

## МОДЕЛИ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА НАУЧНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ

О.С. Коржова

Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского (Омск, Россия)

### Информация о статье

Дата поступления  
4 октября 2019 г.

Дата принятия в печать  
1 ноября 2019 г.

### Тип статьи

Аналитическая статья

### Ключевые слова

Модели, стимулирование труда, научно-педагогические работники, университеты

**Аннотация.** Рассмотрены модели стимулирования труда научно-педагогических работников, применяемые в высших учебных заведениях. Под моделью стимулирования труда понимается совокупность используемых подходов к стимулированию, видов стимулов, показателей стимулирования и их учета в практике управления персоналом вуза. Подходы, применяемые к стимулированию труда научно-педагогических работников, различаются в зависимости от охвата работников, степени гибкости, степени централизации принятия решений о стимулировании, структуры вознаграждения и продолжительности трудового контракта с преподавателем. Виды применяемых стимулов включают материальные (денежные и неденежные) и нематериальные (социальные, моральные и творческие). Данные виды стимулирования труда персонала рассмотрены применительно к деятельности научно-педагогических работников. Рассматривая показатели стимулирования труда преподавателей вузов, можно выделить модели стимулирования, использующие широкий перечень показателей, а также модели, ориентированные на выделение небольшого числа приоритетных показателей деятельности, связанных со стратегией развития вуза. На основании рассмотренных подходов, видов стимулов и показателей стимулирования были выделены три модели стимулирования труда преподавателей вузов, используемых на практике. Каждая из них обладает рядом особенностей и характерна для разных типов высших учебных заведений. Так, можно выделить модели стимулирования труда преподавателей, характерные для зарубежных университетов, для российских университетов, обладающих особым статусом (национальные исследовательские университеты, федеральные университеты, университеты – участники Проекта 5-100, региональные опорные вузы), а также для региональных российских вузов, не обладающих особым статусом.

## MODELS OF WORK INCENTIVES FOR SCIENTIFIC AND PEDAGOGICAL WORKERS

O.S. Korzhova

Dostoevksy Omsk State University (Omsk, Russia)

### Article info

Received  
October 4, 2019

Accepted  
November 1, 2019

### Type paper

Analytical paper

### Keywords

Models, work incentives, scientific and pedagogical workers, universities

**Abstract.** The article considers the models of work incentives for scientific and pedagogical workers used in higher educational institutions. The model of work incentives is understood as a set of used approaches to stimulation, types of incentives, incentive indicators and their accounting in the practice of personnel management of the university. Approaches used to stimulate the work of scientific and pedagogical workers differ depending on the coverage of employees, the degree of flexibility, the degree of centralization of decision-making on incentives, the structure of remuneration and the duration of the employment contract with a lecturer. Types of incentives include material (monetary and non-monetary) and intangible (social, moral and creative). These types are considered in the article in relation to the activities of scientific and pedagogical workers. Considering the indicators of stimulation, we can distinguish models of incentive using a wide range of indicators and models focused on the selection of a small number of priority indicators associated with the development strategy of the university. On the basis of the considered approaches, types of incentives and incentive indicators, there were identified three models of incentives for university lecturers used in practice. Each of them has a number of features and is typical for different types of higher education institutions. Thus, it is possible to distinguish models of work incentives, typical for foreign universities, for Russian universities with a special status (national research, federal, universities-participants of the Project 5-100, regional reference universities), as well as for Russian universities that do not have a special status.

**1. Введение.** С отменой действия единой тарифной сетки для федеральных бюджетных учреждений университеты получили возможность самостоятельно разрабатывать системы оплаты труда персонала. Это привело к тому, что на сегодняшний день в вузах используются разные подходы к формированию систем стимулирования труда научно-педагогических работников.

Цель данного исследования – проанализировать применяемые вузами модели стимулирования труда научно-педагогических работников.

Задачи исследования:

– сравнить используемые в литературе понятия «система стимулирования труда» и «модель стимулирования труда»;

– охарактеризовать понятие «модель стимулирования труда научно-педагогических работников», а также ее составные элементы – подходы к стимулированию, виды стимулов, показатели стимулирования;

– рассмотреть виды и особенности существующих моделей стимулирования труда научно-педагогических работников.

**2. Обзор литературы.** Для того чтобы охарактеризовать и сравнить существующие подходы к стимулированию труда научно-педагогических работников, необходимо ввести некоторое обобщенное понятие, позволяющее обеспечить единство принципов формирования системы стимулирования труда. В этих целях могут быть использованы такие понятия, как «система» или «модель» стимулирования труда персонала.

Анализ литературы показал, что зачастую понятия «система стимулирования труда» и «модель стимулирования труда» не разделяются и используются в качестве синонимов. Так, в качестве примеров можно привести работы Ю.А. Еленевой и А.А. Можаровской [1, с. 112], Е.И. Рейшахрит и Т.С. Губиной [2, с. 265], А.А. Левченко и Е.В. Мельченко [3, с. 213], М.Г. Гильфановой [4, с. 156–157].

В работе Т.Г. Островской под моделью стимулирования труда понимается система организации оплаты труда на предприятии, а также рассматриваются американская, японская и западноевропейская модели стимулирования труда персонала [5, с. 46–47]. Эти же модели описаны в работе Е.Г. Жулиной и Н.А. Ивановой [6] и Л.С. Бабыниной [7, с. 110–113]. Выделенные модели отличаются по структуре заработной платы, принципам установления

оклада и распределения заработной платы, механизмам оценки результатов труда, гибкости системы льгот, предоставляемых работникам, степени участия государства в организации оплаты труда.

Понятие «система» представляет собой «совокупность объектов и процессов, называемых компонентами, взаимосвязанных и взаимодействующих между собой, которые образуют единое целое, обладающее свойствами, не присущими составляющим его компонентам, взятым в отдельности» [8, с. 27].

Как правило, в рамках системного подхода ведется анализ сочетания нематериального и материального стимулирования, а в рамках последнего – организации оплаты труда. К элементам организации оплаты труда относят блоки норм труда, тарификации труда, форм и систем оплаты труда, организационного сопровождения процесса начисления и выплаты заработной платы. Понятие «система» в большей степени делает акцент на структуре и характере взаимосвязи входящих в нее элементов. Например, при доминировании материального стимулирования работник не получает достаточно возможностей удовлетворить потребности в области профессионального и карьерного роста, признания со стороны коллег, самореализации. Напротив, недостаток внимания к материальному вознаграждению снижает уровень мотивации персонала к трудовой деятельности, а также сказывается на лояльности работников к организации.

Схожие идеи прослеживаются и при использовании системного подхода применительно к оплате труда. Если в организации не поддерживается нормирование труда в актуальном состоянии, то использование сдельной оплаты труда приводит к необоснованной дифференциации заработков вследствие различной напряженности норм. Недостатки, связанные с тарификацией труда, также приводят к необоснованным различиям заработков работников, выполняющих одинаковую по сложности работу, либо к равной оплате за труд разной сложности. Функционирование процесса начисления и выплаты заработной платы поддерживается наличием ряда локальных нормативных актов и процедур, например положений об оплате труда, форм служебных записок о результатах деятельности работников, процедур рассмотрения представлений на начисление и изменение отдельных выплат и др.

Однако, понятие «система» не позволяет в полной мере охарактеризовать внутреннее содержание, принципы, отличия одной системы стимулирования труда от другой. Именно поэтому предлагается использовать понятие «модель стимулирования труда».

В теоретическом плане модель представляет собой абстрактное представление реальности в какой-либо форме, предназначенное для представления определенных аспектов этой реальности и позволяющее получить ответы на изучаемые вопросы [9, с. 80]. Она позволяет получить ответы на вопросы относительно внутренних характеристик изучаемого аспекта реальности. Применительно к стимулированию в вузе это могут быть, например, вопросы, связанные с распространенностью использования срочных и бессрочных академических контрактов, содержанием показателей премирования, целесообразностью применения стимулирования персонала рабочим временем, снижением учебной нагрузки и пр.

При этом необходимо подчеркнуть, что различие между модельным и системным подходом не абсолютно. Так, при анализе содержательных характеристик стимулирования требуется обязательный учет факторов, влияющих на выбор тех или иных стимулов, и в этом смысле модель оплаты не изолирована от системы управления вузом и его стратегии.

**3. Модели стимулирования труда научно-педагогических работников.** Под моделью стимулирования труда мы будем понимать совокупность используемых подходов к стимулированию, видов стимулов, показателей стимулирования и их учета в практике управления персоналом вуза.

Наиболее важным и сложным элементом модели стимулирования труда являются используемые подходы к стимулированию труда работников. Среди существующих подходов к стимулированию труда научно-педагогических работников можно выделить следующие:

*1. Охват работников системой стимулирования.* По охвату работников все применяемые модели стимулирования можно разделить на общие и частные. Действие общих моделей стимулирования труда распространяется на всех научно-педагогических работников вуза, в то время как использование частных моделей предполагает деление работников вуза на группы, каждая из которых имеет свой вид трудового контракта, содержащего разные оце-

ниваемые и стимулируемые показатели деятельности. В большинстве российских вузов применяются общие модели стимулирования труда работников, но существуют и альтернативные примеры. Например, существуют подходы, основанные на дифференциации трудовых контрактов и заработной платы преподавателей в зависимости от выполняемых ими функций (классические преподаватели, преподаватели-исследователи, преподаватели-практики). Применение частных моделей стимулирования труда, с одной стороны, увеличивает издержки образовательной организации, связанные с их администрированием. Но, с другой стороны, использование данного подхода позволяет дифференцировать требования к результатам деятельности преподавателей и перераспределить их рабочее время в пользу каких-либо видов деятельности (учебной, научно-исследовательской и т. д.).

*2. Гибкость применяемой системы стимулирования.* По степени гибкости все применяемые модели стимулирования труда научно-педагогических работников можно разделить на гибкие и жесткие. Под гибкостью подразумевается способность модели стимулирования труда изменяться под влиянием требований внешней среды, а также скорость и периодичность осуществления этих изменений. С одной стороны, высокая гибкость модели стимулирования труда дает возможность оперативно подстраиваться под требования внешней среды, осуществляя ежегодные пересмотры системы стимулирования, а также учитывая фактор наличия финансовых средств на стимулирование труда работников. Но, с другой стороны, такой подход связан с меньшим уровнем гарантий и стабильности для работников вуза, что может сказаться на уровне их мотивации и приверженности организации. Кроме того, зачастую высокая гибкость системы стимулирования делает невозможным получение научно-педагогическими работниками значимого результата (так как срок получения значимого научного результата может оказаться дольше периода действия модели стимулирования труда).

*3. Степень централизации принятия решений о стимулировании труда работников.* По уровню, на котором принимаются решения о стимулировании труда работников, можно выделить модели стимулирования труда с централизованным и децентрализованным при-

нятием решений. Централизация предполагает принятие решений о стимулировании труда научно-педагогических работников на уровне вуза в целом. Такой подход может способствовать улучшению контроля за деятельностью организации и ее отдельных подразделений, повышению эффективности использования финансовых ресурсов. С другой стороны, децентрализация (принятие решений о стимулировании на более низких уровнях – факультет, кафедра, подразделение и т. д.) позволяет повысить гибкость и оперативность принятия решений о стимулировании персонала.

4. *Структура вознаграждения.* Под структурой вознаграждения здесь понимается соотношение между постоянной и переменной частью заработной платы. Так, с одной стороны, можно выделить модели стимулирования с преобладанием постоянной части, а с другой – модели стимулирования с преобладанием переменной части. При первом подходе все виды деятельности преподавателя фиксируются в трудовом договоре и включаются в оклад. Такой подход характерен для вузов, имеющих разные типы контрактов с преподавателями («чистый» преподаватель, преподаватель-исследователь и т. д.). При втором подходе результаты деятельности научно-педагогических работников вознаграждаются посредством дополнительных выплат – надбавок и премий. Это во многом связано с многоаспектностью деятельности и многообразием функций преподавателя и необходимостью выполнения помимо учебной деятельности иных видов работ, важных для учебного заведения – воспитательной, внеучебной, методической, профориентационной, взаимодействием с работодателями и др.

5. *Продолжительность трудового договора.* Согласно российскому законодательству, трудовые договоры с педагогическими работниками могут заключаться как на неопределенный срок, так и на срок, определенный сторонами трудового договора, но не превышающий 5 лет (ст. 332 Трудового кодекса РФ). При заключении трудового договора с преподавателем на неопределенный срок для подтверждения его соответствия занимаемой должности один раз в пять лет должна проводиться аттестация. Практика заключения долгосрочных трудовых договоров с научно-педагогическими работниками является в России широко распространенной. С одной стороны, она обеспечивает стабильность занятости для ра-

ботников, а также дает возможность оспорить результаты аттестации персонала (в отличие от конкурсной процедуры занятия должностей). С другой стороны, такой подход «связывает руки» руководству вуза, не позволяя оперативно изменять кадровый состав, особенно в отношении недостаточно эффективных работников.

Большинство зарубежных вузов придерживаются другого подхода к установлению продолжительности трудового контракта с преподавателем. В этом случае преподаватель принимается на работу по временному трудовому договору, срок которого может составлять до 3–5 лет. По своей сути это время является испытательным сроком для преподавателя, при успешном прохождении которого он может получить постоянный трудовой контракт с высокой постоянной частью заработной платы. Такой подход имеет свои достоинства и недостатки. С одной стороны, он позволяет университету адаптироваться к преподавателю, оценить результаты его работы за несколько лет и принять окончательное решение о найме. Но, с другой стороны, этот подход имеет серьезный недостаток, заключающийся в наличии риска снижения активности и производительности труда преподавателя после получения постоянного контракта.

Следующий элемент модели стимулирования труда – это виды применяемых стимулов.

Так, стимулы, применяемые к работникам в организации, принято делить на материальные и нематериальные. В свою очередь, материальные стимулы подразделяются на денежные и неденежные, а нематериальные – на социальные, моральные и творческие [10, с. 183].

Рассмотрим существующую классификацию стимулов применительно к научно-педагогическим работникам.

Так, к материальным денежным стимулам относится заработная плата преподавателя и ее составные элементы – должностной оклад, академические надбавки, премии по результатам деятельности. Материальные неденежные стимулы включают в себя оплату повышения квалификации преподавателей, курсов изучения иностранных языков, информационных технологий, стажировок, участия в конференциях и т. д.

К социальным стимулам можно отнести престижность труда преподавателя высшей школы, а также возможности профессиональ-

ного и карьерного роста в системе высшего образования.

Моральные стимулы включают в себя уважение и признание среди коллег в университете и в научном сообществе, привлечение к участию в комитетах, комиссиях в качестве эксперта.

К творческим нематериальным стимулам относятся возможности удобного подбора расписания занятий для преподавателя, предоставление творческих отпусков, снижение учебной нагрузки, а также использование в вузе дифференцированных трудовых контрактов для научно-педагогических работников.

Еще один элемент модели стимулирования труда – это используемые показатели стимулирования.

Так, по количеству показателей, используемых для оценки результатов труда и стимулирования преподавателей, можно выделить модели стимулирования, использующие широкий перечень показателей, и модели, ориентированные на выделение нескольких приоритетных показателей деятельности. Первые из них основаны на многоаспектности деятельно-

сти современного преподавателя и включают в себя не только результаты учебной деятельности, но и показатели, оценивающие внеучебную, воспитательную, учебно-методическую, профориентационную работу. Существенным недостатком наличия широкого перечня показателей стимулирования является распыление ресурсов и невозможность использовать систему оплаты труда в качестве инструмента реализации стратегии вуза. С другой стороны, существуют модели стимулирования труда с небольшим количеством показателей, связанных со стратегией развития университета. В этом случае происходит сокращение издержек, связанных с администрированием данной модели. Но при изменении стратегии университета необходимо своевременно вносить изменения в используемую модель стимулирования труда научно-педагогических работников.

На основании рассмотренных подходов, видов стимулов и показателей стимулирования можно выделить три используемые на практике модели стимулирования труда преподавателей вузов, представленные в таблице.

#### Характеристики моделей стимулирования труда научно-педагогических работников

##### Characteristics of work incentives models of scientific and pedagogical workers

<i>Характеристики</i>	<i>Модель 1</i>	<i>Модель 2</i>	<i>Модель 3</i>
Охват работников системой стимулирования	Дифференциация трудовых контрактов	Дифференциация трудовых контрактов	Унификация трудовых контрактов
Структура вознаграждения	Преобладание постоянной части	Преобладание переменной части	Преобладание переменной части
Продолжительность контракта	Бессрочные	Срочные на 1–3 года	Бессрочные / срочные на 5 лет
Наличие неденежных механизмов стимулирования	Используются	Используются	Практически не используются
Количество показателей стимулирования	Небольшое количество целевых показателей	Небольшое количество целевых показателей	Большое количество разнообразных показателей

Первая модель стимулирования труда научно-педагогических работников характерна для зарубежных вузов. При этом в большинстве таких вузов используются постоянные (бессрочные) контракты с преподавателями. Несмотря на то, что в последнее время отмечается тенденция заключения контрактов с фиксированным сроком действия [11], в большинстве случаев срок действия таких контрактов продлевается автоматически, а в вузах существуют нормы, определяющие условия продления контракта. Также устанавливается четкий порог, после которого начинается найм преподавателей на условиях постоянного тру-

дового контракта [12, с. 20–21]. В подобных университетах отмечается дифференциация трудовых контрактов с научно-педагогическими работниками, деление их на «чистых преподавателей» и преподавателей-исследователей. В каждом из типов контракта устанавливается перечень трудовых функций и обязанностей, с учетом которых устанавливается размер вознаграждения преподавателя с высокой постоянной частью.

Вторая модель стимулирования труда преподавателей характерна для большинства российских вузов, обладающих особым статусом. Сюда относятся Московский государственный

и Санкт-Петербургский государственный университет, национальные исследовательские университеты, федеральные университеты, вузы – участники Проекта 5-100, а также региональные опорные вузы. Наличие особого статуса положительно связано с наличием у вуза подробной и продуманной стратегии развития, которая, в свою очередь, формулирует требования к научно-педагогическим работникам. Практика показывает, что такие университеты применяют дифференцированные трудовые контракты с преподавателями, в которых сформулированы показатели стимулирования, тесно связанные со стратегическими ориентирами вуза. Для данной модели стимулирования характерно заключение срочных трудовых контрактов на 1–3 года, что обусловлено необходимостью иметь возможность принимать на работу преподавателей с более высоким качеством и результатами работы.

Третья модель стимулирования труда преподавателей характерна для большинства региональных вузов, не обладающих особым статусом. В таких университетах чаще всего применяются унифицированные трудовые контракты с преподавателями, а деятельность работников оценивается по большому количеству показателей учебной, внеучебной, воспитательной,

учебно-методической, организационной, профориентационной деятельности. Трудовые контракты заключаются либо на неопределенный срок, либо на срок до 5 лет. В таких вузах снижение продолжительности трудовых контрактов – практически единственный пример использования незарплатных механизмов стимулирования труда научно-педагогических работников [13, с. 211]. Такие механизмы, как, например, снижение учебной нагрузки преподавателя при условии ее замещения исследовательской работой, практически не используются.

**4. Заключение.** Были рассмотрены модели стимулирования труда научно-педагогических работников высших учебных заведений. Описанные модели различаются по используемым подходам к стимулированию работников (охват работников системой стимулирования, гибкость, степень централизации принятия решений о стимулировании, структура вознаграждения, продолжительность трудового контракта с преподавателем), видам используемых стимулов (материальные – денежные и неденежные; нематериальные – социальные, моральные, творческие), а также по количеству и содержанию используемых показателей стимулирования труда научно-педагогических работников.

#### Литература

1. Еленева Ю. Я., Можаровская А. А. Модели стимулирования труда для работников высокотехнологичных производств // Российское предпринимательство. – 2011. – № 5. – С. 111–116.
2. Рейшахрит Е. И., Губина Т. С. Анализ зарубежного опыта и возможность организации оплаты труда по результату на предприятиях горной промышленности // Гор. информ.-аналит. бюл. – 2009. – № 7. – С. 263–367.
3. Левченко А. А., Мельченко Е. В. Опыт применения зарубежных моделей стимулирования труда топ-менеджеров на российском предприятии тяжелого машиностроения // Экономика региона. – 2009. – № 3. – С. 213–216.
4. Гильфанова М. Г. Современная модель стимулирования труда работников организации // Вестн. Поволж. акад. гос. службы. – 2009. – № 3. – С. 154–158.
5. Островская Т. Г. Организация и стимулирование труда (зарубежный опыт) // Пищевая промышленность. – 2005. – № 7. – С. 46–48.
6. Жулина Е. Г., Иванова Н. А. Европейские системы оплаты труда. – М. : Журн. «Управление персоналом», 2007. – 215 с.
7. Бабынина Л. С. Эмпирический анализ развития моделей оплаты труда в зарубежных странах // Вестн. Ом. ун-та. Сер. «Экономика». – 2012. – № 4. – С. 109–114.
8. Ерохина Е. А. Теория экономического развития: системно-синергетический подход. – Томск : Изд-во ТГУ, 1999. – 160 с.
9. Козаловский М. Р. Глоссарий по информационному обществу / под общ. ред. Ю. Е. Хохлова. – М. : Ин-т развития информац. о-ва, 2009. – 160 с.
10. Шапиро С. А., Ананченкова П. И. Основы экономики и социологии труда. – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2017. – 271 с.
11. Schuster J. H., Finkelstein M. J. The American Faculty: The Restructuring of Academic Work and Careers. – Baltimore : Johns Hopkins University Press, 2006. – 600 p.

12. Как платят профессорам? Глобальное сравнение систем вознаграждения и контрактов / под ред. Ф. Альтбаха и др. – М. : Издат. дом Высш. шк. экономики, 2012. – 439 с.
13. Стуken Т. Ю. Вознаграждение персонала как инструмент развития вузов региона (на примере г. Омска) // Вестн. Ом. ун-та. Сер. «Экономика». – 2017. – № 1 (57). – С. 205–214.

### References

1. Eleneva Yu.Ya., Mozharovskaya A.A. Incentive Models for Employees in the High-Tech Industries. *Russian Journal of Entrepreneurship*, 2011, no. 5-2, pp. 111-116. (in Russian).
2. Reyshahrit E.I., Gubina T.S. The analysis of the abroad experience and the possibility of creating the result oriented salary rewards mining enterprises. *Mining Informational and Analytical Bulletin*, 2009, no. 7, pp. 263-367. (in Russian).
3. Levchenko A.A., Melchenko E.V. Experience of application of foreign models of stimulation of work of top-managers at the Russian enterprise of heavy mechanical engineering. *Economy of Region*, 2009, no. 3, pp. 213-216. (in Russian).
4. Gilfanova M.G. The Modern Model of Personnel Labor Stimulation. *The Bulletin of the Volga Region Institute of Administration*, 2009, no. 3, pp. 154-158. (in Russian).
5. Ostrovskaya T.G. Organizatsiya i stimulirovanie truda (zarubezhnyi opyt) [Organization and stimulation of work (foreign experience)]. *Food processing industry*, 2005, no. 7, pp. 46-48. (in Russian).
6. Zhulina E.G., Ivanova N.A. *Evropeiskie sistemy oplaty truda [European remuneration systems]*, Moscow, Journal "Upravlenie personalom" publ., 2007, 215 p. (in Russian).
7. Babynina L.S. Empirical analysis of the development of payment model in foreign countries. *Herald of Omsk University. Series "Economics"*, 2012, no. 4, pp. 109-114. (in Russian).
8. Erokhina E.A. *Teoriya ekonomicheskogo razvitiya: sistemno-sinergeticheskii podkhod [The theory of economic development: systemic and synergetic approach]*, Tomsk, Tomsk State University publ., 1999, 160 p. (in Russian).
9. Kogalovskii M.R. *Glossarii po informatsionnomu obshchestvu [Glossary of the information society]*, ed by. Yu.E. Khokhlov, Moscow, Institute for information society development publ., 2009, 160 p. (in Russian).
10. Shapiro S.A., Ananchenkova P.I. *Osnovy ekonomiki i sotsiologii truda [Fundamentals of labor economics and sociology]*, Moscow, Berlin, Direkt-Media publ., 2017, 271 p. (in Russian).
11. Schuster J.H., Finkelstein M.J. *The American Faculty: The Restructuring of Academic Work and Careers*, Baltimore, Johns Hopkins University Press, 2006, 600 p.
12. Al'tbakh F., Raisberg L., Yudkevich M., Andrushchak G., Pacheko I. (Eds.) *Kak platyat professoram? Global'noe sravnenie sistem voznagrashdeniya i kontraktov [How do professors get paid? Global comparison of remuneration systems and contracts]*, Moscow, HSE publ., 2012, 439 p. (in Russian).
13. Stuken T.Yu. Remuneration of personnel as a tool for the development of universities in the region (on the example of Omsk). *Herald of Omsk University. Series "Economics"*, 2017, no. 1 (57), pp. 205-214. (in Russian).

### Сведения об авторе

**Коржова Ольга Сергеевна** – старший преподаватель кафедры экономики и управления человеческими ресурсами  
 Адрес для корреспонденции: 644053, Россия, Омск, пл. Лицкевича, 1  
 E-mail: olishb@yandex.ru

### About the author

**Olga S. Korzhova** – senior lecturer of the Department of Economics and Human Resources Management  
 Postal address: 1, Litskevicha pl., Omsk, 644053, Russia  
 E-mail: olishb@yandex.ru

### Для цитирования

Коржова О. С. Модели стимулирования труда научно-педагогических работников // Вестн. Ом. ун-та. Сер. «Экономика». – 2019. – Т. 17, № 4. – С. 95–101. – DOI: 10.24147/1812-3988.2019.17(4).95-101.

### For citations

Korzhova O.S. Models of work incentives for scientific and pedagogical workers. *Herald of Omsk University. Series "Economics"*, 2019, Vol. 17, no. 4, pp. 95-101. DOI: 10.24147/1812-3988.2019.17(4).95-101. (in Russian).