, связанные с растущим использованием цифровых технологий, когда деятельность все больше концентрируется на обработке новых знаний, а не производстве материальных благ [12]. С развитием информационной экономики основное значение сейчас придается не физической силе, а знаниям и информации, поэтому, закономерно, что в историческом контексте постиндустриальных преобразований рост интеллектуального труда, увеличение наукоемкости производственных процессов совпали с активно развивающимся интересом к изучению мозга человека, участвующего в обработке возрастающих объемов знаний и информации. Современные рабочие процессы основаны на использовании неявного знания, которое является неотъемлемой частью мозга и занимает порядка 80% от общего объема знаний. Подобная работа часто выполняется вне официального рабочего места или вне рамок рабочего времени, что затрудняет организа-

ционный контроль на основе традиционных единиц измерения.

Высокие требования к человеческой памяти в XXI веке, обучению и принятию индивидуальных решений, а также внедрение и использование многочисленных информационных систем и цифровых методов организациях рассматриваются как движущие факторы к усложнению процесса отбора работников по когнитивным способностям [13]. Поведенческие и нейропластические изменения мозга, вызванные повышенными требованиями к работе и, соответственно, хроническим стрессом, иногда представляют собой гиперактивную адаптацию к стрессовой организационной среде. По Nudo, R.J. [14], нейропластичность относится к способности мозга к адаптивным и дезадаптивным изменениям, таким как реорганизация нейронных связей в ответ на новые стимулы. Эта характеристика подчеркивает уязвимость пластичного и реактивного мозга к изменениям в худшую сторону в условиях стрессовой рабочей жизни.

В работе Гарбер А., Карапетян Л., Решке К. рассмотрена краткая классификация теорий стресса (рисунок 2). В теориях стресса, ориентированных на изучение раздражителей, подчеркивается, что внешние стрессоры являются причиной переживания стресса, и большое внимание отводится изучению организационных факторов в психологии труда и организационной психологии.

В целом, в исследовании Norman, R. [16] отмечается, что для многих людей современная работа приводит к состоянию неэффективности работы мозга. В работах часто утверждается, что многозадачность и чрезмерное использование цифровых устройств нарушают способность мозга к долговременной концентрации внимания.

Теории стресса		
Стресс как раздражитель	Стресс как реакция	Трансактные теории стресса
Подход Т. Холмса, Р. Рэя (шкала стресса)	Теория Г. Селье	Трансактные модели стресса Р. Лазаруса
Теория стресса в психологии труда (типы требований)	Реакция «бей или беги»	Теория сохранения ресурсов С. Хобфолла
	Биохимические теории	Теория действия К. Решке и Г. Шредера

Рис. 2. Классификация теорий стресса [15]

Fig. 2. Classification of stress theories [15]

Варданян Ю.В. и Парамонов А.А. отмечают, что накапливающееся напряжение и переутомление отражается на психическом состоянии и приводит к возникновению признаков эмоционального выгорания преподавателей вузов, которое наблюдается даже у педагогов с уровнями стрессоустойчивости средним, выше среднего и высоким [17]. Исследователями отмечается, что высокий уровень нервно-эмоциональной нагрузки коррелирует с физиологическими сдвигами и показателем устойчивости к стресс-воздействиям у педагогических работников умственного труда с выраженным компонентом межличностного общения [18].

Интересными и подробными представляются результаты изучения профессионального стресса и удовлетворенности работой преподавателей аккредитованных государственных вузов на основе данных международного исследования Changing Academic Profession, проведенного по единой методологии в 20 странах мира, включая Россию, изложенные в научной статье И.А. Давыдовой и Я.Я. Козьминой [19]. В исследовании рассматривались три группы факторов: требования к преподавателям и ресурсы, которые предоставляет им вуз для осуществления их профессиональной деятельности; индивидуальные профессиональные качества педагогов; их социально-демографические характеристики. В отличие от распространенной в зарубежных странах

ситуации, где высокий уровень стресса сопряжен с низким уровнем удовлетворенности работой, в соответствии с проведенным исследованием в России наблюдается низкий уровень стресса и низкая удовлетворенность работой в связи с предоставляемыми вузами условиями труда и недостаточным уровнем ресурсов. В части ресурсов исследование показало, что особое значение имеют нематериальные условия, например, существенными факторами оказались возможность оказывать влияние в рамках структурного подразделения, развитость коммуникаций, коллегиальность в принятии решений, взаимодействие с руководством. Результаты исследования показали, что индивидуальные профессиональные характеристики преподавателя, такие как должность, заработная плата, стаж работы не оказывают на работников вузов такого существенного влияния, как в Германии и Аргентине. При этом, на уровень стресса и удовлетворенность работой влияют социально-демографические характеристики человека, так преподаватели в браке и с детьми испытывают больший стресс, чем одинокие коллеги.

Формирование среды благополучия и приверженности работников

Выделяют три уровня приверженности работников организации: удовлетворенность, лояльность, вовлеченность (рисунок 3). Удовлетворенность выступает лишь

первым уровнем приверженности работников, на котором его устраивают базовые условия труда, но не мотивируют, чтобы прикладывать дополнительные усилия.

Лояльность – второй уровень приверженности работников возникает тогда, когда личные цели и жизненные планы работника находят возможность для реализации в рамках стратегических целей организации. Можно выделить два разных подхода, объясняющих лояльность работника: прагматичный или процессуально-поведенческий.

1) В соответствии с *прагматичным подходом лояльность* – это результат длительного взаимодействия, где компетентный и надежный сотрудник интегрируется в культуру компании. Лояльность характеризуется надежностью (стабильность, предсказуемость, выполнение обязательств перед компанией) и профессиональной пригодностью (компетентность сотрудника, его способность качественно выполнять свои функции), при этом лояльность не возникает мгновенно, формируется в процессе, длящемся во времени. В этой связи организации, заявляющие о нехватке специалистов, чаще использовать технологию прелиминаринга (от англ. *preliminary* – предстоящий), подписывая договоры со студентами колледжей и вузов с целью привлечения будущих молодых специалистов в свои организации [21].

2) *Эмоционально-поведенческий подход* предполагает, что *лояльность* – это глубокое внутреннее отношение, сочетающее позитивные эмоции, сознательную дисциплину и высокую мотивацию. Важно, чтобы человек обладал способностью смириться с одними требованиями и глубоко принять другие, при этом важна внутренняя мотивация, а не внешнее принуждение, а так-

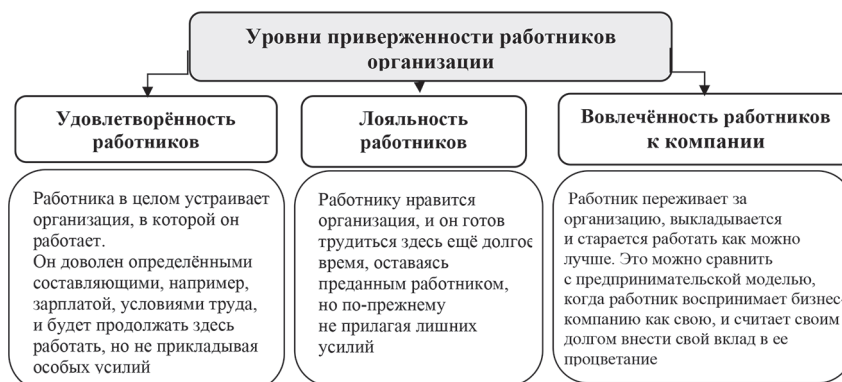


Рис. 3. Уровни приверженности работников [20]

Fig. 3. Commitment levels of employees [20]

же дисциплина и осознанное соблюдение правил. В работе [22] рассмотрен такой важный фактор, как влияние семьи на карьерную активность личности и мотивацию. Показано, что разные аспекты жизнедеятельности членов семьи могут иметь «точки сближения» (позволяющие гармонизировать семью и карьеру), «точки отталкивания» (помогающие понять, что является причиной нарушения семейной или карьерной гармонии) и «точки равновесия». Эти «точки» позволяют сравнивать разные позиции и оценки соотношения семейных и карьерных устремлений членов семьи и создают

основу для гармонизации личности и повышения эффективности работы. Безусловно, помимо семьи на мотивацию преподавателей и постоянное стремление к совершенствованию методов обучения и качества образовательного процесса влияет рабочая среда [23]. Поэтому задача современного руководителя состоит в том, чтобы создавать рабочие условия для формирования лояльности работников. На рисунке 4 представлены этапы профессиональной лояльности сотрудников академической среды, где каждый следующий уровень строится на основе предыдущего и является более

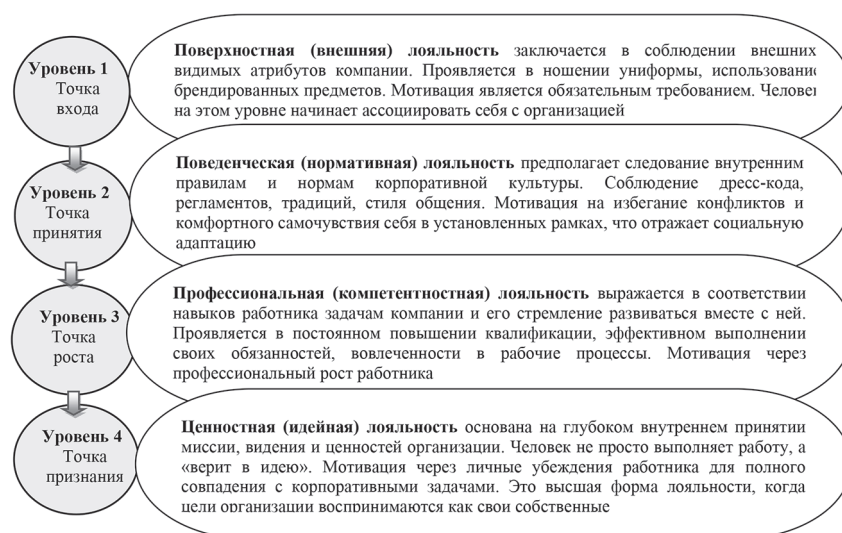


Рис. 4. Уровни профессиональной лояльности работников

Источник: составлено авторами

Fig. 4. Levels of professional loyalty of employees

Source: compiled by the authors

глубоким и устойчивым. Для этого руководителю необходимо обеспечить комфортную среду (уровень 1-2); предоставлять возможности для роста и развития (уровень 3); иметь четкую, этичную и социально ответственную миссию, которую работник может разделить (уровень 4). На 4 уровне возникает та самая синергия, когда собственные жизненные планы работника совпадают со стратегическими планами, развития организации и человек переходит на третий уровень приверженности организации – вовлеченность.

Лояльность и вовлеченность персонала тесно связаны с благополучием работников, которое включает в себя наличие положительных эмоций и настроений, отсутствие отрицательных эмоций (например, депрессия, тревога), удовлетворение жизнью, позитивное функционирование на работе. Рабочая атмосфера и среда влияют на достижение высокой мотивации, позволяют работникам полностью раскрывать свой потенциал на благо себя и своей организации. Чем выше уровень благополучия работника, тем больше он вовлечен в работу и тем качественнее выполняет свои задачи, что отражается на командном духе коллектива, репутации организации, клиентоориентированности, позитивном образе места работы для новых специалистов, привлечении и удержании талантов [24].

К элементам благополучия относят карьеру, здоровье, финансы, социальные и общественные связи. Они все взаимосвязаны и влияют друг на друга, образуя концепцию «well-being», появившуюся в середине 1980-х годов и получившую широкое распространение с 2010 г. благодаря Тому Рату и Джиму Хартеру, которые на основе проведенного в 150 странах исследования выделили пять составляющих благополучия

Аспекты Well-being	Комплекс мероприятий	Нейробиологические паттерны
Физическое благополучие	Реализация комплекса физических упражнений, зоны физической разгрузки	гормоны норадреналин, эндорфин, серотонин
Эмоциональное благополучие	Создание атмосферы удовлетворенности и счастья, празднования общих успехов	«гормон искренних эмоций» - эндорфин
Финансовое благополучие	Создание системы вознаграждений. Предоставление возможностей роста и самореализации	«гормон достижений» – дофамин «гормон признания» – серотонин
Социальное благополучие	Создание возможностей для неформального сотрудничества и взаимодействия	«гормон объятий» – окситоцин
Профессиональное благополучие	Создание возможностей для профессиональной вовлеченности преподавателей высшей школы	гормоны норадреналин, эндорфин, серотонин

Рис. 5. Компоненты благополучия преподавателей высшей школы, опирающийся на концепцию well-being и принципы нейробиологической регуляции организационного стресса

Источник: составлено авторами

Fig. 5. A set of aspects of well-being of higher school lecturers based on the concept of well-being and the principles of neurobiological regulation of organizational stress

Source: compiled by the authors

человека: здоровье, профессия, финансы, социальные связи и общественная вовлеченность [25]. На рисунке 5 предложены компоненты благополучия преподавателей, опирающийся на концепцию well-being.

На основе систематизации поведенческих и организационных маркеров стресса и благополучия была разработана нейрокогнитивная типология преподавателей высшей школы (табл. 1), включающая пять типов: стабильно-позитивный, гиперреагирующий, когнитивно-перегруженный, эмоционально-истощенный и ресурсно-дефицитный. Последний тип выявлен как специфический для российской академической среды и напрямую коррелирует с дефицитом нематериальных ресурсов и возможностью влиять на решения, коллегиальность и поддержку руководства [19]. Предложенная типология позволяет перейти от универсальных программ well-being к персонализированным стратегиям поддержки работника высшей школы.

В ответ на вызовы деловой трансформации высшего образования и рост професси-

онных стрессоров, авторы предлагают оригинальное концептуально-методическое решение определение Индекса приверженности преподавателя профессиональной деятельности (ИПП_{ПД}). Данный инструмент интегрирует три ключевых измерения: (1) компоненты well-being (профессиональное, эмоциональное, физическое, социальное и финансовое благополучие), (2) уровни организационной приверженности (удовлетворённость, лояльность, вовлечённость) и (3) нейрокогнитивные маркеры стресса и устойчивости. Впервые в отечественной практике разработана нейрокогнитивная типология преподавателей (стабильно-позитивные, гиперреагирующие, когнитивно-перегруженные, эмоционально-истощенные, ресурсно-дефицитные), позволяющая перейти от универсальных HR-практик к персонализированным стратегиям поддержки. Предложенная модель направлена не на ретроспективную диагностику выгорания, а на проактивное управление человеческим капиталом через предиктивную оценку рисков и баланс когнитивно-эмоциональных ресурсов.

Типология преподавателей высшей школы по нейрокогнитивному профилю
Typology of higher education lecturers by neurocognitive profile

Тип	Название	Нейро биологический паттерн	Ведущие поведенческие проявления	Риски	Примеры из практики
Тип А	Стабильно-позитивные	Показатели стресса отсутствуют, дофамин повышается от достижения результативности при выполнении профессиональных задач	<ul style="list-style-type: none"> ● Эмоциональная стабильность, ● Позитивное мышление ● Высокая мотивация 	Чрезмерное стремление к профессиональному совершенствованию	Преподаватель с эффективным тайм-менеджментом, ведущий методическую и научную деятельность
Тип Б	Гиперреагирующие	Увеличение кортизола, гиперактивность миндалины	<ul style="list-style-type: none"> ● Повышенная тревожность и гипербдительность ● Сложности с концентрацией внимания ● Склонность к «катастрофизации» ошибок 	Раннее выгорание, психосоматика (бессонница, тахикардия), отказ от научной активности	Преподаватель, постоянно перепроверяющий задания из-за страха ошибки
Тип В	Когнитивно-перегруженные	Снижение дофамина, «мозговой туман»	<ul style="list-style-type: none"> ● Сложности с переключением на новые задачи ● Перенос работы на выходные ● Забывчивость ● Цифровое истощение (проверки студенческих работ) ● Научное истощение (снижение /потеря интереса к публикациям и исследованиям) 	Снижение качества преподавания, утрата инновационного потенциала, «тихое отстранение»	Преподаватель, ведущий более 4-х дисциплин, не успевающий выполнять работу в срок
Тип Г	Эмоционально-истощённые	Снижение серотонина и окситоцина	<ul style="list-style-type: none"> ● Цинизм, апатия, «профессиональная холодность» ● Минимизация обратной связи со студентами ● Избегание коллегиальных проектов ● Формальный подход к занятиям 	Социальная дезинтеграция, моббинг (как жертва или инициатор), снижение интереса к рабочим процессам кафедры	Преподаватель с большим стажем работы лет, не реагирующий на запросы студентов
Тип Д	Ресурсно-дефицитные	Кортизол в норме, но снижается дофамин (социальное вознаграждение), снижается окситоцин	<ul style="list-style-type: none"> ● Низкая удовлетворённость при отсутствии симптомов стресса ● Работа «по инструкции» ● Отсутствие инициативы ● Эмоциональная «невидимость» в коллективе 	Постепенное снижение вовлечённости, утрата экспертного капитала, «тихий уход»	Преподаватель, не включённый в принятие решений на кафедре

Источник: составлено авторами

Source: compiled by the authors

Для реализации и верификации логики данного подхода в работе применяется комплекс методов, описанных ниже.

Методика

Оценка уровня приверженности преподавателя профессиональной деятельности необходима для прогнозирования его вовлечённости,

устойчивости к выгоранию и готовности к развитию, что напрямую влияет на качество образовательных и образовательно-предпринимательских проектов. Используя предлагаемый инструмент, можно своевременно выявлять риски, персонализировать поддержку и оптимизировать распределение кадровых ресурсов, особенно в рамках корпоративных университетов и социальных

инициатив. На основе специфики профессии преподавателя вуза оценка предлагается проводить по способам расчёта индекса приверженности преподавателя профессиональной деятельности (ИПП_{пд}), который объединяет:

1) пять компонентов Well-being (профессиональное, физическое, эмоциональное, социальное, финансовое благополучие).

Весовые, индикаторные и оценочные компоненты Индекса приверженности преподавателя профессиональной деятельности (ИПП_{ПД})

Weight, indicator and evaluation components of the Index of Teacher's Commitment to Professional Activity (ITC_{PA})

Компонент/вес	Индикаторы (применительно к вузу)	Метод оценки	Инструмент шкалирования
1. Профессиональный ($w_1\Pi = 0,2$)	Возможности роста, карьерные траектории, участие в управлении кафедрой/факультетом, свобода педагогического выбора, поддержка инноваций	Опрос по 5-балльной шкале по 8 утверждениям (напр., «Я могу влиять на решения в моём подразделении»)	балльная шкала Лайкерта (удовлетворённость)
2. Эмоциональный ($w_2Э = 0,2$)	Уровень тревожности, чувства выгорания, удовлетворённость, наличие поддержки психолога, эмоциональная устойчивость	Шкалы и по личному согласию индикаторы дофамина/кортизола (при нейромониторинге)	количественные показатели (н-р, часы работы в выходные)
3. Физический ($w_3ФЗ = 0,2$)	Участие в ДМС, диспансеризации, физактивности, сон, хронические симптомы перенапряжения	Самоотчёт, биометрия, биовозраст и т.п.	частотные шкалы (н-р, нарушение концентрации, раз в день/неделю)
4. Социальный ($w_4С = 0,2$)	Качество коммуникаций, поддержка коллег, отсутствие моббинга	Опрос по 5-балльной шкале доверия и поддержки	экспертные оценки (влияние в коллективе: 1–10 баллов)
5. Финансовый ($w_5\PhiН=0,2$)	Удовлетворённость зарплатой, прозрачность премий, финансовая грамотность, стабильность дохода	Расчетный показатель соотношения ожидания и факта	экспертные оценки (финансовой устойчивости: 1–10 баллов)

*вес компонентов (сумма $\sum w_i = 1$)

Источник: составлено авторами

Source: compiled by the authors

2) три уровня приверженности организации (удовлетворённость, лояльность, вовлечённость).

Веса индекса (табл. 2) отражают особенности академической среды, где профессиональная автономия и эмоциональный ресурс важнее финансового, как показано в исследовании [19].

Изначально для предлагаемой модели необходимо провести нормализацию, так как компоненты индекса приверженности преподавателя (ИПП_{ПД}) измеряются по разным шкалам. Минимакс-нормализация позволяет привести все показатели к единому безразмерному диапазону [0,1], что делает возможным их аддитивное агрегирование с весами. Без нормализации применение взвешенной суммы привело бы к доминированию компонентов с большими числовыми диапазонами (например, «часы работы») над качественными оценками (например, «поддержка руководства»), что искажает содержательную интерпретацию индекса.

Чтобы получить нормализованный балл, встраиваемый в диапазон [0,1], используем линейную нормализацию (минимакс-шкалирование). В соответствии с ГОСТ Р ИСО 22514-1—2015¹, процесс управления благополучием персонала следует рассматривать как устойчивую систему, включающую планирование, оценку способности и производительности, мониторинг и улучшение – с акцентом на предиктивную диагностику, а не на ретроспективную оценку последствий стресса. Так как интерес исследования заключается в концептуально-методической валидации и калибровке параметров, то минимакс-нормализация упрощает решение задачи, позволяет интерпретировать градиенты по весам

¹ ГОСТ Р ИСО 22514-1-2015. Статистические методы. Управление процессами. Часть 1. Общие принципы ISO 22514-1:2014. Statistical methods in process management – Capability and performance – Part 1: General principles and concepts (IDT). Издание официальное Москва: Стандартинформ. 2016

w_i , обеспечивает масштабируемость (например, перевод в Excel/BI-системы), а также сохраняет линейность модели.

Для обеспечения сопоставимости и аддитивности все компоненты индекса приверженности преподавателя профессиональной деятельности (ИПП_{ПД}) нормализуются линейно к диапазону [0; 1] по формуле 1:

$$x_i = \frac{x_{max} - x_{min}}{x_i - x_{min}}, \quad (1)$$

где X_i – индивидуальный балл по компоненту, X_{min} и X_{max} – границы шкалы измерения. Это обеспечивает сопоставимость показателей, измеренных в разных шкалах (5 или 7-балльные Лайкерта). Для обратных показателей (где меньше – лучше, например, «частота нарушений концентрации») применяется обратная нормализация. Чем выше получаем исходный балл (больше нарушений), тем ниже нормализованный вклад в ИПП_{ПД}.

Индекс приверженности преподавателя высшей школы

профессиональной деятельности (ИПП_{ПД}) определяется по формуле 2:

$$\text{ИПП}_{\text{ПД}} = \sum_{i=1}^5 (w_i \cdot x_{i\text{norm}}), \quad (2)$$

где w_i — вес i -го компонента (сумма $\sum w_i = 1$), $x_{i\text{norm}}$ — нормализованное значение i -го компонента в интервале $[0;1]$;

В случае объединения нескольких индикаторов в один компонент (например, 3 пункта по «влиянию в коллективе»), нормализация выполняется сначала по каждому индикатору, затем — усреднение (арифметическое или взвешенное), и только после включается в сумму. Результирующее значение индекса приверженности преподавателя профессиональной деятельности (ИПП_{ПД}), нормированное в интервал $[0;1]$, допускает трёхуровневую интерпретацию. Переход от базового уровня удовлетворённости к лояльности и далее — к вовлечённости отражает не просто рост приверженности, но качественную трансформацию отношения к профессии.

Интервал 0,00–0,39 соответствует низкому уровню приверженности (удовлетворённость). На данном уровне преподаватель формально выполняет должностные обязанности, однако его вовлечённость ограничена рамками инструкций и нормативов. Наблюдаются признаки эмоционального истощения, снижение когнитивной гибкости, рост частоты нарушений концентрации внимания. При формально низком уровне субъективного стресса подобное состояние сопряжено с низкой удовлетворённостью работой и высоким риском «тихого оттока» — особенно среди молодых кандидатов наук, не включённых в процессы принятия решений. Для предотвращения дальнейшего снижения профессионального потенциала требуется срочная коррекция условий труда:

сокращение внеаудиторной нагрузки, восполнение дефицита нематериальных ресурсов (влияние, коллегиальность, поддержка руководства), обеспечение автономии в педагогическом выборе.

2. Интервал 0,40–0,69 отмечает средний уровень приверженности (лояльность). Преподаватель стабильно обеспечивает выполнение образовательных и научных функций, сохраняет профессиональную компетентность и демонстрирует лояльность по отношению к организации. Однако его активность остаётся в рамках «профессионального минимума»: инициативы ограничены, участие в инновационных проектах — редкое, научная рефлексия — формальная. Подобный уровень типичен для большинства респондентов в пилотном расчёте (ИПП_{ПД} = 0,54), что говорит о доминировании «стабильной пассивности» в академической среде. Указанная зона — не зона риска, но точка принятия и потенциального роста: при целевой поддержке (индивидуальное карьерное консультирование, включение в проектные

команды, развитие цифровых компетенций) возможен переход к высокой вовлечённости.

3. Интервал 0,70–1,00 показывает высокий уровень приверженности (вовлечённость). Преподаватель проявляет не только надёжность, но и ценностную идентификацию с миссией вуза. Его деятельность выходит за рамки формальных обязанностей: он инициирует модернизацию учебных курсов, участвует в междисциплинарных проектах, наставничестве, продвижении институционального бренда. Такие сотрудники составляют ядро профессионального сообщества и являются источником устойчивости и двигателями изменений. Поддержание данного уровня требует не столько внешних стимулов, сколько условий для автономного творчества, признания экспертного вклада и обеспечения баланса между педагогической, научной и административной нагрузкой.

Предложенная интерпретационная шкала позволяет не только диагностировать текущее состояние преподавателя, но и выстраивать индивидуальную

Таблица 3/ Table 3

Расчет Индекса приверженности преподавателя профессиональной деятельности (ИПП_{ПД}) по компонентам well-being
Calculation of the Index of Teacher's Commitment to Professional Activity (ITC_{PA}) by well-being components

Компонент	Вес W_i	Средний исходный балл	Шкала	Нормализованный балл (X_i)	Вклад в ИПП _{ПД} ($W_i \cdot X_i$)
1.Профессиональное благополучие (WbП)	0.20	3,2	1–5 (прямая)	0,55	0,110
2.Эмоциональное благополучие (WbЭ)	0.20	2,8	1–5 (прямая)	0,45	0,090
3.Физическое благополучие (WbФЗ)	0.20	6,3	0–10 (прямая)	0,60	0,120
4.Социальное благополучие (WbС)	0.20	3,0	1–5 (прямая)	0,57	0,100
5.Финансовое благополучие (WbФН)	0.20	3,4	1–5 (прямая)	0,60	0,120
Итого	1,00	18,7	—	—	0,540

Источник: составлено авторами

Source: compiled by the authors

*Полученное значение (ИПП_{ПД} = 0,540) не претендует на генерализацию, но подтверждает вычислительную реализуемость модели и позволяет проиллюстрировать её интерпретацию.

Предлагаемые мероприятия по формированию среды благополучия преподавателя в вузе на основе подхода well-being

Proposed measures to create an environment for the well-being of a university lecturer based on the well-being approach

Финансовое благополучие	Эмоциональное благополучие	Физическое благополучие	Социальное благополучие	Профессиональное благополучие
Финансовое планирование, обучение управлению долговой нагрузкой (ипотека, кредиты) (особенно для Типов В, Г, Д)	Внедрение доступной психологической помощи (консультации, группы поддержки) (Тип Б, Г)	День здоровья, диспансеризация, вакцинация, замер биологического возраста (Тип В, Г)	Признание и социальная видимость: публичные благодарности, упоминания на сайте вуза (Тип Д, Г)	Индивидуальное карьерное консультирование; включение в экспертные роли и публичные мероприятия (Тип Д, В)
Банковские продукты, льготное кредитование (Тип Д)	Тренинги по эмоциональному интеллекту, стрессоустойчивости и осознанности (Тип Б)	Здоровое питание на рабочем месте (все типы)	Волонтерские и благотворительные акции (Тип А, Д)	Программы непрерывного обучения и развития (Тип А, В)
Оформление финансовых документов; помощь в налоговом вычете НДФЛ (Тип Д)	Неформальные встречи с топ-менеджментом (Тип Д, Б)	Лекции по здоровью, вебинары по режиму дня и сну (Тип В)	Прозрачность коммуникаций: открытый доступ к решениям, касающимся ППС (Тип Д)	Развитие цифровых и методических компетенций (Тип А, В)
Поддержка внешних источников дохода (экспертная деятельность, онлайн-курсы) (Тип А, В)	Научно-педагогические клубы, «кофе-брейки с коллегами», тимбилдинги (Тип Д, Г)	Рациональное планирование рабочего времени и пространства (Тип В)	Междисциплинарные проектные группы, экспертные советы (Тип Д, А)	Снижение многозадачности, цифровой и научной перегрузки (Тип В)
Информирование о карьерных и финансовых возможностях внутри вуза (Тип Д)	Поддержка руководства; снижение давления при ошибках (Тип Б, Г)	Корпоративные спортивные мероприятия, ДМС (все типы)	Наставничество (не только передача знаний, но и социальная интеграция) (Тип Д, Г)	Стабилизация психоэмоциональной нагрузки от взаимодействий со студентами, административной (Тип Б, Г)
Интеграция с другими компонентами well-being (признание и премирование) (Тип Д, Г)	Предоставление обратной связи от выпускников вуза об их карьерных достижениях (все типы)	Чёткие, предсказуемые правила распределения нагрузки, грантов, командировок (Тип Д)	Проведение выездных мероприятий в доме отдыха (все типы)	Создание условий для автономии в педагогическом выборе и методической деятельности (Тип А, Д)

Источник: составлено авторами

Source: compiled by the authors

лизированные траектории развития в рамках системы управления человеческим капиталом вуза. При этом важно подчеркнуть, что повышение $IПП_{пд}$ не достигается за счёт увеличения нагрузки, а, напротив, требует её рациональной оптимизации, в том числе с учётом нейрокогнитивных ресурсов, что соответствует современным вызовам высшего образования.

Иллюстративно-концептуальная демонстрация $IПП_{пд}$ выполнена с использованием формулы 2, на выборке из двадцати пяти преподавателей с целью верификации корректности агрегативной логики (нормализация и взвешенная сумма). Результаты сведены в таблицу 3.

Среднее значение Индекса приверженности преподава-

теля ($IПП_{пд} = 0,540$) соответствует среднему уровню – «лояльность», что указывает на стабильное, но пассивное отношение к профессиональной деятельности. Наиболее низкие вклады демонстрируют компоненты эмоционального (0,090) и профессионального (0,110) благополучия, что согласуется с типологией «ресурсно-дефицитных» и «когнитивно-перегруженных» преподавателей, где доминирует работа «по инструкции», при этом наблюдается дефицит влияния, коллегиальности и автономии. Полученный результат подтверждает гипотезу о том, что основной риск в академической среде не острый стресс, а хроническая «удовлетворённая пассивность», способная со

временем перерасти в эмоциональное истощение.

Организации, внедряющие программы well-being, разрабатывают мероприятия, направленные на улучшение качества жизни работников [24; 26]. Для формирования среды благополучия вузам предлагается внедрить ряд программ и мероприятий, направленных на повышение приверженности работников профессиональной деятельности (таблица 4).

Как видно из табл. 4, повышение приверженности работников профессиональной деятельности позволяет не только формировать общую среду благополучия, но и целенаправленно работать с каждым нейрокогнитивным профилем преподавателя. Например, для «ресурсно-дефицитных» (Тип Д)

ключевыми являются меры, направленные на вовлечение в коллектив и восстановление чувства влияния, тогда как для «когнитивно перегруженных» (*Tun B*) приоритетом становится снижение многозадачности и поддержка научной рефлексии. Такой подход обеспечивает персонализацию управленческих решений в отношении профессорско-преподавательского состава без увеличения административной нагрузки, а за счёт гибкого распределения уже существующих ресурсов. Это особенно важно в условиях высокой плотности задач в современном вузе, где устойчивость системы всё больше зависит от благополучия её ключевых носителей — преподавателей. Инвестиции в их профессиональное благополучие выступают не как дополнительная опция, а стратегическая необходимость, направленная на сохранение интеллектуального и педагогического потенциала высшей школы.

Важным ограничением работы является предварительный статус модели *ИПП_{ПД}*, так как веса компонентов обоснованы теоретически и согласованы с экспертами, но не калиброваны эмпирически по критериальным переменным (удержание, публикационная активность, удовлетворённость студентов). Выборка ($n = 25$) предназначена исключительно для демонстрации вычислительной корректности формулы. Нейрофизиологические компоненты остаются гипотетическими до внедрения пассивного нейромониторинга.

Заключение

Предложенный методический инструмент оценки приверженности преподавателей высшей школы профессиональной деятельности на основе концепции благополучия (*well-being*) позволит повысить мотивацию работников и снизить уровень стресса в коллек-

тиве. В рамках демонстрации расчётного индекса приверженности преподавателей к профессиональной деятельности в высшей школе было выявлено, что на поведение преподавателей вузов как людей интеллектуального труда оказывают влияние несколько групп факторов по большей части нематериального характера.

Предложенная модель оценки индекса приверженности преподавателя высшей школы своей профессиональной деятельности может быть использована:

- в системе внутреннего аудита качества труда профессорско-преподавательского состава (ППС) как инструмент регулярного мониторинга уровня приверженности, выявления «точек риска» и формирования персонализированных рекомендаций по коррекции условий труда;

- при проектировании вузовских программ поддержки ППС в рамках реализации национального проекта «Образование» (направление «Развитие кадрового потенциала»), с акцентом на профессио-генные стрессоры дисбаланса «работа-жизнь», когнитивно-нейронную перегрузку, дефицит коллегиальности и поддержки руководства);

- в цифровых HR-платформах вузов как основа для мониторинга человеческого капитала, интегрируемая с системами учёта нагрузки и (в перспективе) модулями нейромониторинга;

- при формировании индивидуализированных управленческих решений о карьерном развитии работников в сочетании с нейрокогнитивной типологией преподавателей (стабильно-позитивные, гиперреагирующие, когнитивно-перегруженные, эмоционально-истощённые и ресурсно-дефицитные), что позволяет не только диагностировать уровень приверженности, но и подбирать целевые меры под-

держки от нейротренингов до включения в проектные команды или предоставления автономии в педагогическом выборе;

- при формировании HR-бренда образовательной организации как привлекательного места работы, оценки эффективности управленческих интервенций и построения предиктивных моделей оттока/вовлечённости высококвалифицированных специалистов.

Эмпирическая калибровка весов предполагает их оптимизацию на основе статистической связи между значениями *ИПП_{ПД}* и объективными критериальными переменными — такими как удержание кадров, публикационная активность, удовлетворённость студентов или частота больничных. В будущем калибровку можно реализовать с помощью регрессионного анализа или методов машинного обучения на репрезентативной выборке преподавателей, что позволит перейти от экспертно заданных весов к эмпирически обоснованным.

Благодаря чувствительности к изменениям *ИПП_{ПД}* позволит не только фиксировать исходный уровень приверженности, но и измерять динамику после внедрения программ *well-being*, также адаптировать нагрузку, что позиционирует индекс не просто как диагностический показатель, а проактивный управленческий инструмент, транслирующий принципы *well-being* и данные современной нейронауки в практическую логику управления академическим коллективом. Его внедрение способствует переходу от формального контроля к поддержке когнитивного и эмоционального благополучия профессорско-преподавательского состава (ППС), что особенно актуально в условиях роста когнитивной нагрузки, дефицита нематериальных ресурсов и повышенных требований к профессиональной гибкости преподавателей современного вуза.

Литература

1. Grobstein P. The Brain as a Learner/Inquirer/Creator: Some Implications of Its Organization for Individual and Social Well Being. In: Kelso J. (eds) Learning To Live Together: Promoting Social Harmony. Springer, Cham. 2019. DOI: 10.1007/978-3-319-90659-1_14.
2. Van Overwalle F., Heleven E. The Neural Basis and Representation of Social Attributions. In: Gilead M., Ochsner K.N. (eds) The Neural Basis of Mentalizing. Springer, Cham. 2021. DOI: 10.1007/978-3-030-51890-5_19.
3. Ульянова С.А., Астафьева О.В., Лимарева Ю.А., Фатхутдинова О.А. Формирование мотивации работников через создание нейропозитивной организационной и физической культуры и спорта в компании // Теория и практика физической культуры. 2025. № 12. С. 108–110.
4. Стратегические образовательные альянсы как механизм трансформации инновационной образовательной среды. Жабин А.П., Щенников С.А., Абросимов А.Г., Голубкин В.Н., Зарова Е.В., Пискунов В.А., Печерская Э.П., Погорелова Е.В., Юдина О.В., Астафьева О.В., Кочеткова Н.В., Трошина Е.П. Самара, 2008.
5. Программа опроса работников профессорско-преподавательского состава гражданских вузов [Электрон. ресурс]. НИУ ВШУ. 2022. Режим доступа: https://www.hse.ru/data/2023/04/14/2026027799/vo_PPS+_2022_prog.pdf.
6. Эскиндаров М.А., Грузина Ю.М., Харчилава Х.П., Мельничук М.В. Роль человеческого капитала в цифровой экономике на институциональном и региональном уровнях // Экономика региона. 2022. № 18(4). С. 1105–1120. DOI: 10.17059/ekon.reg.2022-4-10.
7. Цыганов А.А., Бровчак С.В., Горелова Ю.А., Крутова Л.С. Подготовка специалистов в области инновационных финансовых технологий в России // Высшее образование в России. 2022. Т. 31. № 2. С. 82–93. DOI: 10.31992/0869-3617-2022-31-2-82-93.
8. Muscatell K.A., Merritt C.C., Cohen J.R., Chang L., Lindquist K.A. The Stressed Brain: Neural Underpinnings of Social Stress Processing in Humans. In: Miczek, K.A., Sinha, R. (eds) Neuroscience of Social Stress. Current Topics in Behavioral Neurosciences, Springer, Cham. 2021. Т. 54. DOI: 10.1007/978-3-030-51890-5_19.
9. Silva L.M.U., Baltazar C.A., Silva, C.A. et al. Measures for brain connectivity analysis: nodes centrality and their invariant patterns // Eur. Phys. J. Spec. Top. 2017. № 226. С. 2235–2245. DOI: 10.1140/epjst/e2016-60400-2.
10. Молчанов И.Н. Образование и профессиональная подготовка как инструменты формирования человеческого капитала // Экономика. Налоги. Право. 2023. Т. 16. № 2. С. 108–118. DOI: 10.26794/1999-849X-2023-16-2-108-118.
11. Полевая М.В., Чуб А.А., Жигун Л.А., Белогруд И.Н., Г.Г. Руденко Г.Г., Федченко А.А., Колесникова Ю.С. Влияние рейтингов на эф-

фективность управления деятельностью вузов и подготовки высококвалифицированных кадров // Экономика. Налоги. Право. 2024. № 17(4). С. 42–52. DOI: 10.26794/1999-849X-2024-17-4-42-52.

12. Ильина И.Ю. Формирование конкурентных стратегий преподавателей российских вузов в условиях цифровизации образования // Экономика. Налоги. Право. 2024. № 17(4). С. 92–101. DOI: 10.26794/1999-849X-2024-17-4-92-101.
13. Трачук А.В., Колобов А.В., Линдер Н.В. Влияние организационной амбидекстрии на эффективность деятельности многопрофильных промышленных предприятий // Российский журнал менеджмента. 2024. Т. 22. № 1. С. 131–153.
14. Nudo R.J. Mechanisms for recovery of motor function following cortical damage // Current Opinion in Neurobiology. 2006. № 16. С. 638–644.
15. Гарбер А., Карапетян Л., Решке К. Управляй стрессом с оптимизмом! Обучающая тренинговая программа по стресс-менеджменту на основе современной поведенческой психологии и психотерапии [Электрон. ресурс]. Cuvillier Verlag Göttingen, 2018. Режим доступа: https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9783736987715_A45370985/preview-9783736987715_A45370985.pdf.
16. Norman R. The Outer Brain: Ten Amazing Ways the Skin and Brain Connect. In: Gupta S., Mehta N., Dudani P. (eds) Critical Thinking in Contemporary Dermatology: Cognitive Essays. Springer, Singapore. 2024. DOI: 10.1007/978-981-97-0411-8_1.
17. Варданян Ю.В., Парамонов А.А. Оптимизация стрессоустойчивости педагогов с формирующимся эмоциональным выгоранием [Электрон. ресурс] // Мир науки. Педагогика и психология. 2019. № 6. Т. 7. Режим доступа: <https://mir-nauki.com/PDF/27PSMN619.pdf>.
18. Баймаков Е.А., Мишкич И.А., Еременко С.А., Юшкова О.И., Капустина А.В., Зайцева А.В., Ониани Х.Т. Профессиональный стресс у педагогических и медицинских работников и его профилактика // Медицина труда и промышленная экология. 2023. № 63(2). С. 122–128.
19. Давыдова И.А., Козьмина Я.Я. Профессиональный стресс и удовлетворенность работой преподавателей российских вузов // Вопросы образования. 2014. № 4. С. 169–183.
20. Теория организации и управление изменениями: в схемах и таблицах / О.В. Астафьева, Т.В. Алексашина, О.А. Бородина и др. М.: Прометей, 2026. 538 с.
21. Полевая М.В. Особенности профессионализации и социализации молодежи в условиях инновационных преобразований // Экономика. Налоги. Право. 2023. № 16(2). С. 19–27. DOI: 10.26794/1999-849X-2023-16-2-1.
22. Пряжников Н.С., Камнева Е.В., Кузнецов К.Г., Полевая М.В., Полиматиди А.А. Семейная карьера: сущность, основания для типологии и методы помощи в профессиональном и семейном самоопределении // Организационная психология. 2024. № 14(4). С. 228–251. DOI: 10.17323/2312-5942-2024-14-4-228-251.

23. Пестунова Г.Б., Ульянова С.А. Цикл PDCA и балльно-рейтинговая система оценки знаний обучающихся: пути совершенствования качества образования (на материалах дисциплины Управление бизнес-процессами) // Открытое образование. 2024. Т. 28. № 6. С. 4–12. DOI 10.21686/10.21686/1818-4243-2024-6-4-12.

24. Роздольская И.В., Ледовская М.Е., Мозговая Ю.А. Влияние инновационного формата вовлеченности персонала на основе концепции Well-being на повышение результативности деятельности // Вестник Белгородского универ-

ситета кооперации, экономики и права. 2022. № 2. С. 154–167.

25. Пять элементов благополучия: Инструменты повышения качества жизни / Т. Рат, Джим Хартер: пер. с англ. М.: Альпина Паблишерз, 2011. 148 с.

26. Яковлева М.А., Шостак М.А. Применение концепции Well-being предприятиями индустрии гостеприимства [Электрон. ресурс] // Human Progress. 2020. Т. 6. № 2. Режим доступа: http://progresshuman.com/images/2020/Том6_2/Yakovleva.pdf. DOI: 10.34709/IM.162.9.

References

1. Grobstein P. The Brain as a Learner/Inquirer/Creator: Some Implications of Its Organization for Individual and Social Well Being. In: Kelso J. (eds) Learning To Live Together: Promoting Social Harmony. Springer, Cham. 2019. DOI: 10.1007/978-3-319-90659-1_14.

2. Van Overwalle F., Heleven E. The Neural Basis and Representation of Social Attributions. In: Gilead M., Ochsner K.N. (eds) The Neural Basis of Mentalizing. Springer, Cham. 2021. DOI: 10.1007/978-3-030-51890-5_19.

3. Ul'yanova S.A., Astaf'yeva O.V., Limareva Yu.A., Fatkhutdinova O.A. Formation of employee motivation through the creation of a neuropositive organizational and physical culture and sports in the company. *Teoriya i praktika fizicheskoy kul'tury = Theory and practice of physical education*. 2025; 12: 108-110. (In Russ.)

4. Strategicheskiye obrazovatel'nyye al'yansy kak mekhanizm transformatsii innovatsionnoy obrazovatel'noy sredy = Strategic educational alliances as a mechanism for transforming an innovative educational environment. Zhabin A.P., Shchennikov S.A., Abrosimov A.G., Golubkin V.N., Zarova Ye.V., Piskunov V.A., Pecherskaya E.P., Pogorelova Ye.V., Yudina O.V., Astaf'yeva O.V., Kochetkova N.V., Troshina Ye.P. Samara; 2008. (In Russ.)

5. Programma oprosa rabotnikov professorsko-prepodavatel'skogo sostava grazhdanskikh vuzov = Survey program for faculty members of civilian universities [Internet]. National Research University Higher School of Management; 2022. Available from: https://www.hse.ru/data/2023/04/14/2026027799/vo_PPS+_2022_progr.pdf. (In Russ.)

6. Eskindarov M.A., Gruzina Yu.M., Kharchilava Kh.P., Mel'nichuk M.V. The role of human capital in the digital economy at the institutional and regional levels. *Ekonomika regiona = Economy of the region*. 2022; 18(4): 1105-1120. DOI: 10.17059/ekon.reg.2022-4-10. (In Russ.)

7. Tsyganov A.A., Brovchak S.V., Gorelova Yu.A., Krutova L.S. Training specialists in the field of innovative financial technologies in Russia. *Vyssheye obrazovaniye v Rossii = Higher education in Russia*. 2022; 31; 2: 82–93. DOI: 10.31992/0869-3617-2022-31-2-82-93. (In Russ.)

8. Muscatell K.A., Merritt C.C., Cohen J.R., Chang L., Lindquist K.A. The Stressed Brain: Neural Underpinnings of Social Stress Processing in Humans. In: Miczek, K.A., Sinha, R. (eds) Neuroscience of Social Stress. Current Topics in Behavioral Neurosciences, Springer, Cham. 2021: 54. DOI: 10.1007/7854_2021_281.

9. Silva L.M.U., Baltazar C.A., Silva, C.A. et al. Measures for brain connectivity analysis: nodes centrality and their invariant patterns. *Eur. Phys. J. Spec. Top.* 2017; 226: 2235–2245. DOI: 10.1140/epjst/e2016-60400-2.

10. Molchanov I.N. Education and professional training as tools for human capital formation. *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economy. Taxes. Law*. 2023; 16; 2: 108-118. DOI: 10.26794/1999-849X-2023-16-2-108-118. (In Russ.)

11. Polevaya M.V., Chub A.A., Zhigun L.A., Belograd I.N., G.G. Rudenko G.G., Fedchenko A.A., Kolesnikova YU.S. The Impact of Ratings on the Efficiency of University Management and the Training of Highly Qualified Personnel. *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economy. Taxes. Law*. 2024; 17(4): 42-52. DOI: 10.26794/1999-849X-2024-17-4-42-52. (In Russ.)

12. Il'ina I.Yu. Formation of Competitive Strategies of Teachers of Russian Universities in the Context of Digitalization of Education. *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economy. Taxes. Law*. 2024; 17(4): 92-101. DOI: 10.26794/1999-849X-2024-17-4-92-101. (In Russ.)

13. Trachuk A.V., Kolobov A.V., Linder N.V. The Impact of Organizational Ambidexterity on the Performance of Diversified Industrial Enterprises. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta = Russian Journal of Management*. 2024; 22; 1: 131-153. (In Russ.)

14. Nudo R.J. Mechanisms for recovery of motor function following cortical damage. *Current Opinion in Neurobiology*. 2006; 16: 638–644.

15. Garber A., Karapetyan L., Reshke K. Manage Stress with Optimism! A training program on stress management based on modern behavioral psychology and psychotherapy [Internet]. Cuvillier Verlag Göttingen; 2018. Available from: https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9783736987715_A45370985/preview-9783736987715_A45370985.pdf.

16. Norman R. The Outer Brain: Ten Amazing Ways the Skin and Brain Connect. In: Gupta S., Mehta N., Dudani P. (eds) Critical Thinking in Contemporary Dermatology: Cognitive Essays. Springer, Singapore. 2024. DOI: 10.1007/978-981-97-0411-8_1.

17. Vardanyan Yu.V., Paramonov A.A. Optimization of Stress Resistance of Teachers with Emerging Emotional Burnout [Internet]. Mir nauki. Pedagogika i psikhologiya = World of Science. Pedagogy and Psychology. 2019; 6: 7. Available from: <https://mir-nauki.com/PDF/27PSMN619.pdf>. (In Russ.)

18. Baymakov Ye.A., Mishkich I.A., Yeremenko S.A., Yushkova O.I., Kapustina A.V., Zaytseva A.V., Oniani K.H.T. Professional Stress in Pedagogical and Medical Workers and Its Prevention. Meditsina truda i promyshlennaya ekologiya = Occupational Medicine and Industrial Ecology. 2023; 63(2): 122-128. (In Russ.)

19. Davydova I.A., Koz'mina Ya.Ya. Professional Stress and Job Satisfaction of Teachers at Russian Universities. Voprosy obrazovaniya = Voprosy obrazovaniya. 2014; 4: 169-183. (In Russ.)

20. Teoriya organizatsii i upravleniya izmeneniyami: v skhemakh i tablitsakh = Organization Theory and Change Management: in Diagrams and Tables O.V. Astafieva, T.V. Aleksashina, O.A. Borodina et al. Moscow: Prometei; 2026. 538 p. (In Russ.)

21. Polevaya M.V. Features of the Professionalization and Socialization of Young People in the Context of Innovative Transformations. Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economy. Taxes. Law. 2023; 16(2): 19-27. DOI: 10.26794/1999-849X-2023-16-2-1. (In Russ.)

22. Pryazhnikov N.S., Kamneva Ye.V., Kuznetsov K.G., Polevaya M.V., Polimatidi A.A. Family career: essence, grounds for typology and methods of assistance in professional and family self-determination. Organizatsionnaya psikhologiya = Organizational Psychology. 2024; 14(4): 228-251. DOI: 10.17323/2312-5942-2024-14-4-228-251. (In Russ.)

23. Pestunova G.B., Ul'yanova S.A. The PDCA cycle and the point-rating system for assessing students' knowledge: ways to improve the quality of education (based on the materials of the discipline Business Process Management). Otkrytoye obrazovaniye = Open Education. 2024; 28; 6: 4-12. DOI 10.21686/10.21686/1818-4243-2024-6-4-12. (In Russ.)

24. Rozdol'skaya I.V., Ledovskaya M.Ye., Mozgovaya Yu.A. The Impact of an Innovative Format of Personnel Engagement Based on the Well-being Concept on Improving Performance. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava = Bulletin of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law. 2022; 2: 154-167. (In Russ.)

25. Pyat' elementov blagopoluchiya: Instrumenty povysheniya kachestva zhizni = Five Elements of Well-Being: Tools for Improving Quality of Life / T. Rath, Jim Harter: tr. from Eng. Moscow: Alpina Publishers; 2011. 148 p. (In Russ.)

26. Yakovleva M.A., Shostak M.A. Application of the Well-being Concept by Hospitality Industry Enterprises [Internet]. Human Progress = Human Progress. 2020; 6: 2. Available from: http://progresshuman.com/images/2020/Tom6_2/Yakovleva.pdf. DOI: 10.34709/IM.162.9. (In Russ.)

Сведения об авторах

Ольга Астафьева Викторовна

К.э.н., доцент, доцент Кафедры общего и проектного менеджмента
Финансовый университет при Правительстве
Российской Федерации,
Москва, Россия
Эл. почта: astafeva86@mail.ru

Светлана Анатольевна Ульянова

К.э.н., доцент, доцент Кафедры общего и проектного менеджмента
Финансовый университет при Правительстве
Российской Федерации,
Москва, Россия.
Эл. почта: SAUlyanova@fa.ru

Юлия Анатольевна Лимарева

К.п.н., доцент, доцент Кафедры общего и проектного менеджмента
Финансовый университет при Правительстве
Российской Федерации,
Москва, Россия.
Эл. почта: yalimareva@fa.ru

Information about the authors

Olga V. Astafieva

Cand. Sci. (Economics), Associate Professor,
Associate Professor of the Department of General and
Project Management
Financial University under the Government of the
Russian Federation, Moscow, Russia
E-mail: astafeva86@mail.ru

Svetlana A. Ulyanova

Cand. Sci. (Economics), Associate Professor,
Associate Professor of the Department of General and
Project Management
Financial University under the Government of the
Russian Federation, Moscow, Russia.
E-mail: SAUlyanova@fa.ru

Julia A. Limareva

Cand. Sci. (Pedagogic), Associate Professor,
Associate Professor of the Department of General and
Project Management
Financial University under the Government of the
Russian Federation, Moscow, Russia.
E-mail: yalimareva@fa.ru