

DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2021.3(40).76-82

УДК 378.11:316.628

JEL I23, M12, M52



ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

## ПРОБЛЕМА МОТИВАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ СОВРЕМЕННОГО ВУЗА

**С.Н. Воднева**, Псковский государственный университет, Псков, Россия

**И.А. Дони́на**, Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого, Великий Новгород, Россия

**И.А. Дагаева**, Псковский государственный университет, Псков, Россия

**Аннотация.** В каждой современной образовательной организации, в том числе системы высшего образования, функционирует управленческая команда, призванная принимать стратегически важные эффективные решения, касающиеся обеспечения финансирования деятельности вуза, его долгосрочного развития, повышения академического статуса и т.п. Формирование позитивной мотивационной среды управленческой команды вуза – одна из важнейших задач, решение которой обеспечивает достижение его стратегических целей через повышение интенсивности и эффективности труда сотрудников. Цель представленного в данной статье исследования состоит в определении мотивационного профиля управленческой команды (согласно методологии типологической модели мотивации В.И. Герчикова) одного из структурных подразделений регионального вуза и определении действенных инструментов стимулирования труда сотрудников управленческой команды для достижения стратегических целей образовательной организации. На первом этапе исследования были обработаны анкетные ответы каждого члена управленческой команды структурного подразделения вуза на вопросы типового теста оценки мотивации и произведен расчет индивидуального мотивационного профиля каждого из них. Выявлены ведущие типы мотивации каждого из управленцев – «профессиональный» и/или «патриотический». На втором этапе определен мотивационный профиль управленческой команды в целом: для нее в наибольшей степени характерен «профессиональный» тип мотивации, в втором месте по значимости – «патриотический» тип мотивации; такие типы мотивации как «инструментальный», «хозяйский» и «люмпенизированный» (в порядке убывания их значимости) не являются доминирующими, однако могут проявиться при неадекватном стимулировании. На третьем этапе исследования сформулированы наиболее действенные виды и формы стимулирования труда для каждого типа трудовой мотивации членов и управленческой команды в целом.

**Ключевые слова:** мотивация сотрудников, мотивационный тип, стимулирование труда, типологическая модель мотивации В.И. Герчикова, университет, управление персоналом, управленческая команда

**Для цитирования:** Воднева С.Н., Дони́на И.А., Дагаева И.А. Проблема мотивации управленческой команды современного вуза // BENEFICIUM. 2021. № 3(40). С. 76-82. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2021.3(40).76-82

ORIGINAL PAPER

## THE PROBLEM OF MOTIVATING THE MODERN UNIVERSITY MANAGEMENT TEAM

**S.N. Vodneva**, Pskov State University, Pskov, Russia

**I.A. Donina**, Yaroslav-the-Wise Novgorod State University, Veliky Novgorod, Russia

**I.A. Dagaeva**, Pskov State University, Pskov, Russia

**Abstract.** In every modern educational organization, including the higher education system, there is a management team designed to make strategically important effective decisions regarding the provision of funding for the university activities, its long-term development, raising the academic status, etc. The formation of a positive motivational environment for the university management team is one of the most important tasks, the solution of which ensures the achievement of its strategic goals by increasing the intensity and efficiency of employees' work. The purpose of the research presented in this article is to determine the motivational profile of the management team (according to the methodology of V.I. Gerchikov's typological motivation model) of one of the regional university's structural units and to determine effective tools to stimulate the work of the management team employees to achieve the strategic goals of the educational organization. At the first stage of the study, the questionnaire answers of each member of the university structural unit management team to the questions of the standard test for assessing motivation have been processed and the individual motivational profile of each of them has been calculated. The leading types of each of the managers' motivation are revealed – "professional" and / or "patriotic". At the

second stage, the motivational profile of the management team as a whole has been determined: it is mostly characterized by the "professional" type of motivation, the second most important is the "patriotic" type of motivation; such types of motivation as "instrumental", "master's" and "lump-enized" (in decreasing order of their importance) are not dominant, but they can manifest themselves with inadequate stimulation. At the third stage of the study, the most effective types and forms of labor stimulation for each type of labor motivation of the members and management team as a whole are formulated.

**Keywords:** motivation of employees, motivational type, labor stimulation, V.I. Gerchikov's typological motivation model, university, HR-management, management team

**For citation:** Vodneva S.N., Donina I.A., and Dagaeva I.A. The Problem of Motivating the Modern University Management Team // BENEFICIUM. 2021. Vol. 3(40). Pp. 76-82. (In Russ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2021.3(40).76-82

Современный университет – это не только научная и образовательная организация. Сегодня университеты вынуждены все более активно включаться в конкурентную борьбу на региональном, государственном и международном уровне – бороться за ресурсы, за студентов и сотрудников, за академический престиж и статус. Соответственно, значительно возрастает роль эффективной системы управления данными процессами, способной не только «своевременно принимать стратегически важные решения, но и создавать все необходимые условия (ресурсные, финансовые, кадровые, информационные, имиджевые и т.п.) для их реализации, гибко реагировать на изменения внешней и внутренней среды, обеспечивать конструктивное сотрудничество и конкурентоспособность образовательной организации» [1]. При этом ведется постоянный поиск методик исследования эффективности средств управления данными процессами.

Вопросами современного менеджмента вуза занимаются отечественные и зарубежные исследователи. Так, выделяют два типа управленческих команд университета: 1) относительно стабильная управленческая команда, в состав которой входят сотрудники административно-руководящего корпуса (например, ректор и его заместители по разным видам деятельности) и 2) вариативная управленческая команда, которая постоянно или периодически обновляется и состоит из руководителей подразделений или временных образований; целью такой команды является решение конкретных (разовых) задач [2]. Исследователи указывают на необходимость оптимизации системы управления вуза через применение информационных технологий [3], внедрение управленческих инноваций [4] при соблюдении культурно-ценностного аспекта в управлении [5] и принципа эффективной организации делового сотрудничества и плодотворной трудовой деятельности [6].

Относительно невысокий уровень оплаты труда в сфере образования (77.04% от среднемесячной номинальной начисленной заработной платы работников по полному кругу организаций и видам экономической деятельности в Российской Федерации в 2020 г. [7]) ведет к падению престижа педагогической профессии, старению про-

фессорско-преподавательского и управленческого состава вузов, прежде всего, региональных, что актуализирует необходимость выявления и применения в управленческой практике профессиональных мотиваторов, активного развития различных форм стимулирования труда в системе высшего образования.

Формирование позитивной мотивационной среды – одна из важнейших управленческих задач организации, решение которой обеспечивает достижение ее стратегических целей через повышение интенсивности и эффективности труда сотрудников. Материальная мотивация формируется посредством реализации справедливой дифференцированной системы денежного вознаграждения труда, нематериальная – через создание внутренней культуры и системы ценностей организации (творческая насыщенность и содержательность труда; условия труда; взаимоотношения между работниками, между работниками и руководителями; возможность профессионально-квалификационного роста, самосовершенствования и самовыражения, др.).

Решающую роль в формировании позитивной мотивационной среды организации играет ее управленческая команда, которая, в свою очередь, также должна быть мотивирована на эффективное выполнение управленческих задач. Однако сформировать продуктивную управленческую команду не просто.

Под управленческой командой понимается «объединенная группа людей с делегированием полномочий, члены которой образуют полноценную команду для достижения организационных целей» [8]. Дисциплина, общие ценности, подчинение личных интересов интересам общего дела, доверие, ответственность, учет индивидуальных компетенций – основные критерии работы управленческой команды. Для членов управленческой команды характерен «высокий уровень взаимосвязи и ярко выраженное стремление к достижению общей цели при максимальной самореализации и возможности индивидуального роста» [9].

Командная работа требует инициативного участия каждого исполнителя в целях повышения производительности труда и результативности работы всей организации [10].

Авторы поддерживают идею, высказанную в [11], об одновременном существовании в одной организации команд разного уровня: временных, ориентированных на решение конкретных целей; постоянных, созданных в подразделениях организации; целой организации как команды. Именно такой подход позволяет лидерам и подчиненным лучше понимать друг друга и вырабатывать адекватные управленческие решения любой направленности. Принятия факта наличия в организации команд разного уровня позволяет более точно определить мотивационный профиль каждой из них и выработать адекватные меры стимулирования труда ее членов.

Среди эффективных критериев работы управленческой команды выделяют следующие [12]:

- организация работы по принципу взаимодействия и сотрудничества;
- наличие единой цели и общей ответственности за результат работы всей команды;
- грамотное распределение ролей в команде;
- наличие и принятие всеми членами команды установленных норм и правил.

К эффективным методам мотивации членов управленческих команд относят: «признание заслуг со стороны руководства; доверие, делегирование полномочий; право высказать свое мнение; согласованность действий; справедливое распределение наград»; к проблемам, препятствующим сплоченности команды, – «неудовлетворенность распределением наград и неудовлетворенность признанием руководителя» [12].

Согласно типологической модели мотивации, разработанной и позже усовершенствованной профессором, д-ром соц. наук В.И. Герчиковым в 1996-1999 гг. (ТМГ) [13], – одной из наиболее современных и прагматичных теорий в перечне структурных моделей мотивации – существует четыре базовых типа трудовой мотивации достижения и один тип трудовой мотивации избегания:

- «инструментальный» тип (ИН);
- «профессиональный» тип (ПР);
- «хозяйский» тип (ХО);
- «патриотический» тип (ПА);
- «избегательный (люмпенизированный)» тип (ИЗ).

Для работника «инструментального» типа мотивации сама работа не является сколько-нибудь значимой ценностью и рассматривается только как источник заработка и других благ, получаемых в качестве вознаграждения за труд. Доминирующие мотивы: заработок, достижение (ощущение количественно измеримого результата собственного труда). Для работника «профессионального» типа мотивации важно содержание работы, возможность проявить себя и доказать (не только окружающим, но и себе), что он может справиться с трудным заданием, которое не каждому по силам. Доминирующие мотивы: содержание труда, самосовершенствование, творче-

ство и разнообразие, признание (собственной уникальности и квалификации). Работник «патриотического» типа мотивации характеризуется желанием чувствовать свою причастность к организации, к реализации общего дела. Для него очень важно общественное признание. Доминирующие мотивы: взаимоотношения в коллективе, отношения с начальством, причастность к команде и общему делу, признание (заслуг перед коллективом). «Хозяйский» тип мотивации выражается в добровольном принятии работником на себя полной личной ответственности за выполняемую работу. Доминирующие мотивы: самостоятельность, автономность, достижение результата, часто власть и влияние (ради дела). «Избегательный» (люмпенизированный) тип сотрудников обладает очень слабой мотивацией к эффективной работе. Как правило, он имеет низкую квалификацию и не стремится ее повышать; безответственен и старается избежать любой работы, связанной с личной ответственностью; не проявляет активности и негативно относится к активности других; крайне зависим от руководителя и принимает эту зависимость как должное. Из всех типов сотрудников работник с «избегательной» мотивацией – единственный, по отношению к которому административный стиль управления может быть эффективным, а потому оправданным. Доминирующие мотивы: сохранение сил и здоровья, избегание ответственности, следование традициям, часто власть и статус (ради «выгодного» положения в организации).

Обоснованное отнесение сотрудников организации к тому или иному типу трудовой мотивации ТМГ позволяет выявить их доминирующие мотивы и ориентации, а, следовательно, правильно мотивировать их для достижения наилучшего результата.

Цель представленного в данной статье исследования состоит в определении мотивационного профиля управленческой команды (согласно методологии ТМГ) одного из структурных подразделений регионального вуза, на образовательных программах которого обучается около 3000 студентов, и определении действенных инструментов стимулирования труда сотрудников управленческой команды для достижения стратегических целей образовательной организации.

Во главе исследуемого структурного подразделения стоит его директор (1 сотрудник), которому непосредственно подчиняются заместители по учебной работе, курирующие разные направления и формы обучения (3 сотрудника), заместитель по научной работе и международной деятельности (1 сотрудник), заместитель по работе с молодежью (1 сотрудник).

На первом этапе исследования были обработаны ответы каждого члена управленческой команды структурного подразделения вуза на вопросы типового теста оценки мотивации В.И. Гер-

чикова и произведен расчет индивидуального мотивационного профиля каждого из них; на втором этапе – определен мотивационный профиль для управленческой команды в целом (табл. 1); на

третьем этапе – сформулированы наиболее действенные виды и формы стимулирования труда для каждого типа трудовой мотивации членов и управленческой команды в целом.

Таблица 1 / Table 1

**Выявление мотивационного профиля управленческой команды структурного подразделения / Identification of the Motivational Profile of the Structural Unit Management Team**

Код типа мотивации / Motivation Type Code	Директор / Director	Заместитель по учебной работе 1 / Deputy for Academic Affairs 1	Заместитель по учебной работе 2 / Deputy for Academic Affairs 2	Заместитель по учебной работе 3 / Deputy for Academic Affairs 3	Заместитель по научной работе и международной деятельности / Deputy for Scientific and International Affairs	Заместитель по работе с молодежью / Deputy for Youth Affairs	Средний индекс / Average Index
ИН – «инструментальный» тип	0.13	0.16	0.27	0.33	0.28	0.22	0.232
ПР – «профессиональный» тип	<b>0.27</b>	<b>0.40</b>	<b>0.34</b>	<b>0.41</b>	0.19	<b>0.28</b>	<b>0.315</b>
ХО – «хозяйский» тип	0.24	0.16	0.11	0.00	0.10	0.22	0.138
ПА – «патриотический» тип	<b>0.27</b>	0.08	0.14	0.11	<b>0.33</b>	0.12	0.175
ИЗ – «избегательный» (люмпенизированный) тип	0.09	0.20	0.14	0.15	0.10	0.16	0.140
Всего получено ответов	45	25	29	27	39	32	
<b>Структура преобладающей мотивации / The Structure of Prevailing Motivation</b>							
	ПР	ПА	ИН	ХО		ИЗ	
На первом месте	0.34	0.30	0.00	0.00		0.00	
На первом и втором месте	0.34	0.30	0.28	0.23		0.20	

Источник: построено авторами по результатам опроса / Source: compiled by the authors based on the results of the survey

В рамках реализации первого этапа исследования в ходе обработки полученных результатов анкетирования произведен расчет индивидуального мотивационного профиля каждого члена управленческой команды структурного подразделения вуза. При этом определено, что директор обладает двумя ведущими типами мотивации – «профессиональным» и «патриотическим». Его заместители по учебной работе (1, 2, 3) обладают «профессиональным» типом мотивации; при этом одному из них (3) абсолютно не присущ «хозяйский» тип. Заместитель по научной работе и международной деятельности обладает «патриотическим» типом мотивации; по работе с молодежью – «профессиональным».

По результатам дальнейших расчетов, проведенных согласно методологии ТМГ, выявлен мотивационный профиль данной управленческой команды в целом: для нее в наибольшей степени характерен «профессиональный» тип мотивации, на втором месте по значимости – «патриотический» тип мотивации. Такие типы мотивации как «инструментальный», «хозяйский» и «люмпенизированный» (в порядке убывания их значимости) не являются доминирующими, однако могут проявиться при неадекватном стимулировании. Здесь также следует отметить, что «инструментальный»

тип мотивации хоть и имеет индекс чуть меньше, чем «патриотический» (0.28 и 0.30 соответственно), однако на первом и втором месте встречается гораздо чаще у членов управленческой команды: «патриотический» – у двоих, «инструментальный» – у четверых, поэтому вероятность проявления последнего в мотивационном профиле команды выше.

Сформировав мотивационный профиль сотрудников и команды в целом, можно обоснованно выбирать наиболее действенные для этих групп виды и формы стимулирования труда, как это и замышлялось при разработке ТМГ.

Так, для «профессионального» типа мотивации, характерного для исследуемой управленческой команды, базовыми формами стимулирования являются «организационные» (содержание, условия и организация работы) и «карьера, развитие». Применимы такие формы стимулирования как «денежные», «моральные» и «участие в управлении». Окажут воздействие только при целевой договоренности «натуральные» формы стимулирования (например, предоставление служебного автомобиля). Запрещены к использованию «негативные» формы (наказания, угрозы и т.п.) и «патернализм» (забота о работнике).

Для «патриотического» типа мотивации базо-

вой является «моральная» форма стимулирования; применимыми – «патернализм» и «участие в управлении»; применимыми в знаковой форме – «негативные» и «натуральные». Нейтральное влияние оказывают «организационные» и «денежные» формы стимулирования, а также «карьера, развитие». Недопустимых к применению форм стимулирования нет.

«Инструментальный» тип мотивации не является доминирующим для исследуемой управленческой команды, но может продемонстрировать существенную ответную реакцию на неадекватные меры стимулирования. Базовой формой стимулирования для «инструментального» типа мотивации является «денежная»; применимы «карьера и развитие», а также «натуральное» и «негативное» стимулирование (в денежной форме); нейтрально воздействуют «организационные» формы и «участие в управлении». Запрещены «патернализм» и «моральное» стимулирование.

Сопоставив мотивационный профиль исследованной управленческой команды структурного подразделения и возможные виды стимулирования, можно сформулировать ряд рекомендаций HR-менеджмента для ректората вуза.

Прежде всего, следует сосредоточиться на реализации возможностей организационной формы стимулирования труда, которые подчеркивали бы уровень профессионализма сотрудников, усиливая чувство их удовлетворенности содержанием, условиями и организацией выполняемой работы, а также на создании возможностей для продвижения и карьерного роста управленцев вуза, например:

- поручение работ особой важности;
- назначение на ответственные должности в подразделениях университета или совмещение должностей;
- современное техническое обеспечение рабочего места;
- поощрение профессионального развития и поддержание необходимого уровня профессиональной подготовки работника;
- поощрение творческого подхода к выполнению работы, поддержка инициатив и предложений сотрудников;
- предоставление гибкого графика работы;
- оценка и анализ результатов и способов деятельности, личных и профессиональных качеств сотрудников.

Для профессионалов абсолютно не приемлемы негативные формы стимулирования, такие, как наказание и угроза потери работы: подобная практика в лучшем случае не будет иметь никакого воздействия, в худшем – вызовет бунт и саботаж работы.

Поскольку второе по значимости место в мотивационном профиле занял «патриотический» мотивационный тип, названные выше формы стимулирования рекомендуется поддерживать

(сопровождать) моральными формами стимулирования, отражающими общественное признание и повышающими престиж сотрудника, – публичная похвала, официальное признание заслуг, награда, карьерный рост, повышение официального статуса должности, обучение, вовлечение в интересный проект и т.п. Однако, следует помнить, что высокий профессионализм должен сопровождаться достойным денежным вознаграждением, поэтому «грамота грамотой», но не стоит забывать про премии и надбавки за профессиональное мастерство, высокое качество работы и т.п.

Сравнение полученных, согласно методологии ТМГ, результатов исследования мотивационного профиля сотрудников в вузе с результатами аналогичного исследования в коммерческом секторе, например, в нефтяной промышленности, где преобладает «инструментальный» тип мотивации [14], подтверждает вывод о том, что в образовательных организациях работают люди «по призванию», а коммерческий сектор притягивает работников «длинным рублем». Однако он не согласуется с общим подходом к вопросу формирования системы материальной мотивации в сфере высшего образования, где чаще всего принята система эффективного контракта, и, как следствие, личной ответственности и в большей степени оцениваются личные достижения сотрудников в науке, учебно-методической деятельности, воспитательной работе. Безусловно, личные достижения вносят определенный вклад в результаты деятельности вуза в целом, отражаются на его престиже. Но работники внутри образовательной организации конкурируют друг с другом за студентов уже на стадии их поступления и до окончания вуза. Именно на этом этапе мотивационный тип деятельности играет решающую роль. Применение ТМГ позволяет формировать успешные команды, которые учитывают особенности каждого из ее участников и позволяют максимально эффективно использовать их потенциал.

#### Библиография

- [1] Алямкина Е.А., Красильникова И.Н., Красильникова М.Н. Управленческая команда как условие эффективного управления образовательной организацией // Современные проблемы науки и образования. 2016. № 3. С. 336-343.
- [2] Командный менеджмент как ресурс управления в образовательных системах. 150-летию МПГУ посвящается: учебное пособие / О.А. Шклярова, Н.Л. Галеева, О.П. Осипова [и др.]. Москва: Московский педагогический государственный университет, 2021. 384 с.
- [3] Lei Q. Modern Educational Technology Theory and University Quality Education. In Proceedings – 7th International Conference of Management, Education and Information. 2017. Vol. 156. Pp. 287-291. (На англ.). DOI: <https://dx.doi.org/10.2991/meici-17.2017.58>
- [4] Ma X. Exploration of and Research into Implementation of Modern University Governance Model in Universities and Colleges of China. In Proceedings – In-

- ternational Conference on the Modern Development of Humanities and Social Science. 2013. Pp. 212-214. (На англ.). DOI: <https://dx.doi.org/10.2991/mdhss-13.2013.55>
- [5] Li L., and Zhang D. Logic Level and Construction of Modern University System Establishment in Cultural Perspective // *Social Science, Education and Human Science*. 2017. Pp. 63-68. (На англ.). DOI: [10.12783/dtssehs/ermm2017/14681](https://dx.doi.org/10.12783/dtssehs/ermm2017/14681)
- [6] Цветкова А.Л. Анализ эффективности деятельности управленческих команд образовательных организаций // *Наука и образование: современные тренды*. 2015. № 1(7). С. 176-187.
- [7] Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников по полному кругу организаций и видам экономической деятельности (в соответствии с ОКВЭД2) в Российской Федерации с 2017 года, рублей (2021). Федеральная служба государственной статистики. URL: [https://rosstat.gov.ru/labor\\_market\\_employment\\_salaries?print=1](https://rosstat.gov.ru/labor_market_employment_salaries?print=1) (дата обращения 15.07.2021).
- [8] Осмоловская А.С. Формирование и развитие управленческих команд // *Бизнес-образование в экономике знаний*. 2019. № 1(12). С. 57-62.
- [9] Боровикова Н.В., Петров В.А. Управленческая команда: статус, закономерности развития. Понятие и сущность управленческой команды // Консалтинговая группа «Bi to Be». 2005. 30 с. URL: <https://www.bitobe.ru/> (дата обращения: 15.07.2021).
- [10] Галин З.А., Гайсин Э.Д., Фролова О.Н. Формирование эффективной управленческой команды // *Вестник Евразийской науки*. 2020. № 6(12). С. 1-9.
- [11] Лазарева М.В., Губанова Е.В. Управленческая команда образовательной организации: подходы к формированию и развитию // *Человек и образование*. 2020. № 4(65). С. 147-151.
- [12] Мордвинова Е.Л., Ростовцева И.А. Эффективное командообразование с помощью методов мотивации // *Наука и образование сегодня*. 2019. № 5(40). С. 45-51.
- [13] Типологическая модель мотивации В.И. Герчикова (2021). Топ-менеджмент Консалт. URL: <https://tmconsult.ru/faq/tipologicheskaya-model-motivatsii-v-i-gerchikova.php> (дата обращения: 11.07.2021).
- [14] Кирина А.О., Полюнова Л.В. Использование типологической модели В.И. Герчикова в формировании системы мотивации работников: опыт российских организаций // *Вопросы экономики и права*. 2015. № 87. С. 123-124.
- [3] Lei Q. Modern Educational Technology Theory and University Quality Education. In *Proceedings – 7th International Conference on Management, Education and Information*. 2017. Vol. 156. Pp. 287-291. DOI: <https://dx.doi.org/10.2991/meici-17.2017.58>
- [4] Ma X. Exploration of and Research into Implementation of Modern University Governance Model in Universities and Colleges of China. In *Proceedings – International Conference on the Modern Development of Humanities and Social Science*. 2013. Pp. 212-214. DOI: <https://dx.doi.org/10.2991/mdhss-13.2013.55>
- [5] Li L., and Zhang D. Logic Level and Construction of Modern University System Establishment in Cultural Perspective // *Social Science, Education and Human Science*. 2017. Pp. 63-68. DOI: [10.12783/dtssehs/ermm2017/14681](https://dx.doi.org/10.12783/dtssehs/ermm2017/14681)
- [6] Tsvetkova A.L. Analiz effektivnosti deyatelnosti upravlencheskikh komand obrazovatel'nykh organizatsiy [Analysis of the effectiveness of the educational organizations management teams] // *Science and Education: modern trends*. 2015. Vol. 1(7). Pp. 176-187. (In Russ.).
- [7] Srednemesyachnaya nominal'naya nachislennaya zarabotnaya plata rabotnikov po polnomu krugu organizatsiy i vidam ekonomicheskoy deyatelnosti (v sootvetstvii s OKVED2) v Rossiyskoy Federatsii s 2017 goda, rubley [Average monthly nominal accrued wages of employees for the full range of organizations and types of economic activity (in accordance with RCEA2) in the Russian Federation since 2017, rubles] (2021). Federal State Statistics Service. URL: [https://rosstat.gov.ru/labor\\_market\\_employment\\_salaries?print=1](https://rosstat.gov.ru/labor_market_employment_salaries?print=1) (accessed on 15.07.2021). (In Russ.).
- [8] Osolovskaia A.S. Formation and development of management teams // *Biznes-obrazovaniye v ekonomike znaniy* [Business Education in the Knowledge Economy]. 2019. Vol. 1(12). Pp. 57-62 (In Russ.).
- [9] Borovikova N.V., and Petrov V.A. Upravlencheskaya komanda: status, zakonomernosti razvitiya. Ponyatiye i sushchnost' upravlencheskoy komandy [Management team: status, patterns of development. The concept and essence of the management team] // Consulting Group "Bi to Be" 2005. 30 p. URL: <https://www.bitobe.ru/> (accessed on 15.07.2021). (In Russ.).
- [10] Galin Z.A., Gaisin E.D., and Frolova O.N. About the rules for forming a management team // *The Eurasian Scientific Journal*. 2020. Vol. 6(12) Pp. 1-9. (In Russ.).
- [11] Lazareva M.V., and Gubanova E.V. The management team of educational organization: approaches to its formation and development // *Man and Education*. 2020. Vol. 4(65). Pp. 147-151. (In Russ.).
- [12] Mordvinova E.L., and Rostovtseva I.A. Effektivnoye komandoobrazovaniye s pomoshch'yu metodov motivatsii [Effective teambuilding using the motivation techniques] // *Science and Education Today*. 2019. Vol. 5(40). Pp. 45-51. (In Russ.).
- [13] Typological Model of Motivation by V.I. Gerchikov (2021). Top Management Consult. URL: <https://tmconsult.ru/faq/tipologicheskaya-model-motivatsii-v-i-gerchikova.php> (accessed on 11.07.2021). (In Russ.).
- [14] Kirina A.O., and Polynova L.V. The application of Gerchikov's typological model in workers' motivation system the Russian companies' practice // *Economic and Law Issues*. 2015. Vol. 87. Pp. 123-124. (In Russ.).

### References

- [1] Alyamkina E.A., Krasilnikova I.N., and Krasilnikova M.N. Management team as a condition of effective management in educational organization // *Modern problems of science and education*. 2016. Vol. 3. Pp. 336-343. (In Russ.).
- [2] Komandnyy menedzhment kak resurs upravleniya v obrazovatel'nykh sistemakh. 150-letiyu MPGU posvyashchayetsya [Team management as a management resource in educational systems. Dedicated to the 150th anniversary of the Moscow State Pedagogical University]: textbook / O.A. Shklyarova, N.L. Galeeva, O.P. Osipov [and others]. Moscow: Moscow State Pedagogical University, 2021. 384 p. (In Russ.).

**Информация об авторах / About the Authors**

**Светлана Николаевна Воднева** – канд. пед. наук; декан факультета, Псковский государственный университет, Псков, Россия / **Svetlana N. Vodneva** – PhD in Education; Dean of the Faculty, Pskov State University, Pskov, Russia

E-mail: wodnewa@yandex.ru

SPIN РИНЦ 5623-9360

ORCID 0000-0002-1760-6151

**Ирина Александровна Дони́на** – д-р пед. наук, профессор; профессор, Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого, Великий Новгород, Россия / **Irina A. Donina** – Doctor in Education, Professor; Professor, Yaroslavl-the-Wise Novgorod State University, Veliky Novgorod, Russia

E-mail: doninairina@gmail.com

SPIN РИНЦ 5507-0684

ORCID 0000-0002-8191-196X

**Ирина Анатольевна Дагаева** – канд. экон. наук, доцент; доцент, и.о. зав. кафедрой, Псковский государственный университет, Псков, Россия / **Irina A. Dagaeva** – PhD in Economics, Docent; Associate Professor, Acting Head of the Department, Pskov State University, Pskov, Russia

E-mail: degava@mail.ru

SPIN РИНЦ 6363-8460

ORCID 0000-0003-4006-1556

Дата поступления статьи: 4 августа 2021

Принято решение о публикации: 20 сентября 2021

Received: August 4, 2021

Accepted: September 20, 2021