

Научная статья
УДК 378-057.175
DOI: 10.18101/2307-3330-2025-4-11-21

КАК УДЕРЖАТЬ МОЛОДОГО ПРЕПОДАВАТЕЛЯ: АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ В СОВРЕМЕННОМ РОССИЙСКОМ ВУЗЕ

© Балданов Антон Леонидович

магистрант,

Бурятский государственный университет имени Доржи Банзарова

Россия, 670000, г. Улан-Удэ, ул. Смолина, 24а

irinacib2002@mail.ru

Аннотация. Проведенное исследование было посвящено анализу мотивационных факторов профессиональной деятельности молодых специалистов в системе высшего образования Российской Федерации, а также рассматривались положительные и отрицательные аспекты мотивационной деятельности молодых специалистов в российских вузах в условиях сокращения доли молодых преподавателей и усложнения труда научно-педагогических работников. На основе современных российских и зарубежных источников выделяются ключевые факторы, стимулирующие интерес молодых педагогов к академической карьере: возможности профессионального роста, научной самореализации, участие в проектах, поддерживающая среда и наставничество. Одновременно анализируются демотивирующие условия, препятствующие закреплению молодых кадров: низкий уровень оплаты труда, бюрократизация деятельности, неравномерное распределение обязанностей, ограниченные перспективы карьерного продвижения и снижение социального престижа профессии. В качестве общего вывода сформулирован тезис о необходимости разработки и реализации комплексной кадровой политики на институциональном уровне. Ее целевыми векторами должны стать усиление материальной поддержки, оптимизация организационно-административных процедур и целенаправленное восстановление ценностного, социального престижа академической профессии в среде молодежи.

Актуальность проведенного исследования обусловлена устойчивой негативной тенденцией сокращения доли молодых преподавателей в академическом корпусе и необходимостью поддержки и мотивирования молодых преподавателей российских вузов на фоне усложнения функциональных обязанностей научно-педагогических работников. Цель: выявить положительные и отрицательные факторы, влияющие на мотивационную деятельность молодых специалистов, и определить меры для их поддержки и закрепления. Методы: в исследовании применялись методы теоретического анализа (систематизация, классификация), анкетирование сотрудников на основе адаптированной методики, интервьюирование, анализ результатов деятельности сотрудников. Результаты: определены основные причины незакрепления молодых кадров на рабочих местах в вузах, представлены подходы реализации материальных и нематериальных мер поддержки молодых преподавателей, используемые в некоторых вузах российских и зарубежных вузах. Разработаны практические рекомендации по развитию мотивационной деятельности специалистов. Выводы: мотивация молодых преподавателей имеет двойственную природу и требует системного подхода. Эффективная стратегия включает гибкую оплату труда, снижение бюрократии, наставничество, адаптационные программы и развитие корпоративной культуры и использование инновационных технологий.

Ключевые слова: мотивация молодых преподавателей, высшая школа, кадровый потенциал, мотивационные факторы, профессиональное развитие, мотивационная деятельность.

Для цитирования

Балданов А. Л. Как удержать молодого преподавателя: анализ системы мотивации в современном российском вузе // Вестник Бурятского государственного университета. Образование. Личность. Общество. 2025. № 4. С. 11–21.

Введение

В настоящее время актуальность проведенного исследования обусловлена продолжающимся сокращением доли молодых преподавателей и стремительным старением кадров вузов, что угрожает устойчивости и качеству высшего образования в России. В условиях необходимости формирования конкурентоспособного человеческого капитала изучение факторов мотивации молодых педагогов позволяет выработать меры по укреплению кадрового потенциала и обеспечению развития академической сферы.

Работа педагога в современном вузе традиционно сочетает несколько направлений — обучение, научные исследования, методическую и организационную деятельность. Однако в последние десятилетия характер этой работы существенно усложнился. Преподаватель вынужден одновременно выполнять разноплановые задачи, взаимодействовать с большим количеством обучающихся, участвовать в научных проектах, отвечать за отчетность и соответствие многочисленным регламентам [4, с. 1586]. Такая многосоставная нагрузка предъявляет высокие требования не только к квалификации, но и к личностным качествам специалиста. В результате профессия становится привлекательной далеко не для всех, кто обладает необходимыми компетенциями, что напрямую отражается на кадровом составе российских университетов [7, с. 30].

За последние десятилетия наблюдается устойчивый рост среднего возраста профессорско-преподавательского состава. Сегодня половина сотрудников вузов старше 50 лет, а доля преподавателей старше 65 лет приблизилась к 1/5. Молодые специалисты, напротив, представлены крайне слабо: их доля опустилась ниже 5%, хотя еще в конце 1990-х годов она была более чем вдвое выше [1, с. 128]. В начале 2000-х ситуация выглядела более оптимистично — востребованность высшего образования и постепенная коммерциализация отрасли обеспечивали приток молодых кадров. В этот период, когда образовательная сфера активно развивалась и зарплата преподавателей повышалась, доля работников моложе 30 лет достигала 16%. Однако к концу 2000-х гг. эта тенденция переломилась: даже при максимальной численности преподавателей в 2008 г. молодых специалистов было лишь около 14%, а в дальнейшем их количество продолжило быстро сокращаться. Уже к 2015 г. этот показатель упал почти вдвое, и сегодня справиться с тенденцией старения кадрового корпуса пока не удается [2, с. 120].

В условиях повышения требований к качеству образования и необходимости обновления научной повестки такая диспропорция становится серьезным вызовом.

Уменьшение числа молодых преподавателей означает сокращение темпов воспроизводства кадрового потенциала, что ставит под угрозу устойчивость всей образовательной системы.

При этом общее состояние высшего образования также меняется не в лучшую сторону. Относительно низкая заработная плата и рост бюрократической нагрузки усиливают ощущение нестабильности и восприятие преподавательского труда как формы precarious занятости. В результате общественное доверие к высшему образованию снижается, а привлекательность академической карьеры падает.

Исследование факторов, влияющих на мотивацию молодых специалистов к работе в вузах, и разработка мер по укреплению кадрового потенциала приобретают особую значимость в современном академическом пространстве.

Основная часть. Основные теоретические подходы к изучению мотивации труда

Теоретической базой исследования послужили труды отечественных авторов: А. Н. Леонтьева, Л. С. Выготского, С. Л. Рубинштейна, а также зарубежных авторов: А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Маклелланда и т. д. Понятие мотивации занимает ключевое место в теории управления человеческими ресурсами и педагогической психологии, поскольку именно оно раскрывает внутренние механизмы, определяющие активность и направленность поведения человека в профессиональной среде. В классических концепциях А. Маслоу и Ф. Герцберг [11, с. 480] мотивация рассматривается как внутренний импульс, побуждающий индивида к достижению целей и обеспечивающий устойчивость его деятельности. В сфере образования мотивация выступает индикатором степени включенности педагога в реализацию стратегических задач вуза, его готовности к инновациям.

А. С. Сайфонов относит к внешним факторам мотивации социальный, экономический и управленческий [10, с. 551]. В данную группу факторов относится размер заработной платы, дополнительные материальные поощрения. Удовлетворенность находится в прямой зависимости с другими компонентами деятельности, например качество работы и эмоциональный настрой. Материальное вознаграждение за труд характеризуется широким спектром — от материального благосостояния и удовлетворения первичных потребностей до внутренней удовлетворенности и осознания своей значимости, что является высшей формой вознаграждения, поскольку имеет психологическую основу. Экономический фактор характеризуется качеством материально-технической базы и уровнем применяемых в учебном процессе педагогических технологий. Огромную роль играет управленческий фактор, который проявляется не только в оплате труда, но и путем продвижения по службе и созданием условий для развития личности. Социальную составляющую характеризуют общение и обмен опытом с коллегами, что является стимулом повышать свою квалификацию. Кроме общения важен авторитет среди коллег и доброжелательный климат. Также в группе социального фактора отражены все те возможности, которые предоставляются преподавателю для раскрытия его способностей, — это ощущение справедливости и уважение.

Внутренние факторы личностной подсистемы составляют психологический, демографический и культурный факторы. В психологическую составляющую включены ведущие потребности преподавателя, его восприятие ситуации и эмо-

ции, тип личности, самооценка, самостоятельность, желание, перспектива. Культурный фактор включает сформировавшиеся ценности, убеждение, установки, нормы поведения, отношение к труду, организационная культура и т. д.

Специфические особенности мотивации молодых преподавателей

Особенности мотивации молодых преподавателей формируются под воздействием целого комплекса факторов, которые отражают как внутренние проблемы современной высшей школы, так и изменения в профессиональных ожиданиях нового поколения специалистов. Одним из наиболее значимых демотиваторов остается уровень оплаты труда: стартовые ставки существенно ниже как средних по отрасли, так и доходов в вузе, что делает академическую карьеру финансово уязвимой [3, с. 630]. Возможности повышения заработка оказываются тесно привязаны к длительному карьерному продвижению, защите диссертации или выполнению показателей эффективного контракта, который предполагает участие в научных грантах и публикационную активность. Однако молодые преподаватели редко обладают достаточным опытом для успешного выполнения этих требований, и без поддержки старших коллег их перспективы усложняются. На практике же нагрузка распределяется обратно пропорционально: вместо наставничества молодым сотрудникам поручают объемные, но малоценные в профессиональном плане обязанности — кураторство, организацию мероприятий, ведение документации, которые не влияют на доход, но заглушают мотивацию [9, с. 283]

Не менее серьезным фактором является падение общественного и внутрикорпоративного престижа профессии, проявляющееся в постепенной «инфляции статуса» [6, с. 115]. Реформы высшей школы сместили акцент с качества преподавания на выполнение формализованных показателей отчетности. Вместо признания академических заслуг в центре внимания оказываются механические функции, выполнение которых мало связано с образовательным результатом. В таких условиях преподаватель перестает восприниматься как носитель экспертных знаний и становится исполнителем бюрократически заданного функционала. Особенно болезненно это воспринимают молодые специалисты, которые ожидают творческой, исследовательской и значимой работы, но сталкиваются с ее подменой административными требованиями. Дополнительное давление создают управленческие метрики, такие как «сохранность контингента», формирующие у студентов представление о преподавателе как о служащем, обязанном обеспечить их продвижение вне зависимости от реальных академических достижений. Все это снижает уважение к профессии и приводит к тому, что молодые специалисты с высокими компетенциями выбирают более престижные и предсказуемые карьерные пути [5, с. 1240].

Эмпирическая часть. Результаты исследования и их обсуждение

Эмпирическую базу составили результаты анкетирования и интервью сотрудников Бурятского государственного университета им. Доржи Банзарова.

Проведенное эмпирическое исследование в виде анкетирования молодых специалистов на базе Бурятского государственного университета позволило выделить результаты, раскрывающие сущность их мотивационной деятельности.

Результаты диагностики выражены в виде таблицы.

Таблица 1

Результаты диагностики мотивационной деятельности
молодых преподавателей

Положительные аспекты мотивационной деятельности	
Высокий уровень внутренней мотивации	Молодые специалисты часто обладают выраженной познавательной потребностью, стремлением к самореализации и карьерному росту. Их энергия и амбиции являются катализатором научной активности
Гибкость и восприимчивость к инновациям	Благодаря активному использованию цифровых технологий и знакомству с современными исследовательскими методами они легко адаптируются к изменениям, внедряют новые образовательные форматы и генерируют актуальные научные идеи
Потенциал для интеграции в международное научное пространство	Молодые ученые часто имеют более высокий уровень языковой подготовки и мотивированы на публикации в международных журналах, участие в зарубежных конференциях и грантовых конкурсах, что усиливает позиции вуза в мировых рейтингах
Эффективное наставничество и обратная связь	Близость к студенческой среде позволяет устанавливать с обучающимися доверительные отношения, выступать для них ролевыми моделями и мотивировать их на научно-исследовательскую деятельность
Отрицательные аспекты и риски мотивационной деятельности	
Дисбаланс между высокой нагрузкой и уровнем вознаграждения	Молодые специалисты часто сталкиваются с совмещением педагогической, научной и административной деятельности при неконкурентоспособном уровне заработной платы, что ведет к демотивации и текучести кадров
Прекаризация труда и профессиональная неопределенность	Работа по временным контрактам (почасовики, срочные договоры) создает атмосферу неуверенности в завтрашнем дне, препятствует долгосрочному планированию и снижает лояльность к вузу
Риск профессионального выгорания	Интенсивная нагрузка, давление «публиковаться или погибнуть» (publish or perish), необходимость одновременного освоения педагогического мастерства и ведения научной работы приводят к хроническому стрессу и эмоциональному истощению
Институциональные барьеры и бюрократические препоны	Жесткая иерархическая структура, консерватизм отдельных представителей администрации, избыточная отчетность подавляют инициативу и творческий поиск
Дефицит ресурсов и инфраструктуры	Ограниченный доступ к лабораторному оборудованию, научным базам данных, грантовым ресурсам и современным образовательным платформам снижает эффективность и мотивацию к исследовательской деятельности

Проведенные интервью с молодыми специалистами позволили выявить следующие результаты. Большинство опрошенных подчеркивают важность именно нематериальной составляющей мотивации. Основными мотиваторами выступают стремление к профессиональному развитию, вовлеченность в научную деятельность, возможность реализовать собственные педагогические наработки. Многие молодые преподаватели подчеркивают, что именно образовательный процесс и видимый прогресс обучающихся являются тем внутренним ресурсом, который поддерживает их в условиях высокой нагрузки и неопределенности. Учтено мнение о том, что эффективная организационная культура на кафедре играет большую роль в заинтересованности педагога в рабочем процессе. Также одним из главных мотивирующих факторов называют положительную оценку и благодарность за проделанную работу от студентов. Опрошенные четко видят перспективы развития в своем поле деятельности.



Рис. 1. Мотиваторы профессиональной деятельности

Вместе с тем выявлен ряд факторов, негативно влияющих на мотивацию педагогов, среди которых наиболее часто упоминаются низкий уровень оплаты труда, скудная материальная база университета и бюрократизация рабочих процессов. Респонденты утверждают, что административные процедуры нередко занимают время, которое можно было бы использовать для научной работы и повышения качества преподавания. Также многие считают немотивированность студентов одним из наиболее значимых демотиваторов.

Респонденты обращают внимание на формальность наставнических программ и их эпизодический характер. Не все однозначно положительно оценивают взаимоотношения со старшими коллегами: часть опрошенных отмечает ценность профессионального сопровождения, тогда как другие сталкиваются с отсутствием

обратной связи и перераспределением рутинных обязанностей в их сторону. Существенную роль в мотивационном климате играет также организационная среда: молодые преподаватели отмечают потребность в более гибкой системе организации труда, уменьшении отчетной нагрузки, предоставлении возможностей для участия в научных проектах и проектной деятельности кафедры. Наиболее важным демотиватором можно считать низкую заработную плату и недостаточное материальное вознаграждение наряду с высоким уровнем бюрократии.

Диаграмма 1

Демотиваторы профессиональной деятельности



В целом данные интервью указывают на высокий мотивационный потенциал молодых преподавателей, однако его реализация напрямую зависит от способности вуза создавать условия, обеспечивающие баланс внешних и внутренних стимулов.

На диаграммах продемонстрировано, насколько часто респондентами упоминаются соответствующие положительные и отрицательные аспекты мотивационной деятельности.

Практическая часть

Меры стимулирования мотивационной деятельности преподавателей

Эффективная модель мотивации преподавателей в высшей школе должна опираться на учет их личных потребностей, профессионально-психологических характеристик и специфики образовательной среды. Анализ научных источников и результаты проведенного исследования позволяют выделить направления для создания условий профессионального роста молодых преподавателей.

1) проведение мероприятий для обмена опытом

Включенность преподавателя в мероприятия с целью профессионального обмена обеспечивает доступ к новым дидактическим технологиям, расширяет спектр его методологических решений и позволяет сравнить собственные практики с опытом коллег. Такая форма взаимодействия усиливает траекторию профессионального развития и формирует ощущение компетентностного роста. В результате педагог воспринимает свою деятельность как динамичную и эволюционирующую, что выступает значимым фактором внутренней мотивации. Участие в академических и педагогических сообществах, где возможно представить собственные наработки, участвовать в обсуждениях и получать профессиональное признание, трансформирует роль молодого преподавателя: из простого исполнителя предписанных задач он становится полноценным активным участником образовательной среды. Это укрепляет его внутреннюю профессиональную ценность, повышает степень вовлеченности и формирует мотивацию на дальнейшее развитие в академической сфере [8, с. 143].

2) участие в научных проектах, исследованиях, грантах

Возможность работы в грантовых проектах дает молодому преподавателю доступ к методическим и организационным ресурсам. Это расширяет его исследовательскую деятельность и спектр задач, дает возможность получать более высокие результаты, а вместе с этим и материальное вознаграждение, которое выступает внешним стимулом. Совместная работа в научных коллективах формирует чувство причастности к научной группе, улучшает обмен знаниями и формирует устойчивые профессиональные связи. Кроме того, успешная реализация проектов и публикационная активность увеличивают академическую репутацию преподавателя, создают реальные перспективы карьерного продвижения и усиливают его позицию внутри кафедры или факультета [12, р. 4].

3) открытые и прозрачные карьерные траектории, возможности для профессионального роста

В вузе должна быть понятная система карьерных ступеней, с четкими критериями перехода (например, от ассистента к старшему преподавателю, от старшего преподавателя — к доценту) и возможности продвижения. Это дает молодым кадрам ощущение перспективы. Также важно минимизировать бюрократическую нагрузку, формализмы и «бумажную работу», чтобы преподаватель мог сосредоточиться на преподавании и науке, а не на административных задачах.

4) повышение оплаты труда и надбавки для молодых преподавателей

Требуется повысить базовые оклады по тем должностям, которые традиционно составляют стартовые позиции для молодых преподавателей. Увеличение именно фиксированной части заработка — при сохранении существующих механизмов дополнительного дохода, таких как выполнение показателей эффективного контракта или участие в кафедральных видах деятельности — становится ключевым условием для формирования устойчивой мотивации. Вузы могут вводить целевые стимулирующие выплаты для сотрудников на начальных должностях (ассистент, младший преподаватель). Такая мера снижает финансовую нагрузку, уменьшает необходимость подработок и позволяет молодому специалисту сосредоточиться на преподавательской и научной деятельности.

5) геймификация наставничества

Комбинирование менторских треков с игровыми элементами — достижениями, уровнями, символическими наградами — позволяет сделать процесс адаптации более прозрачным, измеримым и эмоционально привлекательным. Наставник и наставляемый могут получать «очки» за выполнение определенных заданий: участие в проекте, совместная публикация, проведение мастер-класса. Такая форма взаимодействия укрепляет обратную связь, способствует формированию доверительных отношений и усиливает чувство сопричастности к корпоративной культуре.

Заключение

В завершение важно подчеркнуть, что мотивационная деятельность молодых специалистов в вузе представляет собой противоречивый феномен. С одной стороны, она является источником инноваций и развития, с другой — сопряжена с высокими рисками профессиональной деформации и текучести кадров. Успешное управление этим потенциалом требует от руководства вузов перехода от разрозненных мер к построению целостной, гибкой и персонализированной системы мотивации, что позволяет трансформировать вызовы в возможности для устойчивого развития академического сообщества. Для оптимизации мотивационной деятельности необходима комплексная программа мотивации, которая включает в себя развитие системы «горизонтального» наставничества и создание программ адаптации, внедрение гибкой системы оплаты труда с учетом научных публикаций, педагогических инноваций и административной активности, а также снижение бюрократической нагрузки и делегирование молодым специалистам ответственности в проектной деятельности. Также особое значение имеет формирование корпоративной культуры, основанной на ценностях взаимного уважения, академической свободы и признания заслуг.

Литература

1. Ильина И. Ю. Возрастная динамика профессорско-преподавательского состава высшей школы: актуальные тенденции и оценка перспектив // Вестник НГУЭУ. 2022. № 3. С. 128–139. Текст: непосредственный.
2. Пугач В. Ф. Еще раз о возрасте преподавателей в российских вузах: старые проблемы и новые тенденции // Высшее образование в России. 2023. № 3. С. 118–133. Текст: непосредственный.
3. Литвинюк А. А. Совершенствование кадрового потенциала в науке и высшем образовании путем привлечения молодых талантливых специалистов: проблемы и решения // Лидерство и менеджмент. 2020. № 4. С. 629–642. Текст: непосредственный.
4. Маличенко И. П. Проблемы воспроизводства человеческого капитала в высшей школе и пути их решения // Вопросы инновационной экономики. 2019. № 4. С. 1585–1600.
5. Иванов Е. Д. Развитие кадрового потенциала профессорско-преподавательского состава высших учебных заведений Российской Федерации // Экономика труда. 2023. № 8. С. 1238–1251. Текст: непосредственный.
6. Леднева С. А., Иванова-Шварц Л. Н. Привлечение и удержание молодых специалистов в составе научно-педагогических работников вуза // Вестник РЭУ им. Г. В. Плеханова. 2018. № 3. С. 114–122. Текст: непосредственный.
7. Михалкина Е. В., Герасимова О. Я. Исследование трудовой мотивации преподавателей и молодых ученых федерального университета // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2018. № 3. С. 30–38. Текст: непосредственный.

8. Леднева С. А. Мотивация трудовой деятельности молодых преподавателей и работа с молодежным кадровым резервом в вузе // Вестник Тверского государственного университета. Сер. Экономика и управление. 2018. № 2. С. 142–149. Текст: непосредственный.
9. Бородавко Л. С. К вопросу о привлечении молодых специалистов к работе в высшей школе // Теория и методика обучения и воспитания. 2025. № 6. С. 280–287. Текст: непосредственный.
10. Сайфонов А. С. Мотивация научной деятельности как основа профессионального развития преподавателей вузов // Наука и образование. 2025. № 1. С. 549–551. Текст: непосредственный.
11. Маслоу А. Мотивация и личность / перевод с английского. Санкт-Петербург: Питер, 2002. 480 с. Текст: непосредственный.
12. Cilli E., Ranieri J., Guerra F., Di Giacomo D. Early career researchers and mental health: Observational study of challenge and wellbeing. *Health Science Reports*. 2023; 6; 11: 4.
13. Daumiller M., Stupnisky R., Janke S. Motivation of higher education faculty: Theoretical approaches, empirical evidence, and future directions. *International Journal of Educational Research*. 2020; 99: 7.
14. Espejo-Antúnez L., Corrales-Serrano M., Zamora-Polo F., González-Velasco M., Cardero-Durán M. de los Ángeles. What are university professors' motivations? A realistic approach to self-perception of a group of Spanish university professors belonging to the G-9 group of universities. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2021; 18; 15: 10.
15. Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность. Москва: Политиздат, 1975. 304 с. Текст: непосредственный.
16. Выготский Л. С. Мышление и речь. Москва: Гос. соц.-экон. изд-во, 1934. 324 с. Текст: непосредственный.
17. Рубинштейн С. Л. Основы общей психологии. Москва: Педагогика, 1946. 720 с. Текст: непосредственный.

Статья поступила в редакцию 21.11.2025; одобрена после рецензирования 28.11.2025; принята к публикации 12.12.2025.

HOW TO RETAIN A YOUNG LECTURER: AN ANALYSIS OF THE MOTIVATION SYSTEM IN A CONTEMPORARY RUSSIAN UNIVERSITY

Anton L. Baldanov

Master Student

Dorzhi Banzarov Buryat State University

24a Smolina St., 670000 Ulan-Ude, Russia

irinacib2002@mail.ru

Abstract. The article examines the Motivational factors underlying the professional activity of young specialists within the higher education system of the Russian Federation. It analyzes both the positive and negative aspects of motivational practices affecting young lecturers in Russian universities amid a declining share of young lecturers and the increasing complexity of academic work. Drawing on contemporary Russian and international sources, the article identifies key factors that stimulate young lecturer's interest in an academic career, including opportunities for professional growth, scholarly self-realization, participation in projects, a supportive environment, and mentoring. At the same time, demotivating conditions that hinder the retention of young staff are analyzed, such as low wages, excessive bureaucratization, uneven distribution of responsibilities, limited career advancement

prospects, and the declining social prestige of the profession. The study concludes by emphasizing the need to design and implement a comprehensive human resources policy at the institutional level. Its strategic priorities should include strengthened financial support, optimization of organizational and administrative procedures, and the purposeful restoration of the value-based and social prestige of the academic profession among young people. *The study is relevant* because of the persistent negative trend toward a decreasing proportion of young lecturers within the academic workforce and the need to support and motivate young lecturers in Russian universities against the backdrop of increasingly complex job responsibilities of academic staff. *Objective*: to identify positive and negative factors influencing the motivational activity of young specialists and to determine measures for their support and retention. *Methods*: the study employed theoretical analysis methods (systematization, classification), a staff survey based on an adapted methodology, interviews, and an analysis of employee performance outcomes. *Results*: the main reasons for the failure to retain young specialists in university positions were identified; approaches to implementing material and non-material support measures used in certain Russian and foreign universities are presented. Practical recommendations for enhancing the motivational activity of specialists were developed. *Conclusions*: the motivation of young lecturers has a dual nature and requires a systemic approach. An effective strategy includes flexible compensation, reduced bureaucracy, mentoring, adaptation programs, the development of corporate culture, and the use of innovative technologies.

Keywords: motivation of young lecturers, higher education, human resource potential, motivational factors, professional development, motivational activity.

For citation

Baldanov A. L. How to Retain a Young Lecturer: An Analysis of the Motivation System in a Contemporary Russian University. *Bulletin of Buryat State University. Education, Personality. Society*. 2025; 4: 11–21 (in Russ.).

The article was submitted 21.11.2025; approved after review 28.11.2025; accepted for publication 12.12.2025.