

2. Vasilieva O.G. (2013) [Effective contract for higher school]. *Sovet rectorov* [Council of Rectors]. No. 5, pp. 20-24. (In Russ., abstract in Eng.)
3. Galikovskiy A.G. (2013) [Effective contract system and its importance for higher school]. *Sovet rectorov* [Council of Rectors]. No. 10, pp. 12-18. (In Russ., abstract in Eng.)
4. Gur'yanova S.Y. (2013) [Effective contract – the basis of learning outcomes]. *Kachestvo. Innovatsii. Obrazovanie* [Quality. Innovation. Education.]. No. 8 (99), pp. 10-16. (In Russ., abstract in Eng.)
5. Kravtsova L. (2014) [Effective contract – purpose or result?]. *Kachestvo obrazovaniya* [Quality of education]. No. 5, pp. 27-31. (In Russ., abstract in Eng.)
6. Kuz'minov Y. (2011) *Akademicheskoe soobshchestvo i akademicheskie kontrakty: vyzovy i otvety poslednego vremeni. Kontrakty v akademicheskom mire* [The academic community and academic contracts: challenges and recent responses. Contracts in the academic world]. Moscow: HSE Publ., 392 p., pp. 13-30. (In Russ.)
7. Kurbatova M.V., Levin S.N. (2013). [Effective contract in higher education system of the Russian Federation: theoretical approaches and characteristics of institutional design]. *Journal of Institutional Studies*. Vol. 5, no. 1, pp. 55-80. (In Russ., abstract in Eng.)
8. Urakova E.V. (2014) [«Effective contract»: legal regulation and the first results]. *Akademicheskii vestnik* [Academic bulletin]. No. 4 (30), pp. 154-160. (In Russ., abstract in Eng.)

The paper was submitted 08.03.15.

ЭВОЛЮЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К МОТИВАЦИИ НАУЧНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ

АЛАВЕРДОВ Ашот Робертович – д-р экон. наук, профессор, зав. кафедрой управления человеческими ресурсами, Московский финансово-промышленный университет «СИНЕРГИЯ». E-mail: alaverdov@bk.ru

Аннотация. Статья посвящена проблеме актуализации политики мотивации профессорско-преподавательского состава отечественной высшей школы. Автором рассматриваются исторически сложившиеся в нашей стране подходы к организации основной и дополнительной оплаты труда преподавателей, их социальной поддержке, нематериальной мотивации. Аргументируется необходимость и формулируются приоритетные направления изменения данных подходов.

Ключевые слова: мотивационная политика образовательной организации высшего образования, нематериальная мотивация научно-педагогических работников, оплата труда НПП, премирование НПП, социальная поддержка НПП, стратегические подходы к мотивации НПП, HR-менеджмент в системе высшего образования

Введение

Изучение опыта мотивации труда педагогического работника как в условиях административно-плановой системы, так и на современном этапе развития отечественной высшей школы позволило прийти к весьма любопытному выводу. В большинстве отраслей и сфер деятельности постоянному совершенствованию экономической мотивации персонала (прежде всего – производ-

ственного) в нашей стране всегда уделялось достаточное внимание. В СССР, а позднее в Российской Федерации использовались и модернизировались разнообразные формы основной оплаты труда, системы доплат и надбавок, премирования, индивидуальных социальных льгот.

Между тем стратегические подходы к мотивации труда НПП многие десятилетия сохранялись без изменения. Так, един-

ственным подходом к организации основной оплаты труда преподавателя была ориентация на должностной оклад, зависящий исключительно от занимаемой должности, которая, в свою очередь, была связана с двумя параметрами – ученой степенью и ученым званием. Какие-то иные факторы, определяющие реальную ценность конкретного преподавателя для его работодателя (например, степень «эксклюзивности» преподаваемых им дисциплин, использование инновационных образовательных технологий, наличие авторского учебника и т.п.) в расчет практически не принимались. Появившиеся в последние годы в некоторых вузах доплаты к должностным окладам привязаны преимущественно к одному критерию – индексу цитирования.

Аналогичная ситуация сложилась и в области дополнительной оплаты труда работников, а именно их премирования. В подавляющем большинстве отраслей национальной экономики, в сфере государственного управления, в науке и здравоохранении и административный, и производственный персонал получал самые разнообразные премии – как регулярного, так и разового характера. В высшей школе регулярные премии получали сотрудники штатных и вспомогательных подразделений. Преподаватели могли рассчитывать только на разовые премии, связанные либо с юбилеем, либо с исключительно значимыми профессиональными достижениями (например, публикацией учебника, ставшего базовым для всех профильных вузов страны). Таким образом, из соответствующего инструментария экономического воздействия на трудовую деятельность НПП была принципиально исключена целая группа эффективных мотивационных инструментов.

В области социальной поддержки преподавателей стратегическим подходом в период административно-плановой экономики выступала ориентация на использование льгот коллективного характера, на-

правленных на всех сотрудников вуза без учета их личных заслуг.

В настоящей статье сформулированы и кратко аргументированы предложения по актуализации основных стратегических подходов к имущественной и нематериальной мотивации преподавателей высшей школы. Их практическая реализация, естественно, с предварительным уточнением и конкретизацией, зависит от позиции руководства конкретных вузов.

Методологические принципы актуализации стратегических подходов к мотивации.

Прежде чем формулировать предложения в области изменения существующих подходов к мотивации рассматриваемой категории работников высшей школы, представляется необходимым сформулировать главную цель соответствующих инноваций. С учетом сложившихся сегодня реалий и отраслевой специфики высшей школы такой целью является достижение консенсуса интересов двух сторон отношений трудового найма, при этом:

- интересы наемных работников обеспечиваются возвращением профессии «преподаватель высшей школы» статуса одной из самых уважаемых и привлекательных на рынке труда;
- интересы работодателей обеспечиваются созданием экономических, социальных и иных предпосылок для принципиального улучшения качества человеческого капитала, определяющего конкурентные позиции образовательной организации на рынке услуг.

Сформулируем основные методологические принципы, которые, по мнению автора, должны стать идеологической основой новых стратегических подходов в этой области.

Во-первых, руководителями образовательных организаций, вне зависимости от их организационно-правового статуса, должно быть признано, что именно НПП выступает в роли производственного (т.е.

наиболее значимого с позиции целей уставной деятельности) персонала, следовательно, его мотивации следует уделять приоритетное внимание.

Во-вторых, в процессе организации системы мотивации НПП следует максимально избегать уравнительного и формального (бюрократического) подхода как в основной, так и в дополнительной оплате труда. На эту опасность указывают доктора экономических наук М. Курбатова и С. Левин: «Фактически в российском высшем образовании в настоящее время происходит подмена стимулирования механизмами бюрократического оценивания преподавателей» [1]. Практика, при которой основной заработок преподавателя на 80–90% зависит только от его должности, невыгодна прежде всего самому вузу, поскольку не мотивирует НПП к достижению трудовых результатов, ценных с позиции его долгосрочных рыночных интересов (разработка новых авторских учебных дисциплин, использование инновационных образовательных технологий и т.п.).

В-третьих, система мотивации НПП должна обеспечивать условия для формирования и развития новых поколений преподавателей высшей школы. При этом объектами мотивационного воздействия должны быть как молодые преподаватели (чей заработок сегодня не позволяет обеспечить даже минимально достойный уровень жизни), так и уже состоявшиеся профессора и доценты, выступающие в роли их учителей и наставников.

В-четвертых, рассматриваемая система должна быть абсолютно «прозрачной» для всех НПП и не зависеть от каких-либо субъективных факторов, в частности от личных отношений с заведующим кафедрой, деканом или представителями ректората. Данный принцип предполагает необходимость формализованного закрепления порядка реализации любых форм имущественной и неимущественной мотивации в

соответствующем корпоративном регламенте публичного характера.

Новые стратегические подходы к мотивации НПП. Основной формой *имущественной мотивации* работника является, безусловно, *основная оплата труда*. Сегодня данная форма мотивации в большинстве вузов реализуется с использованием механизма должностного оклада по штатному расписанию с фиксированными доплатами к нему. Автор в целом согласен с целесообразностью подобного стратегического подхода.

Прежде всего отметим, что мероприятия по повышению международного статуса российских университетов и выявлению «эффективных вузов», реализуемые в последние годы Министерством образования и науки РФ, прямо затронули стратегические подходы к мотивации ППС вузов, вне зависимости от их организационно-правового статуса. При этом едва ли не главным критерием, определяющим *размер доплаты к должностному окладу*, стал «индекс цитируемости», отражающий публикационную активность преподавателя. Не отрицая значимости этого показателя, автор все же рискнет высказать сомнение в целесообразности подобной расстановки приоритетов. Представляется, что на суммарный размер доплаты должны влиять и другие факторы. Возможный вариант предлагается в *таблице 1*.

Механизм доплат целесообразно использовать и в качестве инструмента, стимулирующего преподавателя к соблюдению трудовой дисциплин [2].

Коснемся еще одного стратегического подхода к организации основной оплаты труда НПП, практическая реализация которого вызывает справедливое возмущение многих педагогов. Он связан с оплатой так называемой «переработки», т.е. тех часов учебной нагрузки, которые преподаватель выполняет сверх нормы по ставке, установленной в трудовом догово-

Таблица 1

Перечень и размер доплат к должностному окладу

Перечень фиксированных доплат к должностному окладу НПР	Размер доплаты к окладу, %
Доплата за достижение индекса цитирования, установленного для данной должности	25
Доплата за разработку и последующее преподавание авторских учебных курсов (дисциплин)	25
Доплата за преподавание на иностранном языке	20
Доплата за использование инновационных образовательных технологий	10
Доплата за наличие авторского учебника по преподаваемой дисциплине	15
Доплата за совмещение функций ППС и практикующего специалиста по совместительству, работающего в соответствующей государственной или частной структуре (практикующий врач, программист, адвокат, бизнес-консультант и т.п.)	15
Доплата за руководство научным студенческим кружком	10

ре. Сегодня она рассчитывается как фиксированная сумма за каждый час переработки. При этом она практически везде меньше той, которая приходится на тот же час, но в рамках основной нагрузки. Например, для доцента с плановой годовой нагрузкой 800 часов, окладом 25 тыс. руб. и доплатой 15 тыс. руб. стоимость часа основной нагрузки составляет 600 руб. Между тем почасовая ставка за переработку для данной должности, как правило, не превышает 200–300 руб. Подобный подход противоречит не только здравому смыслу, но и трудовому законодательству: «Сверхурочная работа оплачивается за первые два часа работы не менее чем в полуторном размере, за последующие часы – не менее чем в двойном размере» (ст. 152 ТК РФ).

Вторым компонентом прямой имущественной мотивации работника выступает *дополнительная оплата труда*. Она реализуется через механизм премирования. Напомним, что, в отличие от большинства других сфер трудовой деятельности, и прежде, и в настоящее время данный механизм в отношении рядовых преподавателей высшей школы в нашей стране не имел широкого

распространения. При этом сотрудники аппарата управления и обслуживания большинства вузов (как государственной, так и негосударственной принадлежности) получали и регулярные (например, по итогам квартала), и разовые (например, за выполнение особо важных заданий руководства) премии. Эта практика всегда вызывала у автора недоумение, особенно в случае, когда руководителями приводился следующий аргумент: «У вас всегда есть возможность увеличить свой заработок через выполненную дополнительную учебную нагрузку».

По существу, подобный подход означает принципиальный отказ от признания целесообразности премирования НПР как категории наемных работников. Представляется, что такая политика мотивации сегодня не отвечает интересам не только преподавателей, но и их работодателей, по собственной инициативе лишаящих себя одного из эффективных инструментов воздействия на трудовое поведение персонала.

В соответствии с общепризнанной сегодня методологией дополнительных вознаграждений основаниями для получения соответствующих выплат могут являться:

- выполнение сотрудником работ (ис-

полнение функций), выходящих за рамки его должностных обязанностей;

- существенное превышение сотрудником установленных ему результатов трудовой деятельности по срокам или объемам;
- обеспечение сотрудником наилучших результатов трудовой деятельности в сравнении с его коллегами;
- обеспечение работодателю значимого для него финансового, коммерческого или иного эффекта.

С учетом специфики труда НПП можно рекомендовать к использованию две группы форм вознаграждений.

Первая группа премий связана с традиционными трудовыми функциями преподавателя высшей школы. Целью мотивации является побуждение его к достижению лучших результатов в сравнении с коллегами по работе. Соответственно, методологической основой выступает соревновательный подход. Принципом исчисления размеров премии является фиксированный процент от базового должностного оклада премируемого преподавателя. Возможный типовой перечень премий представлен в *таблице 2*.

Вторая группа премий связана с выполнением преподавателем работ, выходящих за рамки его традиционных и закрепленных в соответствующих внутренних регла-

ментах функциональных обязанностей, но в которых заинтересован работодатель. Целью мотивации является побуждение обладающего необходимыми компетенциями представителя НПП либо к инициативному предложению о выполнении таких работ, либо к принятию соответствующего предложения руководства. Методологической основой здесь выступает уже не соревновательный, а компенсационный подход, предполагающий возмещение вознаграждаемому сотруднику дополнительных трудовых усилий, обеспечивших желаемый работодателем эффект. Принципом исчисления размеров премии является фиксированная сумма, определяемая инстанцией, представляющей к вознаграждению. (*табл. 3*).

Естественно, что номенклатура, порядок начисления и тем более размеры таких премий должны определяться в индивидуальном порядке, но в любом случае их необходимо формализованно закреплять в соответствующем корпоративном регламенте.

Следующим направлением имущественной мотивации НПП выступает *социально-экономическая поддержка*. Отечественная и зарубежная практика организации такой поддержки показывает, что ее максимальную эффективность обеспечивает реализа-

Таблица 2

Перечень премий, выплачиваемых на основе соревновательного подхода

Наименование премии	Инстанция, представляющая к премии
Премия за победу в конкурсе «Лучший преподаватель факультета года»	Председатель жюри соответствующего конкурса
Премия за победу в конкурсе «Лучший научный руководитель года»	Председатель Ученого совета
Премия за победу в конкурсе «Лучший руководитель научного студенческого кружка года»	Председатель студенческого научного общества
Премия за победу в конкурсе «Автор лучшего учебника года»	Председатель экспертного комитета при Ученом совете
Премия за победу в конкурсе «Автор лучшего УМК года»	Руководитель службы контента

Таблица 3

Перечень премий, выплачиваемых на основе компенсационного подхода

Наименование премии	Инстанция, представляющая к премии
Премия за разработку нового учебного курса, востребованного в образовательном процессе	Декан факультета
Премия за успешное участие в реализации корпоративного проекта	Руководитель проекта
Премия за продвижение бренда конкретной организации на рынке образовательных услуг	Ректор

ция стратегического подхода, предполагающего сочетание трех разновидностей социальных льгот, дифференцированных по характеру и целевой функции.

Первая группа льгот должна распространяться на весь ППС, т.е. имеет коллективный характер. Данные льготы нацелены на поддержание позитивного психологического климата в трудовых коллективах кафедр и обеспечение положительного имиджа работодателя в глазах рассматриваемой категории наемных работников. Право на их получение автоматически возникает с момента вступления в силу трудового договора и никак не зависит от индивидуальных результатов работы ни самого преподавателя, ни его кафедры. Конкретная номенклатура коллективных льгот полностью зависит от финансовых и материальных возможностей вуза. Напомним, что многие советские вузы имели на своем балансе развитую социальную инфраструктуру: собственные дома отдыха, пионерские лагеря, ведомственные поликлиники. Можно предположить, что сегодня подобный опыт будет полезен хотя бы для федеральных университетов. Для прочих такими льготами могут выступать различные виды материальной помощи социальной направленности, дотируемое питание в столовой, оплата проезда на общественном транспорте, оплата сотовой связи и т.п. Не будем подробно останавливаться на аргументации целесообразности использования таких льгот. Но одна из социальных льгот коллективного характера, а именно

– регулярная антистрессовая поддержка, заслуживает небольшого специального комментария.

Сегодня вряд ли кто рискнет оспаривать утверждение, что работа педагога вообще и преподавателя высшей школы в частности относится к виду профессиональной деятельности с высоким уровнем опасности стресса. В условиях «коммерциализации» системы высшего профессионального образования ее вероятность существенно увеличилась. Так, студенты, обучающиеся по программам платного образования, сегодня часто ведут себя в общении со своими преподавателями таким образом, который привел бы в шок любого студента не только советского, но и современного «бюджетного» вуза. Поэтому преподаватель нуждается в систематической антистрессовой поддержке, организованной за счет работодателя. Для современного работодателя организация подобной поддержки является не только подтверждением факта признания своей социальной ответственности перед персоналом, но и формой прямого инвестирования в человеческий капитал. Сегодня во многих российских вузах существуют кафедры психологии, сотрудники которых за разумное вознаграждение (не обязательно в денежной форме) вполне способны выполнять подобные функции в отношении коллег с других кафедр.

Следующая группа льгот, уже не коллективного, а группового характера, должна иметь в большей степени мотивирующую, нежели психологическую направ-

ленность. Ее целевой функцией выступает создание у коллектива кафедры побудительного мотива к достижению лучших результатов трудовой деятельности, чем у других кафедр факультета и вуза в целом. Тем самым ассортимент инструментов корпоративной системы управления персоналом дополняется механизмом межкафедрального соревнования. Результаты конкурса на звание «Лучшая кафедра университета» и «Лучшая кафедра факультета» подводятся по итогам завершившегося семестра на основе утвержденного Ученым советом перечня оценочных показателей. Преподаватели кафедры – победителя конкурса приобретают право на получение дополнительных социальных льгот либо разового характера (например, оплаченный работодателем краткосрочный тур во время каникул), либо действующих в течение всего следующего семестра (например, оплаченный полугодовой абонемент в спортивно-оздоровительный центр). Учитывая, что ряд оценочных показателей можно обеспечить только эффективной совместной работой, внедрение предлагаемой группы льгот будет способствовать укреплению отношений командного духа в коллективах кафедр.

Наконец, третья группа льгот наиболее затратного, следовательно, строго индивидуального характера, устанавливается специальным приказом ректора для элиты ППС в лице профессоров-наставников, а также отдельных профессоров и заведующих кафедрами, имеющих особую ценность для работодателя в силу личных педагогических и научных заслуг. Практика показывает, что в число претендентов на получение таких льгот может войти не более 3–5% от общей численности НПП. В зависимости от финансового положения конкретного вуза в качестве индивидуальной льготы сегодня может использоваться оплаченная работодателем персональная программа негосударственного медицинского или дополнительного пенсионного

страхования. Предлагаемый вариант индивидуальной социальной поддержки представителей кадровой элиты имеет три целевые функции.

- Открытой и публично декларируемой функцией является создание мотивации, прежде всего у молодых преподавателей, рано или поздно войти в состав элиты и получить право на подобные льготы.

- Открытой, но публично не декларируемой функцией выступает укрепление позитивного имиджа работодателя в глазах НПП [3].

- Конфиденциальной функцией выступает защита кадровой элиты от перемагнитивания конкурирующими организациями (отечественные вузы столкнулись с этим еще в 1990-х гг. прошлого века).

Возможные возражения представителей администрации и финансистов об «избыточной затратности» подобных льгот можно парировать простейшим аргументом. Что является более ценным для долгосрочных рыночных интересов организации результатом – экономия нескольких миллионов рублей в год или гарантированное сохранение в штате максимум 15–25 наиболее заслуженных профессоров, фактически являющихся его «лицом» как среди уже имеющих клиентов (студентов и аспирантов), так и на рынке образовательных услуг в целом?

Теперь рассмотрим вопрос о *неимущественной мотивации* преподавателей. В период административно-плановой экономики в отечественных вузах сложилась достаточно эффективная система моральной мотивации НПП, включающая в себя разнообразные формы поощрений. Частично она сохранилась до настоящего времени, в том числе – на общегосударственном уровне (например, звание «Почетный работник высшего профессионального образования»). Те или иные инструменты моральной мотивации и сегодня используются большинством организаций (например, письменные благодарности, почетные гра-

моты, доска почета), обычно – в связи с юбилейными датами [4].

Однако сам процесс такой мотивации чаще всего не формализован и основывается на разовых решениях ректората по представлению заведующих кафедрами. В результате управленческий потенциал данного направления мотивации используется не в полном объеме. С учетом особенностей трудовой деятельности НПП мы полагаем, что наиболее эффективными могут быть два параллельно используемых стратегических подхода.

Первый непосредственно связан с их профессиональной деятельностью и оказывает прямое влияние на повышение ее эффективности. Возможными инструментами практической реализации данного подхода могли бы стать оплаченные работодателем разнообразные программы повышения квалификации. К их числу относятся:

- долгосрочные (от одного семестра до полного учебного года) стажировки в отечественных или зарубежных однопрофильных университетах;
- среднесрочные (от 120 до 240 учебных часов) целевые программы дополнительной профессиональной подготовки в профильных образовательных организациях с получением соответствующего квалификационного сертификата;
- краткосрочные (двух-трехдневные) программы повышения квалификации в форме тематических семинаров в авторитетных бизнес-школах или участие в профильных для конкретного преподавателя форумах и конференциях международного, федерального, регионального уровней.

Единственным недостатком подобного подхода выступает дополнительная и достаточно ощутимая нагрузка на бюджет организации. Вместе с тем его использование позволяет работодателю не только мотивировать наиболее успешных преподавателей, но и повысить общий уровень квалификации штатных сотрудников.

Второй подход сочетает в себе учет со-

ветского опыта организации социалистического соревнования и современных реалий рыночной экономики. Он предполагает проведение ежегодного (по результатам завершенного учебного года) конкурса по следующим номинациям:

- ✓ лучший преподаватель кафедры;
- ✓ лучший преподаватель факультета;
- ✓ лучший преподаватель-стажер вуза;
- ✓ лучший преподаватель;
- ✓ лучший профессор-наставник;
- ✓ лучший заведующий кафедрой.

В зависимости от номинации, наряду с почетным дипломом победитель должен получать и более ощутимые для него экономические или иные блага. Так, для преподавателя-стажера из числа платных аспирантов весомым дополнением к диплому могла бы стать отмена оплаты его обучения на следующий учебный год. Для профессора-наставника в качестве аналогичного бонуса может использоваться оплаченная работодателем публикация авторской монографии в престижном издательстве.

Выводы

Политика мотивации НПП, реализуемая в настоящее время большинством отечественных вузов, не выдерживает критики. Необходима актуализация основных стратегических подходов к организации имущественной и неимущественной мотивации преподавателей высшей школы. Основной целью предлагаемых инноваций является достижение консенсуса интересов двух сторон отношений трудового найма, от которого в конечном счете зависит качество образовательных услуг и, следовательно, конкурентоспособность конкретной образовательной организации.

Литература

1. Курбатова М., Левин С. Эффективный контракт в системе высшего образования РФ: теоретические подходы и особенно-

- сти институционального проектирования // Журнал институциональных исследований. 2013. Т. 5. № 1. С. 55–80.
2. Баранова И. Мотивация дисциплинарных отношений работников вуза // Сборник опубликованных научных работ кафедры управления человеческими ресурсами. М.: Изд-во МФПУ «Синергия», 2014. С. 336–343.
 3. Алавердов А. Вуз как работодатель: проблемы формирования позитивного имиджа // Сборник опубликованных научных работ кафедры управления человеческими ресурсами. М.: Изд-во МФПУ «Синергия», 2014. С. 300–306.
 4. Лукашенко М. Командные договоренности как элемент корпоративной культуры // Роль бизнеса в трансформации российского общества. Экономика-прикладные проблемы системного управления: современные тенденции. Материалы научно-практической конференции (7 апреля 2014 года): Сб. ст. / Под ред. В.И. Хабарова. М.: Изд-во МФПУ «Синергия», 2014. С. 125–132.
- Статья поступила в редакцию 20.02.15.*

EVOLUTION OF STRATEGIC APPROACHES TO MOTIVATION OF THE UNIVERSITY TEACHING STAFF

ALAVERDOV Ashot R. – Dr. Sci. (Economics), Prof., Head of the Department of human resource management, Moscow financial-industrial university «SYNERGY», Moscow, Russia. E-mail: alaverdov@bk.ru

Abstract. The article is devoted to the problem of updating the motivation policy with regard to the teaching staff of national higher school. The author considers historically existing in our country approaches to the organization of basic and additional wages of teachers, their social support, moral motivation. The article substantiates the need to change these approaches and formulates priorities in this sphere.

Keywords: motivation policy of educational institution, moral motivation of university teaching staff, faculty wages, bonus payment, social support, strategic approaches to motivation of faculty staff; HR management in higher education

References

1. Kurbatov M., Levin S. (2013) [Efficient contract in the system of higher education of the Russian Federation: theoretical approaches and features of institutional design]. *Zhurnal institucional'nykh issledovaniy* [Journal of institutional research]. Vol. 5, no. 1, pp. 55-80. (In Russ., abstract in Eng.)
2. Baranova I. (2014) [Motivation in disciplinary relations of University employees]. *Sbornik opublikovannykh nauchnykh rabot kafedry Upravleniya chelovecheskimi resursami* [Collection of scientific publications of the Department of human resource management]. Moscow: Moscow financial-industrial university «Synergy» Publ., pp. 336-343. (In Russ.)
3. Alaverdov A. (2014) [The University as an employer: the problem of forming a positive image]. *Sbornik opublikovannykh nauchnykh rabot kafedry Upravleniya chelovecheskimi resursami* [Collection of scientific publications of the Department of human resource management]. Moscow: Moscow financial-industrial university «Synergy» Publ., pp. 300-306. (In Russ.)
4. Lukashenko M. (2014) [Command arrangements as an element of corporate culture]. *Rol' biznesa v transformatsii rossiiskogo obshchestva. Ekonomiko-prikladnye problemy sistemnogo upravleniya: sovremennye tendentsii: materialy nauchno-prakticheskoi konferentsii (7 aprelya 2014 goda)* [The Role of business in the transformation of Russian society. Economic and practical problems of system management: modern trends: materials of scientific-practical conference, April 7, 2014: Proc. of art]. Khabarova C.I. (ed.). Moscow: Moscow financial-industrial University «Synergy» Publ., pp. 125-132. (In Russ.)

The paper was submitted 20.02.15.

