

УДК 37.015.3

## **Виды и свойства ценностно-мотивационного конфликта преподавателей высшей школы**

**Сульчинская Элина Энерговна**

Старший преподаватель кафедры психологии,  
Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,  
125190, Российская Федерация, Москва, Ленинградский просп., 80;  
e-mail: elsu@bk.ru

### **Аннотация**

Статья посвящена проблеме ценностно-мотивационного конфликта как состояния ценностно-мотивационной сферы, влияющего на характер поведения и особенности проявления личности в деятельности. В качестве объекта исследования выбраны преподаватели высшей школы, что обусловлено запросом общества на преобразование системы высшего образования. В теоретической части отражены различные аспекты взаимодействия ценностей и мотивов в структуре ценностно-мотивационной сферы, конкретизировано определение ценностно-мотивационного конфликта, описаны отдельные факторы его возникновения и возможные последствия. В практической части приведены результаты эмпирического исследования ценностно-мотивационного конфликта, проведенного на преподавателях вузов. Задачами представленного исследования было выявление факта ценностно-мотивационного конфликта, определение специфики его проявления в зависимости от гендерных, возрастных особенностей участников, стажа работы и других характеристик испытуемых, а также установление взаимосвязи с общими показателями внутриличностного конфликта, конфликтностью и агрессивностью. В качестве результатов исследования представлена авторская классификация ценностно-мотивационных конфликтов, приведен сравнительный анализ особенностей проявления ценностно-мотивационного конфликта у преподавателей различного возраста, пола, с разным стажем работы и профилем преподаваемых дисциплин. В ходе исследования выявлена связь ценностно-мотивационного конфликта с другими видами внутриличностного конфликта, локализованными в мотивационной сфере личности, сфере самооценки, сфере долженствования и общим уровнем внутриличностного конфликта. Показана взаимосвязь исследуемого явления с конфликтностью и агрессивностью преподавателей. Автором сделана попытка общего теоретического осмысления причин появления различных видов ценностно-мотивационного

конфликта, последствий их влияния на жизнь и профессиональную деятельность преподавателей высшей школы и перспектив профилактики данного явления.

#### **Для цитирования в научных исследованиях**

Сульчинская Э.Э. Виды и свойства ценностно-мотивационного конфликта преподавателей высшей школы // Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования. 2016. Том 5. № 5А. С. 127-137.

#### **Ключевые слова**

Ценностно-мотивационная сфера, ценности, мотивы, ценностно-мотивационный конфликт, преподаватели высшей школы.

## **Введение**

Современные реформы и инновации в сфере образования поставили вопрос об оптимизации деятельности преподавателей высшей школы. Новая парадигма образования делает актуальными вопросы преобразования личности педагога через самоопределение, свободу самовыражения, выбор оптимальных стратегий жизненного пути [Шакуров, 2009].

Развитие субъекта образовательной деятельности как индивидуально богатой, самобытной личности, интеграция в его сознании общественного и личностного смыслов создает условия для самореализации личности педагога, выявления и развития ее творческих возможностей, собственных взглядов. Эти процессы связаны с механизмами внутренней активности субъекта, его продуктивностью и проявлением креативности [Сластенин, Каширин, 2010].

Важнейшим регулятором активности преподавателя как субъекта собственной жизнедеятельности и образовательной деятельности является ценностно-мотивационная сфера, структура, целостность и динамичность, которой во многом определяют его эффективность, продуктивность и самореализацию, характер взаимоотношений с элементами профессиональной среды. Неоднородность ценностно-мотивационной сферы, многообразие ее компонентов способствуют возникновению внутриличностных конфликтов, приводящих к снижению уровня деятельности и качества психической жизни личности [Сульчинская, 2013]. Среди внутриличностных конфликтов, локализованных в ценностно-мотивационной сфере, можно выделить мотивационный, ценностный и ценностно-мотивационный конфликты [Анцупов, Шипилов, 2013]. Ценностно-мотивационный конфликт, о котором пойдет речь в этой статье, является наименее изученным, отсутствует его четкая дефиниция, классификация, описание специфики проявления и особенностей влияния на другие характеристики личности. Этим вопросам посвящено данное исследование, проведенное на группе преподавателей вузов.

## Теоретическая часть

Изучение ценностно-мотивационного конфликта предполагает понимание специфики взаимодействия ценностей и мотивов в структуре ценностно-мотивационной сферы, закономерностей протекания и формирования внутриличностных конфликтов, их предпосылок и последствий, взаимосвязи с другими явлениями психической жизни личности.

Ценности и мотивы, являясь структурными компонентами ценностно-мотивационной сферы личности, выступают в качестве регуляторов ее активности, но их место в иерархии регуляторов активности, функции в ценностно-мотивационной сфере, роль в структуре личности и регуляции отношений с внешним миром различны. Пара «ценность – мотив» в категориальном аппарате психологии рассматривается в диалектическом единстве. Ценность определяется как мотив, характеризуемый местом в самоотношении субъекта, что предполагает осуществление им ценностного самоопределения. При помощи ценности субъект персонализируется, формируемый в процессе самоопределения мотив переживается субъектом как его собственная неотчуждаемая часть [Петровский, Ярошевский, 1998].

Доминирующие ценности и мотивы в структуре ценностно-мотивационной сферы преподавателя вуза должны соответствовать требованиям и специфике их профессиональной деятельности, в качестве особенностей которой можно выделить ее творческий характер, гуманистическую направленность, многообразие и интенсивность социальных контактов, высокие требования профессии к интеллектуальному уровню и нравственной воспитанности личности. Их можно рассматривать как элементы ценностного компонента индивидуального стиля деятельности преподавателя [Измайлов, 2013], как структурные единицы ценностно-мотивационного блока личности преподавателя, которые обеспечивают мотивацию к профессиональной деятельности, положительное отношение к ней, интерес, стремление к развитию личности студентов, желание постоянно совершенствоваться, способность правильно понимать и оценивать цели преподавательской деятельности, осознавать ценность профессионально-педагогических знаний, признавать важность субъектных отношений [Сорокопуд, 2011], как основу обеспечения потенциальной и актуальной готовности к профессиональной деятельности и их гармоничного соотношения [Сластенин, Каширин, 2010]. Рассогласование мотивов и ценностей ведет к диссонансу жизнедеятельности, снижению удовлетворенности жизнью и трудом, повышению конфликтности и агрессивности [Сульчинская, 2015].

Ценностно-мотивационный конфликт можно рассматривать как состояние наличия ценности, но отсутствия побудительной силы мотива или слабой выраженности ценности и сильного мотива, соответствующего устремлению к данной ценности. В первом случае человек будет жестко отстаивать определенную ценность, много думать и говорить о ней, ценность в большинстве случаев будет определять его выбор, но активности в направлении реализации данной ценности на уровне деятельности проявляться не будет. Такое состояние

приводит к ощущению нереализованности, недостижимости жизненных целей и идеалов. Во втором случае на уровне деятельности личность будет активна, но ощущение значимости собственной деятельности у нее не будет, что приведет к неудовлетворенности деятельностью, утрате ощущения смысла.

Ценностно-мотивационный конфликт можно определить как состояние острого рассогласования ценностей и мотивов личности, сопровождающееся психологическим напряжением, эмоциональным дискомфортом, дезинтеграцией личности. Ценностно-мотивационный конфликт может порождаться внутренними и внешними условиями, к числу которых относятся не принимаемые личностью общественные ценности, неспособность выбрать адекватный ценности мотив, вытеснение значимой ценности в силу отсутствия возможности ее реализовать и наличие ценностного конфликта. Он может возникать как следствие неразрешенного ценностного конфликта, который, вытесняясь в бессознательную сферу, оказывает негативное влияние на реализацию мотивов, связанных с участвующими в конфликте ценностями [Полякова, 2004].

Таким образом, эффективная работа преподавателей вузов предполагает наличие у них высокого уровня мотивации, которая может быть обеспечена при своевременном выявлении и конструктивном преодолении ценностно-мотивационных конфликтов. Значение также имеют доминирующие мотивы и ценности в структуре ценностно-мотивационной сферы личности и их противоречивое или гармоничное отношение в паре «ценность – мотив», которое возможно в случае примерно одинаковой степени выраженности ценности и мотива в каждой паре.

## Результаты исследования

Нами было проведено исследование, целью которого являлось выявление, описание основных свойств и видов ценностно-мотивационного конфликта преподавателей вузов. В исследовании в общей сложности приняло участие 134 преподавателя высшей школы, из них 60 – мужчины и 74 – женщины. Возраст участников от 25 до 70 лет. Стаж преподавания в вузе от 2 до 38 лет.

Ценностные ориентации преподавателей исследовались при помощи «Опросника терминальных ценностей» И.Г. Сенина и методики Ш. Шварца для изучения ценностных ориентаций личности. Для исследования мотивов преподавателей применялись: методика В.Э. Милимана «Диагностика мотивационной сферы личности», методика «Мотивация профессиональной деятельности» К. Замфира в модификации А. Реана и методика «Диагностика мотиваторов социально-психологической активности личности» Н.П. Фетискина, В.В. Козлова и Г.М. Мануйлова [Фетискин, Козлов, Мануйлов, 2002]. Диагностика различных аспектов личности преподавателей проводилась с использованием «Методики выявления удовлетворенности профессией» В.А. Ядова в модификации

Н.В. Кузьминой и А.А. Реана, а также «Теста по выявлению уровня внутриличностной конфликтности» А. И. Шипилова.

Анализ состояния ценностно-мотивационных образований преподавателей высшей школы показал, что наиболее значимой из всех сфер жизни для них является обучение/образование, наименьшее значение имеют увлечения. Значение профессиональной жизни как таковой чуть выше среднего, чуть ниже данного показателя значимость семейной и общественной жизни.

Исследование ценностей по методике Ш. Шварца показало, что наиболее важной ценностью для данной группы является самостоятельность, чуть меньшее значение имеет доброта и безопасность. К числу значимых ценностей также можно отнести универсализм и стимуляцию. Власть и традиции являются наименее значимыми среди других ценностей, что, на первый взгляд, не соответствует общепринятым представлениям о преподавателях.

Сравнение общежитейского и профессионального мотивационного профиля, полученных при помощи методики В.Э. Мильмана, указывает на значительное преобладание профессиональной мотивации над общежитейской. Активность преподавателей определяется факторами профессиональной деятельности в большей степени, чем другими жизненными факторами. В то же время общий уровень мотивации средний, по отдельным показателям ниже среднего.

Исследование мотиваторов социально-психологической активности личности, в число которых входили успех, власть и аффилиация, показали, что доминирующим мотиватором является успех, на втором месте по значимости находится аффилиация, на третьем – власть. Это говорит об ориентации преподавателей на решение поставленных трудовых задач, достижение личного и профессионального успеха, в меньшей степени на получение признания, одобрения и хорошего отношения, и в гораздо меньшей степени на контроль и влияние.

Второй этап состоял в выявлении наличия ценностно-мотивационного конфликта у преподавателей вузов путем сравнения отдельных шкал тестов, отражающих ценностные ориентации и мотивы. Для этого был проведен корреляционный анализ по критерию Пирсона, указавший на уровень силы связи в парах и выделено 144 пары «ценность – мотив» со статистически значимыми показателями корреляции в диапазоне от 0,188 до 0,452. Из них для дальнейших исследований была выбрана 51 пара, где коэффициент корреляции Пирсона превышал 0,3.

Ценностно-мотивационный конфликт (ЦМК) определялся путем вычитания значения по шкале «мотив» из значения по шкале «ценность».  $|Ц-М|$  – показатель рассогласованности ценностного и мотивационного компонентов в ценностно-мотивационной сфере. Величина рассогласования – от 0 до 9. О наличии ценностно-мотивационного конфликта можно говорить, если  $|Ц-М| \geq 4$ .

В целом было выделено 4 уровня ЦМК. 1 уровень – разница 0, указывает на отсутствие рассогласования между ценностью и мотивом, их согласованном взаимодействии и

отсутствии дезинтеграции. 2 уровень – разница 1-3 балла, указывает на предконфликтное состояние, при котором противоречие есть, но оно не вызывает значительного психоэмоционального напряжения. 3 уровень – разница 4-6 баллов, говорит о выраженном ЦМК. 4 уровень – разница 7-9 баллов, отражает сильный ценностно-мотивационный конфликт.

В процессе расчета разности Ц-М было выявлено 2 вида конфликта – ЦМК-1 и ЦМК-2. Если Ц-М>0, то мы имеем дело с ЦМК-1, если Ц-М<0, то имеет место ЦМК-2. Оба конфликта отражают диссонанс между содержательной и динамической сторонами мотивации. Первый показывает, что значимость ценности, лежащей в основе конфликта велика, но мотив недостаточно силен и человек проявляет низкую активность в реализации значимой ценности. Осмысленность деятельности высока, а побуждения для реализации конкретных действий мало. Можно сказать, что в данном случае ценность блокирует процесс актуализации мотива. Второй вид конфликта указывает на то, что побуждение к действию сильнее, чем значимость объекта, динамический компонент доминирует над содержательным, действия и деятельность недостаточно осмысленны и больше подвержены ситуативным факторам.

Общее число случаев ЦМК в группе испытуемых по каждой паре составляло от 21 до 52 (24% – 45%). Дальнейшее исследование проводилось на тех парах «ценность – мотив», в которых количество ЦМК выходит за рамки нормального распределения. Эти пары являются, с нашей точки зрения, наиболее конфликтными для преподавателей вузов. Всего было выделено 26 пар, 16 из которых отражают соотношение значимости различных материальных и нематериальных ценностей и мотивов личности (группа А), а 10 возникли в результате соотношения значимости определенной сферы жизни и мотива (группа Б).

Более детальный анализ показал, что «проблемные» пары группируются вокруг определенных ценностей. Наибольшее число конфликтов в группе А образует ценность «успех» в сочетании с различными мотивами, а в группе Б ценность «обучение/образование». Это, на наш взгляд, свидетельствует о том, что проблемы обучения/образования, как и проблемы успеха, вызывают у преподавателей более высокое психоэмоциональное напряжение.

На третьем этапе было исследовано наличие связи между такими социально-психологическими характеристиками личности как пол, возраст, наличие ученой степени, профиль преподаваемых дисциплин, общий педагогический стаж и стаж работы в вузе. Корреляционный анализ по критерию Спирмена показал наличие умеренной отрицательной корреляции между возрастом и показателями ЦМК-1А и ЦМК-2Б, а также отсутствие статистически значимой связи со всеми другими типами ЦМК. Данный факт говорит о том, что с возрастом ослабевают отдельные виды ценностно-мотивационного конфликта. Также умеренная отрицательная корреляция имеет место между стажем работы в вузе и ЦМК-2Б. Это указывает на то, что с увеличением стажа работы ценностно-мотивационный конфликт с доминированием мотивационного компонента ослабевает, что, по нашему мнению, обусловлено снижением уровня мотивации. Уровень общего педагогического стажа не имеет статистически значимой связи с показателями ценностно-мотивационного

конфликта. В результате сравнения показателей ЦМК по критерию Манна-Уитни у мужчин и женщин значимых различий выявлено не было. Аналогичный результат дало сравнение показателей ЦМК у преподавателей со степенью/без степени и у преподавателей естественных/гуманитарных дисциплин.

Четвертый этап был посвящен анализу взаимосвязи ценностно-мотивационного конфликта с показателями общего уровня внутриличностного конфликта, конфликта в мотивационной сфере, конфликта долженствования и конфликта самооценки, а также с общим уровнем трудовой мотивации и коэффициентом удовлетворенности трудом. Сравнение показателей уровня внутриличностной конфликтности в различных сферах личности и общего уровня внутриличностной конфликтности с показателями ценностно-мотивационного конфликта по критерию Спирмена показало наличие корреляционной связи с показателями ценностно-мотивационного конфликта второго типа (ЦМК-2). Показатели конфликта первого типа дали результаты ниже нормы статистической значимости. Данный факт, на наш взгляд, свидетельствует о том, что ЦМК-2, при котором человек имеет стремление действовать, тормозится низкой значимостью ценности, порождает эмоциональный дискомфорт и все симптомы внутриличностного конфликта. Можно допустить, что в ситуации ценностно-мотивационного конфликта первого типа мы имеем дело с состоянием блокировки мотива значимой ценностью и его вытеснения в бессознательную сферу [Полякова, 2004]. Более детальный анализ показал наибольшую тесноту связей ценностно-мотивационного конфликта второго типа с конфликтом долженствования, что объясняется наибольшей обусловленностью конфликта долженствования системой ценностей.

Общий уровень конфликтности и агрессивности имеет значимую корреляцию с показателями ценностно-мотивационного конфликта второго типа и интегральным показателем ценностно-мотивационного конфликта. Связь показателей ценностно-мотивационного конфликта первого типа и общего уровня конфликтности и агрессивности не дают статистически значимых показателей. Это свидетельствует о том, что сильные негативные эмоциональные переживания и склонность к конфликтному поведению присущи конфликту второго типа и не присущи конфликту первого типа. Данное состояние аналогично описанному Е.Б. Фанталовой состоянию внутреннего вакуума [Фанталова, 2001].

Общий уровень трудовой мотивации, определенный на основании методики К. Замфира в модификации А. Реана «Мотивация профессиональной деятельности», имеет статистически значимую положительную корреляцию Спирмена с показателями ценностно-мотивационного конфликта второго типа и общим уровнем ценностно-мотивационного конфликта. Данные результаты говорят о том, что с усилением мотивации профессиональной деятельности увеличивается вероятность возникновения ценностно-мотивационного конфликта. Увеличение профессиональной мотивации приводит к появлению ЦМК второго типа и значительно в меньшей степени ЦМК первого типа.

Ценностно-мотивационный конфликт – явление многогранное, требует более детального и разностороннего изучения и выяснения специфики проявления не только у преподавателей вузов, но и у представителей других профессиональных групп.

### **Выводы**

Деятельность преподавателей высшей школы, их творческая активность, стремление к самореализации регулируется ценностно-мотивационной сферой, гармоничность и противоречивость которой определяются отношением конкретных ценностей и мотивов в ее структуре. Рассогласование ценностей и мотивов создает состояние ценностно-мотивационного конфликта. На основании исследования было выявлено наличие двух видов ценностно-мотивационного конфликта. Первый из них возникает при доминировании значимости ценности над мотивом, а второй обусловлен наличием сильного мотива при малозначимой ценности. Ценностно-мотивационный конфликт первого типа по своим характеристикам ближе к состоянию внутреннего вакуума, а ценностно-мотивационный конфликт обладает всеми характеристиками внутриличностного конфликта. Существует пять уровней выраженности ценностно-мотивационного конфликта в зависимости от степени расхождения значимости ценности и мотива. С увеличением возраста и стажа работы в вузе отдельные виды ценностно-мотивационного конфликта второго типа ослабевают, другие же виды конфликта не чувствительны к показателям возраста и стажа. Не наблюдается различий в выраженности ценностно-мотивационного конфликта у мужчин и женщин, у преподавателей, имеющих и не имеющих степень, и у преподавателей, ведущих дисциплины гуманитарного и естественнонаучного (технического) профиля. Ценностно-мотивационный конфликт второго типа имеет положительную корреляцию с общим уровнем внутриличностного конфликта и внутриличностными конфликтами в сфере долженствования, в мотивационной сфере и сфере самооценки, при этом наибольшая связь с конфликтом в сфере долженствования. С повышением уровня ценностно-мотивационного конфликта второго типа повышается уровень конфликтности и агрессивности личности. Рост общего уровня трудовой мотивации приводит к появлению ценностно-мотивационного конфликта второго типа гораздо в большей степени, чем к возникновению ценностно-мотивационного конфликта первого типа.

### **Библиография**

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. СПб.: Питер, 2013. 512 с.
2. Измайлов С.Г. Развитие индивидуального стиля деятельности преподавателя в процессе повышения квалификации. Новосибирск: Сибпринт, 2013. 143 с.



3. Петровский А.В., Ярошевский М.Г. Основы теоретической психологии. М.: Инфра-М, 1998. 528 с.
4. Полякова И.П. Роль ценностей в процессе мотивации. Липецк: ЛГТУ, 2004. 169 с.
5. Слостенин В.А., Каширин В.П. Психология и педагогика. М.: Академия, 2010. 480 с.
6. Слостенин В.А., Подымова Л.С. Готовность педагога к инновационной деятельности // Сибирский педагогический журнал. 2007. № 1. С. 42-49.
7. Сорокопуд Ю.В. Педагогика высшей школы. Ростов н/Д: Феникс, 2011. 541 с.
8. Сульчинская Э.Э. Противоречия структур ценностно-мотивационной сферы преподавателей ВУЗов, как факторы регуляции их профессиональной деятельности // Психология обучения. 2015. № 5. С. 99-103.
9. Сульчинская Э.Э. Ценностные ориентаций сотрудников учреждений высшего образования как фактор эффективности их деятельности // Сборник материалов восьмого Международного научного конгресса «Роль бизнеса в трансформации общества». М., 2013. С. 357-359.
10. Фанталова Е.Б. Диагностика и психотерапия внутреннего конфликта. Самара: Бахрах-М, 2001. 128 с.
11. Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. М.: Институт психотерапии, 2002. 490 с.
12. Шакуров Р.Х. Инновации и психологическая перестройка личности. Казань: КГТУ, 2009. 349 с.

## **The kinds and properties of motivational conflicts in the work of a university lecturer**

**Ellina E. Sul'chinskaya**

Senior lecturer at the Department of Psychology,  
Moscow University for Industry and Finance "Synergy",  
125190, 80 Leningradskii ave., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: elsu@bk.ru

### **Abstract**

This article considers the problem of motivational conflict as a phenomenon in the field of motivation having substantial impact on a person's behavior and work. The author considers the example of university lecturers, because there is a need to change something in the system of Russian higher education. The theoretical section shows different aspects

of values and motivations interaction, gives motivational conflict definition, considers some causes and possible results of a motivational conflict. The practical section includes the results of the empirical research of motivational conflict in university lecturers. The author detects the motivational conflict itself, then examines it, defining the gender- and age-caused features of the conflict, determines the lecturer's work experience and other factors influencing on the conflict, shows the link between the motivational conflict under study and the person's general tendency to conflict, their aggressiveness. As the result, the author shows their own classification of motivational conflicts and analyzes the traits of the conflict depending on the lecturer's age and gender, their work experience and even the disciplines they teach. The author discovers the link between the motivation conflict under study and other fields of intrapersonal conflict, the conflicts in the fields of both motivation and self-image, as well as in the field of ought. The author shows the link between the motivational conflicts themselves and the general level of conflict and aggression in the personalities under study. The author tries to describe theoretically why there are different types of motivation conflicts, how they influence on the life and work of university lecturers, and how one can prevent such motivation conflicts.

#### **For citations**

Sul'chinskaya E.E. (2016) Vidy i svoistva tsenostno-motivatsionnogo konflikta prepodavatelei vysshei shkoly [The kinds and properties of motivational conflicts in the work of a university lecturer]. *Psikhologiya. Istoriko-kriticheskie obzory i sovremennye issledovaniya* [Psychology. Historical-critical Reviews and Current Researches], 5 (5A), pp. 127-137.

#### **Keywords**

Values, motivations, motivational conflict, university lecturers.

#### **References**

1. Antsupov A.Ya., Shipilov A.I. (2013) *Konfliktologiya* [Conflict resolution]. Saint Petersburg: Piter Publ.
2. Fantalova E.B. (2001) *Diagnostika i psikhoterapiya vnutrennego konflikta* [The diagnosis and psychotherapy of internal conflict]. Samara: Bakhrakh-M Publ.
3. Fetiskin N.P., Kozlov V.V., Manuilov G.M. (2002) *Sotsial'no-psikhologicheskaya diagnostika razvitiya lichnosti i malykh grupp* [The development of a person or a small group: the social and psychological observation]. Moscow: The Psychotherapy Institute Publ.
4. Izmailov S.G. (2013) *Razvitie individual'nogo stilya deyatel'nosti prepodavatelya v protsesse povysheniya kvalifikatsii* [A teacher's work: the development of an individual style]. Novosibirsk: Sibprint Ltd Publ.

5. Petrovskii A.V., Yaroshevskii M.G. (1998) *Osnovy teoreticheskoi psikhologii* [The basics of theoretical psychology]. Moscow: INFRA-M Publ.
6. Polyakova I.P. (2004) *Rol' tsennostei v protsesse motivatsii* [The function of values in the process of motivation]. Lipetsk: Lipetsk State Technical University
7. Shakurov R.Kh. (2009) *Innovatsii i psikhologicheskaya perestroika lichnosti* [Innovations and psychological changes in personality]. Kazan: Kazan National Research Technological University
8. Slastenin V.A., Kashirin V.P. (2010) *Psikhologiya i pedagogika* [Psychology and pedagogy]. Moscow: Akademiya Publ.
9. Slastenin V.A., Podymova L.S. (2007) Gotovnost' pedagoga k innovatsionnoi deyatelnosti [A teacher: being ready to innovations]. *Sibirskii pedagogicheskii zhurnal* [Siberian Pedagogical Journal], 1, pp. 42-49.
10. Sorokopud Yu.V. (2011) *Pedagogika vysshei shkoly* [Higher education pedagogy]. Rostov-on-Don: Feniks Publ.
11. Sul'chinskaya E.E. (2015) Protivorechiya struktur tsennostno-motivatsionnoi sfery prepodavatelei VUZov, kak faktory regul'yatsii ikh professional'noi deyatelnosti [University lecturers' values conflicts and their influence on their work]. *Psikhologiya obucheniya* [Education psychology], 5, pp. 99-103.
12. Sul'chinskaya E.E. (2013) Tsennostnye orientatsii sotrudnikov uchrezhdenii vysshego obrazovaniya kak faktor effektivnosti ikh deyatelnosti [University lecturers' values as a factor of their performance]. *Sbornik materialov vos'mogo Mezhdunarodnogo nauchnogo kongressa "Rol' biznesa v transformatsii obshchestva"* [The abstracts of the 8th International symposium entitled "The function of business in social changes"]. Moscow, pp. 357-359.