Модель внутрикафедрального управления мотивацией преподавателя вуза

Гуцу Елена Геннадьевна – канд. психол. наук, доцент. E-mail: elenagtycy@mail.ru
Нижегородский государственный педагогический университет им. К. Минина, Россия
Адрес: 603950, г. Нижний Новгород, ул. Ульянова, 1

Чилипенко Юлия Юрьевна – д-р социол. наук, проф. E-mail: YuChil@rambler.ru
Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»
Адрес: 603093, г. Нижний Новгород, ул. Родионова, 136

Аннотация. Как отмечается в ряде исследований, преподаватели вузов сегодня оказались в сложном положении, что вызвано снижением общественного признания профессии, кадровым дефицитом, текучестью и старением кадров, кризисом мотивации и профессиональной идентичности в сфере высшего образования на фоне существенного усложнения профессиональной деятельности. В условиях реформирования высшего образования особую актуальность приобретает проблема разработки и проведения новой, эффективной управленческой политики, направленной на привлечение, удержание и мотивацию высококвалифицированных научно-педагогических кадров. Современный этап развития высшего образования характеризуется масштабными инновационными процессами, поэтому управление мотивацией труда преподавателей вуза целесообразно рассматривать как управление мотивацией в условиях инновационной деятельности. В основании такого подхода лежит ориентация на творчество и стимулирование инновационного поведения персонала. Очевидно, что задача управления мотивацией труда преподавателей высшей школы должна быть решена в кратчайшие сроки, без отрыва от профессиональной деятельности и внутри самих рабочих коллективов. В статье представлен опыт разработки и апробации управленческой модели внутрикафедрального управления мотивацией преподавателей вуза, в основу которой заложена идея формирования мотивированной команды и создания корпоративной культуры, которая поможет эффективно управлять инновационными процессами в вузе.

Ключевые слова: преподаватель вуза, мотивация труда, управление мотивацией, инновационная деятельность, внутрикафедральная модель управления мотивацией

Для цитирования: Гуцу Е.Г., Чилипенко Ю.Ю. Модель внутрикафедрального управления мотивацией преподавателя вуза // Высшее образование в России. 2018. Т. 27. № 12. С. 69-78.

DOI: <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2018-27-12-69-78>

Введение

Ключевой фигурой происходящих в системе высшего образования преобразований является преподаватель [1]. Однако во многих исследованиях отмечается, что в настоящее время преподаватели высших учебных заведений оказались в сложном положении, что вызвано снижением социального статуса работника высшей школы и общественного признания его профессии [2], кадровым дефицитом, старением и текучестью профессорско-преподавательского

состава. В качестве особой проблемы выделяется резкое ухудшение эмоционального самочувствия преподавателей [3], кризис мотивации и профессиональной идентичности [4], смысловой конфликт в профессиональной деятельности [5] на фоне значительного усложнения труда преподавателя современной высшей школы [2; 6-9]. При этом наблюдаемое падение качества образования зачастую непосредственно связы-

вают с нерациональным использованием интеллектуальных, личностных, временных и иных ресурсов преподавательского корпуса [1; 10]. В этих условиях на первый план выходят задачи разработки и проведения принципиально новой управленческой политики, направленной на привлечение, удержание и мотивацию высококвалифицированных научно-педагогических кадров.

Обзор литературы

В современных исследованиях отмечается, что мотивация труда преподавателя высшей школы является фактором, влияющим на экономику высшего образования в целом [11]. При этом подчёркивается, что применяемые в вузах России системы материального вознаграждения и стимулирования чаще всего не устанавливают объективную связь между размером получаемого вознаграждения (в форме заработной платы, рейтинговых и стимулирующих надбавок и т.д.) и реальными результатами труда педагогов. Высокий уровень социальной значимости и общественная ценность труда в системе высшего образования определяют исключительную роль морального стимулирования. Однако моральное стимулирование должно только дополнять, а не подменять материальные стимулы [12–14].

В настоящее время появляются исследования, рассматривающие мотивацию труда преподавателя вуза в терминах социального управления. Авторы акцентируют внимание на том, что отсутствие продуманной системы мотивации труда преподавателя вузов как объекта социального управления способно привести к кризису не только высшего образования, но и других социальных институтов [4].

Поскольку современный этап развития системы высшего образования характеризуется масштабными процессами реформирования, особое значение приобретает научный анализ особенностей мотивации персонала в условиях инновационной деятельности [15–17]. Отмечается, что если в условиях инновационной деятельности не учитывается человеческий фактор, организации оказываются

неспособными использовать творческий потенциал, знания и навыки своих сотрудников [15]. В условиях инновационной деятельности возникает новая модель развития и использования человеческих ресурсов. В её основании лежит ориентация на творчество и стимулирование инновационного поведения персонала, что принципиально изменяет политику организаций, их структуру и систему управления. Мотивация персонала становится решающим средством обеспечения эффективного использования человеческих ресурсов, мобилизации кадрового потенциала организации [16]. Функция управления человеческими ресурсами превращается в инструмент долгосрочной стратегии организации. Основная идея заключается в создании таких условий, при которых лучшие качества сотрудников развиваются и эффективно реализуются в процессе трудовой деятельности, при этом создаются реальные возможности увеличения персонального вклада каждого в общее дело. В этой связи С.В. Шекшня вводит понятие «инновационного управления человеческими ресурсами» — специализированной, профессиональной деятельности, направленной на совершенствование системы управления в сфере работы с человеческими ресурсами с целью развития творческого, инновационного потенциала работников и стимулирования инновационного поведения персонала [17, с. 163–164].

Как отмечают О.С. Гапонова и Ю.Ю. Чилипенко, в ситуациях, когда функционирование организации характеризуется внутренней нестабильностью и неопределённостью внешней среды, особое значение приобретает проблема разработки методологии управления мотивацией персонала. Модель, предложенная авторами, имеет три базовых уровня. Первый содержит характеристики организационной структуры и социального взаимодействия. Второй ориентирован на создание команды и системы её мотивации. Третий направлен на построение развивающейся организации, которая способна внутри себя создавать и реализовывать иннова-

ционные идеи [15]. Рассматривая специфику мотивации сотрудников в современных условиях, В.Н. Старцева обращает внимание на то, что в условиях инновационного развития традиционные модели управления мотивацией персонала оказываются неэффективными. Это подтверждает необходимость создания инновационных технологий управления мотивацией [18].

В контексте нашего исследования наиболее значимыми представляются технологии мотивации через применение технологий целеполагания, командообразования, инновационных методов подготовки и развития сотрудников. Обратимся к их анализу.

1. Управленческая технология «Management by objectives – МВО» («Управление по целям») позволяет максимально гармонизировать индивидуальные цели сотрудников с целями организации и создать эффективно действующую систему целевой мотивации. Задачей управления мотивацией сотрудников является создание такой корпоративной культуры, в которой инновационная деятельность воспринимается как базовая ценность. Постановка конкретных целей повышает результативность деятельности, так как человек обладает чёткими ожиданиями относительно результата.

2. Мотивация персонала через применение технологии командообразования предполагает, что результаты работы организации напрямую зависят не столько от индивидуальных достижений каждого отдельного сотрудника, сколько от взаимодействия между людьми, от совместной командной работы. С нашей точки зрения, эта технология имеет особое значение в современном высшем образовании, когда его целевые ориентиры выражены не в знаниях, умениях и навыках, а в компетенциях. Развитие компетенций требует значительного времени, а их формирование не может быть достигнуто в рамках какой-либо одной учебной дисциплины и только одним преподавателем. Успешность развития компетенций студентов и самих преподавателей зависит

от слаженной работы всего педагогического коллектива.

3. Инновационный подход к мотивации персонала через подготовку и развитие сотрудников предполагает непрерывный процесс обучения, который используется для совершенствования профессиональной компетенции работников, оптимизации установок и поведения [18]. Непрерывное обучение персонала внутри организации становится основой кадровой политики большинства организаций. Способность эффективно осуществлять познавательную деятельность внутри организации является уникальной областью компетентности, владение которой гарантирует организации успешность в долгосрочной перспективе. Обучение персонала может вызвать качественный скачок в развитии организации. И именно в ходе командной работы и обучения возникает эффект синергии, порождающий лучшие решения, недоступные каждому члену команды в отдельности [15].

Специфика творческой мотивации сотрудников педагогического коллектива рассмотрена в работе О.В. Маняхиной. Мотивация творческой деятельности педагогического коллектива определяется ею как сложный психологический механизм, который позволяет формировать у педагога «основные жизненные отношения» к профессиональной трудовой деятельности, к взаимодействию с коллегами, к сфере познания, а также к формированию качественно новых позиций в процессе решения профессиональных творческих задач [19]. Адекватная мотивация выявляет потенциальные возможности педагога, полноту его личного вклада в результат профессиональной деятельности, выявляет потенциал специалиста в профессии, а также интенсивность и специфику проявления его творческой активности [20].

Анализ моделей управления мотивацией труда преподавателя вуза позволяет констатировать, что существующие на данный момент времени подходы во многом не соответствуют тем задачам, которые обозначены в идеологии модернизации системы высшего образования.

Материалы и методы

Исследование базировалось на изучении психологической, педагогической и управленческой литературы по исследуемой проблеме, анализе учебно-программной документации и учебных материалов (рабочих программ дисциплин, учебников, учебных пособий, методических рекомендаций и др.), нормативных документов (ФГОС, ООП, учебных планов, инструктивных актов и т. п.). Использовались методы моделирования и экспертной оценки.

Результаты

При разработке внутрикафедральной модели управления мотивацией преподавателя вуза мы опирались на следующие положения.

1. Управление мотивацией НПП – это непрерывный, длительный по срокам процесс, являющийся интегративной частью целостной и долгосрочной программы развития образовательной системы.

2. Современная образовательная организация уже не может рассматриваться как «типовое» учебное заведение. Каждый вуз является организацией с уникальными задачами и характеристиками. При моделировании системы управления мотивацией профессиональной деятельности преподавателя необходимо учитывать эту специфику.

3. Мотивация профессиональной деятельности преподавателя вуза формируется не только за счёт использования административного ресурса – оптимальная мотивация «выращивается» только при непосредственном участии и активной деятельности самого преподавателя. Поэтому управление мотивацией по своей сути является программой профессионального и личностного саморазвития.

4. Оптимальный уровень мотивации профессиональной деятельности отдельных преподавателей не может обеспечить решения задач образовательной организации. Поэтому наиболее актуальной становится задача развития мотивации преподавательских групп (кафедр), работающих над реше-

нием общих образовательных и научно-исследовательских задач.

5. Управление мотивацией преподавателя должно быть вплетено в реальную профессиональную деятельность конкретной кафедры и каждого конкретного работника и гибко реагировать на динамичную профессиональную ситуацию.

6. Внутрикафедральная система управления мотивацией НПП должна быть ориентирована, с одной стороны, на единую обобщённую модель профессиональной компетентности преподавателя вуза, а с другой – на актуализацию и реализацию его неповторимой профессиональной и личностной индивидуальности.

7. В условиях модернизации высшего образования оптимальные условия для управления мотивацией преподавателя вуза создаются в развивающейся организации, которая способна к постоянному созданию внутри себя рабочих инновационных групп, готовых быстро и эффективно реагировать на меняющуюся профессиональную реальность.

8. В условиях ограниченного материального стимулирования и незначительной эффективности мотивации преподавателей с помощью административного ресурса основная роль в создании оптимальной управленческой модели, направленной на мотивацию НПП отводится первичным профессиональным группам. Именно микроколлективы, в которых возможен учёт индивидуальных особенностей преподавателей, становятся способными в кратчайшие сроки, без отрыва от профессиональной деятельности создавать эффективную систему управления мотивацией труда НПП, в основе которой лежат личностные и моральные методы стимулирования.

9. Модель управления мотивацией преподавателя вуза должна строиться на признании ценности и уникальности каждого педагога, неповторимости его профессионального опыта.

В качестве структурной рамки моделирования внутрикафедральной системы

мотивации преподавателя вуза мы использовали уровневую модель О.С. Гапоновой и Ю.Ю. Чилипенко [15]. Модель представлена на *рисунке 1*.

Обсуждение

Апробация предложенной модели проходила на многопредметной кафедре психологии и педагогики дошкольного и начального образования НГПУ им. К. Минина. Охарактеризуем более подробно каждый уровень предложенной нами модели на примере рассматриваемой кафедры.

На *первом уровне* мы исходили из того, что коллектив кафедры не является вновь созданным, а выступает действующей командой со сложившейся корпоративной культурой и опытом решения совместных творческих и интеллектуальных задач. Значительную сложность представляло то, что происходящие в высшем образовании изменения многими воспринимались как «спущенные сверху» и потому вызывали сопротивление. Поэтому важной задачей было создание условий для принятия новых идей большинством сотрудников кафедры.

Сильной стороной данного коллектива является соответствующее отношение к профессии, осознание её значимости, интерес к «своей» науке и смежным дисциплинам. Для большинства педагогов значимыми являются не только материальные ценности, но и в не меньшей степени удовлетворение потребности в самосовершенствовании, интеллектуальном развитии, общественном признании, в творческой продуктивной деятельности. Исходя из этого главной задачей кафедры стало создание условий для развития «мотивационного единства», предполагающего пересмотр каждым преподавателем роли и места «своей» предметной дисциплины в общей структуре профессионально-личностного развития студента.

На данном уровне в рамках работы научно-методического семинара были организованы коллективные обсуждения модели будущего специалиста в области дошколь-

ного и начального образования, что явилось целевым ориентиром для профессиональной деятельности кафедры в целом и каждого преподавателя в отдельности. В ходе обсуждений компетентностная модель будущего педагога перестала восприниматься как «навязанная сверху» и была принята большинством преподавателей. Причастность к общей цели стала самостоятельным мотивирующим фактором [21]. Заметим, что принятие общей цели (в данном случае – компетентностной модели будущего педагога с высшим образованием) обнаружило некоторые дефициты в профессиональных компетенциях преподавателей. Так, была осознана необходимость в обучающих семинарах по наиболее актуальным вопросам компетентностно-ориентированного высшего образования. Несмотря на то что данный этап был направлен на овладение актуальным знанием на информативном уровне, он предполагал активную вовлечённость преподавателей. Им предлагалось участвовать в определении тематики занятий, их содержательного наполнения в соответствии со своими образовательными и профессиональными потребностями. В условиях многопредметной кафедры организация обучающих семинаров оказалась возможной силами самих преподавателей кафедры в соответствии с их областью подготовки, направлением профессиональных интересов и исследовательской деятельности. Это позволило максимально учитывать и использовать уникальность каждого специалиста и создало необходимую базу для перехода на второй уровень мотивационной модели.

Главной задачей *второго уровня* явилось достижение мотивационного единства преподавателей кафедры не только на целевом, но и на деятельностном уровне. Сложные инновации требуют особой организационной структуры, позволяющей «объединить специалистов разных профессий в слаженно функционирующие специальные проектные команды» [13]. С этой точки зрения именно многопредмет-

Рис. 1. Внутрикафедральная модель управления мотивацией труда преподавателя вуза
 Figure 1. The intra-departmental model of university teacher's motivation management

ная кафедра является наиболее эффективной формой организации, позволяющей решать сложные профессиональные задачи. На данном уровне мотивационной модели были созданы микрогруппы преподавателей, работающих над формированием одних и тех же или сходных компетенций. В ходе работы микрогрупп вырабатывалась единая тактика формирования отдельных компетенций у студентов, осмысливались роль и вклад каждой предметной

дисциплины в их развитие, определялся необходимый уровень развития каждой компетенции в рамках конкретных дисциплин. Следующим шагом являлась индивидуальная работа преподавателя, в ходе которой он, осознавая место «своей» дисциплины в формировании профессиональных компетенций студентов, самостоятельно отбирал и конструировал содержание, методы обучения, планировал виды и формы самостоятельной работы.

На заключительном этапе второго уровня вновь была организована групповая работа преподавателей с целью анализа полноты, системности, преемственности в формировании компетенций, входящих в компетентностную модель специалиста. Проводилась необходимая корректировка рабочих программ.

На *третьем уровне* мотивационной модели коллектив кафедры во многом стал соответствовать характеристикам «обучающейся организации». По определению П. Сенджа, под ней понимается такая организация, которая непрерывно обучается, причём под обучением понимается не просто накопление знаний, а их эффективное использование в деятельности [22, с. 54]. Наиболее значимыми на третьем уровне стали следующие направления деятельности:

1) создание системы интегрированных курсов на основе профессионального взаимодействия преподавателей-разнопредметников. Работа над интегрированными курсами является одним из наиболее сложных уровней внутрикафедрального профессионального взаимодействия преподавателей;

2) система открытых занятий обучающего типа. Их целью является согласование профессиональных действий преподавателей на процессуальном уровне, обмен современными технологическими решениями;

3) подготовка кандидатских и докторских диссертаций.

Выводы

Нами была предпринята попытка отойти от уже ставшей традиционной практики внешнего стимулирования персонала и приблизиться к идее «выращивания» внутренней мотивации преподавателя вуза. Представленная выше модель является только первым шагом и одним из возможных вариантов решения сложной проблемы – управления мотивацией труда преподавателя высшей школы.

Несомненно, эта проблема требует более тщательного и кропотливого исследования. В частности, необходимо решить вопросы

психологического сопровождения и мониторинга эффективности реализации данной модели, отслеживания устойчивости полученных эффектов, выявления факторов, способствующих и препятствующих развитию оптимальной мотивации преподавателей. Это может стать темой отдельного междисциплинарного исследования.

Литература

1. *Вербицкий А.А.* Преподаватель – главный субъект реформы образования // Высшее образование в России. 2014. № 4. С. 13–20.
2. *Сенашенко В.С.* О престиже профессии «преподаватель высшей школы», учёных степеней и учёных званий // Высшее образование в России. 2017. № 2 (209). С. 36–44.
3. *Красинская Л.Ф.* Преподаватель высшей школы: каким ему быть? (Размышления о социальных ожиданиях и профессиональных реалиях) // Высшее образование в России. 2015. № 1. С. 37–46.
4. *Василенко О.Ю., Вельц Е.В.* Преподаватель вуза: мотивация и стимулирование трудовой деятельности (Обзор социологического исследования). URL: <http://www.vevivi.ru/best/Prepodavatel-vuza-motivatsiya-i-stimulirovanie-trudovoi-deyatelnosti-Obzor-sotsiologicheskogo-issledovaniya-ref88191.html>
5. *Москвина Н.Б.* Смысловой конфликт в деятельности преподавателя вуза (опыт эмпирического исследования) // Высшее образование в России. 2016. № 7. С. 95–102.
6. *Гуцу Е.Г.* Когнитивный компонент в структуре профессиональной компетенции преподавателя высшей школы // Современные проблемы науки и образования: Электронный журнал. 2013. № 1. URL: <http://www.science-education.ru/107-8501>
7. *Гуцу Е.Г., Софоклина Т.М.* Диагностические действия в структуре деятельностного компонента профессиональной компетенции преподавателя вуза // Современные проблемы науки и образования: Электронный журнал. 2014. № 1. URL: <http://www.science-education.ru/115-11862>
8. *Gutsu E.G., Demeneva N.N., Kochetova E.V., Mayasova T.V., Belinova N.V.* Studying motivational-axiological component of professional competence of a college teacher // Interna-

- tional Journal of Environmental and Science Education. 2016. Т. 11. № 18. Р. 12650–12657.
9. Поздеева С.И. Преподаватель высшей школы: методист, исследователь, новатор? // Высшее образование в России. 2017. № 3. С. 52–58.
 10. Ендовицкий Д.А., Бубнов Ю.А., Гайдар К.М. Увеличение объёма документооборота как фактор снижения экономической эффективности вуза // Высшее образование в России. 2014. № 11. С. 17–24.
 11. Мякина Е.В., Житкова В.А. Моделирование системы управления индивидуальными траекториями развития научно-педагогических работников в вузе // Вестник Мининского университета. 2016. № 1.
 12. Бойцова Н.В. Мотивация профессиональной деятельности преподавателя высшей школы // Акмеология: науч.-практ. журнал. 2007. № 2. С. 15–20.
 13. Алавердов А.Р. Эволюция стратегических подходов к мотивации научно-педагогических работников // Высшее образование в России. 2015. № 5. С. 45–53.
 14. Курбатова М., Левин С. Эффективный контракт в системе высшего образования РФ: теоретические подходы и особенности институционального проектирования // Журнал институциональных исследований. 2013. Т. 5. № 1. С. 55–80.
 15. Гапонова О.С., Чилипенко Ю.Ю. Мотивационные аспекты социального взаимодействия участников команды инновационного проекта // Вестник Пермского ун-та. Экономика. 2013. Вып. 2 (17). С. 14–19.
 16. Севастьянова И.Г., Стегний В.Н., Сносиб А.Г. Мотивация инновационной проектной команды // Инновации. 2010. № 12 (146). С. 95–99.
 17. Шекина С.В. Управление персоналом современной организации: учеб.-практ. пособие. М.: Бизнес-школа, 2005. 352 с.
 18. Старцева В.Н. Инновационные технологии управления мотивацией персонала как проблема современного менеджмента // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия «Социальные науки». 2008. № 1 (9). С. 92–97.
 19. Маняхина О.В. Мотивация творческой деятельности в педагогическом коллективе // Молодой учёный. 2016. № 1. С. 733–735. URL: <https://moluch.ru/archive/105/24947/>
 20. Психологические условия развития организационного поведения работников / Под ред. А.В. Кошарного, Е.А. Гуськова, В.Н. Мясищевой. Белгород: Политекра, 2010. 157 с.
 21. Софрокумова С.Н., Гуцу Е.Г. Развитие мотивационно-ценностного компонента профессиональной компетенции преподавателя вуза в системе внутривузовского повышения квалификации // Приволжский научный журнал. 2014. № 4 (32). С. 305–309.
 22. Сендж П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающихся организаций. М.: Олимп-Бизнес, 2003. 568 с.

Статья поступила в редакцию 15.10.18

После доработки 29.10.18

Принята к публикации 06.11.18

Intra-Department Model of University Teacher's Motivation Management

Elena G. Gutsu – Cand. Sci. (Psychology), Assoc. Prof., e-mail: elenagtycy@mail.ru
Nizhny Novgorod State Pedagogical University (Minin University), Nizhny Novgorod, Russia
Address: 1, Ulyanov str., Nizhny Novgorod, 603950, Russian Federation

Yuliya Yu. Chilipenok – Dr. Sci. (Sociology), Assoc. Prof., e-mail: YuChil@rambler.ru
National Research University “Higher School of Economics”, Nizhny Novgorod, Russia
Address: 136, Rodionova str., Nizhny Novgorod, 603093, Russian Federation

Abstract. In the context of reforming higher education, the problem of developing and implementing a new, effective management policy aimed at attracting, retaining and motivating highly qualified scientific and pedagogical personnel is of particular relevance. However, as noted in a number of studies, university teachers find themselves in a difficult situation, which is caused by a decline in public recognition of the profession value, staff shortages, turnover and aging of staff, a crisis of motivation

and professional identity in higher education amid significant complications in professional activities. The current stage of higher education development is characterized by large-scale innovation processes, therefore, management of the motivation of teachers of higher education institutions should be considered as the management of motivation in the context of innovation. The basis of this approach is an orientation on creativity and stimulation of personnel's innovative behavior. It is obvious that the task of effective management of university teachers' motivation should be solved as soon as possible, without interrupting the professional activities and within the working teams. The article presents the experience of developing and testing a layered model of intra-departmental management of university teachers' motivation, which is based on the idea of forming a motivated team and creating a corporate culture that will help effectively manage innovative processes at the university.

Keywords: university lecturer, labor motivation, motivation management, innovative activity, intra-department motivation management model

Cite as: Gutsu, E.G., Chilipenok, Yu.Yu. (2018). [Intra-Department Model of University Teacher's Motivation Management]. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. Vol. 27. No. 12, pp. 69-78. (In Russ., abstract in Eng.)

DOI: <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2018-27-12-69-78>

References

1. Verbitskiy, A.A. (2014). [The Teacher as a Main Subject of the Education Reform]. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. No. 4, pp. 13-20. (In Russ., abstract in Eng.)
2. Senashenko, V.S. (2017). [On the Prestige of the Profession "Teacher of Higher Education", Academic Degrees and Academic Titles]. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. No. 2 (2019), pp. 36-44. (In Russ., abstract in Eng.)
3. Krasinskaya, L.F. (2015). [Teacher of Higher School: What Will He Be? (Reflections on Social Expectations and Professional Realities)]. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. No. 1, pp. 37-46. (In Russ., abstract in Eng.)
4. Vasilenko, O.Yu., Vel'ts, E.V. (2009). *Prepodavatel' vuza: motivatsiya i stimulirovanie trudovoi deyatel'nosti (Obzor sotsiologicheskogo issledovaniya)* [University Lecturer: Motivation and Stimulation of Labor Activity (Review of a Sociological Study)]. Available at: <http://mirznaniy.com/a/247753/prepodavatel-vuza-motivatsiya-i-stimulirovanie-trudovoy-deyatelnosti-obzor-sotsiologicheskogo-issledovaniya> (In Russ.)
5. Moskvina, N.B. (2016). [Semantic Conflict in the Activities of a University Teacher (the Experience of Empirical Research)]. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. No. 7, pp. 95-102. (In Russ., abstract in Eng.)
6. Gutsu, E.G. (2013). [Cognitive Component in the Structure of the Professional Competence of a Higher Education Teacher]. *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya: Elektronnyi zhurnal* [Modern Problems of Science and Education: Electronic Edition]. No. 1, p. 450. Available at: <http://www.science-education.ru/107-8501> (In Russ., abstract in Eng.)
7. Gutsu, E.G., Sorokina, T.M. (2014). [Diagnostic Actions in the Structure of the Activity Component of the Professional Competence of a University Teacher]. *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya: Elektronnyi zhurnal* [Modern Problems of Science and Education: Electronic Edition]. No. 1, p. 411. Available at: <http://www.science-education.ru/115-11862> (In Russ., abstract in Eng.)
8. Gutsu, E.G., Demeneva, N.N., Kochetova, E.V., Mayasova, T.V., Belinova, N.V. (2016). Studying Motivational-Axiological Component of Professional Competence of a College Teacher. *International Journal of Environmental and Science Education*. Vol. 11. No. 18, pp. 12650-12657. Available at: <http://ijese.net/makale/1734>

9. Pozdeeva, S.I. (2017). [Higher School Teacher: Methodologist, Researcher, Innovator?]. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. No. 3, pp. 52-58. (In Russ., abstract in Eng.)
10. Endovitskii, D.A., Bubnov, Yu.A., Gaidar, K.M. (2014). [Increased Volume of Documents Circulation as a Factor of Decline of University's Economic Efficiency]. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. No. 11, pp. 17-24. (In Russ., abstract in Eng.)
11. Myalkina, E.V., Zhitkova V.A. (2016). [Modeling the System of Control of Trajectories of Individual Development for Scientific and Teaching Staff in Higher School]. *Vestnik Mininskogo universiteta = Vestnik of Minin University*. No. 1. (In Russ., abstract in Eng.)
12. Boitsova, N.V. (2007). [Motivation of University Teacher's Professional Activities]. *Akmeologiya: nauch.-prakt. zhurnal = Acmeology*. No. 2, pp. 15-20. (In Russ.)
13. Alaverdov, A.R. (2015). [Evolution of Strategic Approaches to Motivation of the University Teaching Staff]. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. No. 5, pp. 45-53. (In Russ., abstract in Eng.)
14. Kurbatova, M., Levin, S. (2013). [Efficient Contract in the System of Higher Education of the Russian Federation: Theoretical Approaches and Features of Institutional Design]. *Zhurnal institutsional'nykh issledovaniy = Journal of Institutional Research*. Vol. 5, no. 1, pp. 55-80. (In Russ., abstract in Eng.)
15. Gaponova, O.S., Chilipenok, Yu.Yu. (2013). [Motivational Aspects of Social Interaction between the Participants of an Innovation Project Team]. *Vestnik Permskogo universiteta. Ekonomika = Perm University Herald. Economy*. No. 2 (17), pp. 14-19. (In Russ., abstract in Eng.)
16. Sevast'yanova, I.G., Stegnii, V.N., Sposib, A.G. (2010). [Motivation of an Innovative Project Team]. *Innovatsii [Innovation]*. No. 12 (146), pp. 95-99. (In Russ.)
17. Shekshnya, S.V. (2005). *Upravlenie personalom sovremennoi organizatsii: uchebno-prakticheskoe posobie* [Personnel Management of a Modern Organization: Educational and Practical Manual]. Moscow: Biznes-shkola Publ., 352 p. (In Russ.)
18. Startseva, V.N. (2008). [Innovative Management Technologies of Staff Motivation as a Problem of Modern Management]. *Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N.I. Lobachevskogo. Seriya Sotsial'nye nauki = Vestnik of Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod. Series: Social Sciences*. No. 1 (9), pp. 92-97. (In Russ., abstract in Eng.)
19. Manykhina, O.V. (2016). [Motivation of Creative Activity in a Pedagogical Team]. *Molodoi uchenyi = Young Scientist*. No. 1, pp. 733-735. Available at: <https://moluch.ru/archive/105/24947/> (In Russ.)
20. Kosharnyi, A.V., Gus'kov, E.A., Myasishchev, V.N. (Eds) (2010). *Psikhologicheskie usloviya razvitiya organizatsionnogo povedeniya rabotnikov* [Psychological Conditions for the Development of Pro-Organizational Behavior of Employees]. Belgorod: Politerra Publ., 157 p. (In Russ.)
21. Sorokoumova, S.N., Gutsu, E.G. (2014). [The Development of the Motivational and Value Component of a University Teacher's Professional Competence in the System of Intra-University Professional Development]. *Privolzhskii nauchnyi zhurnal = Privolzhsky Scientific Journal*. No. 4, pp. 305-309. (In Russ., abstract in Eng.)
22. Sendzh, P. (2003). *Pyataya distsiplina. Iskusstvo i praktika samoobuchayushchikhsya organizatsii* [The Fifth Discipline. The Art and Practice of Self-Learning Organizations]. Moscow: Olymp-Business Publ., 568 p. (In Russ.)

The paper was submitted 15.10.18

Received after reworking 29.10.18

Accepted for publication 06.11.18