

**Управление эффективностью труда
профессорско-преподавательского состава вуза**

Кочеткова Н.Н., кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент», Астраханский государственный университет, Астрахань, Россия

Иглина Н.А., кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика и управление предприятием», Астраханский государственный технический университет, Астрахань, Россия

Рябова Т.В., кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика и управление предприятием», Астраханский государственный технический университет, Астрахань, Россия

Аннотация. Повышение эффективности труда сотрудников всегда было важнейшей управленческой задачей, стоящей перед эффективным менеджером. Это в полной мере касается и профессорско-преподавательского состава (ППС) вузов, которые играют важнейшую роль в формировании интеллектуальных ресурсов страны и регионов.

В Российской Федерации сегодня одним из инструментов реформирования отечественной системы управления эффективностью труда выступает сотруди́ческий стиль руководства. Такой стиль – это, прежде всего, совокупность взаимовыгодных условий труда для наемных работников и работодателей (в том числе и вузов). Эти условия должны быть направлены на внедрение абсолютной прозрачности в области оплаты труда; формирование лояльности персонала, его вовлеченности и удовлетворенности трудом.

В статье предлагается организация управления эффективностью деятельности ППС вуза с использованием следующих механизмов: планирование и прогнозирование показателей работы и уровня компетенций по видам деятельности ППС; разработка инструментов управления эффективностью труда, включая стиль руководства и систему оплаты труда

ППС; обеспечение мотивации и стимулирования труда ППС с использованием моральных и материальных подходов; формирование системы контроля в отношении соответствия результатов труда и его оплаты – при учете мнения ППС и потребителей образовательных услуг.

Ключевые слова: эффективность труда, сотруднический стиль руководства, лояльность, вовлеченность, удовлетворенность трудом, мотивация, стимулирование, оценка качества труда, организация управления.

Performance management work of the faculty of the university

Kochetkova N.N., candidate of economics, associate professor of department «Management» Astrakhan State University, Astrakhan, Russian Federation,

Iglina N.A., candidate of economics, associate professor of department «Economics and enterprise management» Astrakhan State Technical University, Astrakhan, Russian Federation

Ryabova T.V., candidate of economics, associate professor of department «Economics and enterprise management» Astrakhan State Technical University, Astrakhan, Russian Federation

Annotation. Increase employee efficiency has always been a major management challenge for an effective manager. This fully applies to the teaching staff (TS) of higher educational establishments, which play a crucial role in the formation of intellectual resources of the country

In the Russian Federation today, one of the tools reforming the national system of performance management acts «collaborative leadership style». This style is, first of all, a set of mutually beneficial working conditions for employees and employers (including universities). Such conditions should be aimed at the introduction of absolute transparency in the field of remuneration; the formation of employees' loyalty, involvement and job satisfaction.

In article outlines the problems and considers particular mechanisms stimulating academic activity of TS by following directions: planning and forecasting work with teachers of higher school; management organization universities TS; motivation and stimulation of TS work, using the material and moral means; control and analysis, using a measure of TS satisfaction of the remuneration system and evaluation customer satisfaction educational services.

Keywords: work efficiency, collaborative leadership style, loyalty, involvement, job satisfaction, motivation, stimulation, evaluation of the quality of labor, management.

Введение. Эффективность труда на практике часто употребляется как синоним успешности, результативности, конкурентоспособности организации. В современных условиях модернизации отечественного образования одной из основных проблем в вузах является отсутствие действенного механизма, способного управлять эффективностью педагогического труда, повышать его качество, результативность. Хотя этим вопросам посвящен ряд публикаций [1,2,6,8,9,11,18,19], но некоторые темы пока остаются раскрытыми недостаточно полно. Одной из них является комплексное использование различных механизмов управления эффективностью труда профессорско-преподавательского состава (ППС) вузов. Поэтому целью настоящей статьи была попытка исправления указанного положения.

Возможные подходы и математические модели оценки эффективности труда преподавателей

С учетом отраслевой специфики, на наш взгляд *эффективность труда* (ЭТ) *преподавателя высшей школы* – это отношение полученных результатов образовательной, научной, организационно-методической, общественной работы и профессионального признания к произведенным для этого затратам труда педагогического работника при необходимом качестве образовательных услуг.

Необходимо учитывать, что ЭТ преподавателя, кроме формальных «достижений» (например, числа публикаций, объема полученных грантов и пр.) отражает еще и степень реализации знаний, компетенций, умений, его опыта в рамках профессиональной деятельности в процессе формирования профессиональных компетенций обучаемых. Иными словами, оценка ЭТ может рассматриваться как измерение уровня реализации компетенции и потенциала преподавателей, а также результатов их работы - с учётом всех направлений деятельности ППС вуза.

Для формализации такого подхода с целью количественной оценки ЭТ все виды «результатов» деятельности ППС за год должны быть приведены к общей единице измерений (например – баллам, оцениваемым на основе специальной «шкалы достижений»). Далее будем предполагать, что эти балльные оценки сделаны в «общем масштабе» и отражают степени заинтересованности вуза в результатах труда преподавателя для различных видов «результатов» [3,4,5].

Затраты труда ППС в простейшем случае можно оценить в «часах», хотя это и упрощенный подход. Тогда формализованная оценка ЭТ i -ого преподавателя (E_i) может быть определена как

$$E_i = \left(\sum_{j=1}^J R_{j,i} \right) / \left(\sum_{k=1}^K T_{k,i} \right) \quad (1)$$

где $R_{j,i}$ – балльная оценка для i -ого преподавателя «результатов» j -ого вида за год;

J – общее число всех видов результатов, которые могут встретиться хотя бы для одного преподавателя вуза;

$T_{k,i}$ – затраты труда по k -ому направлению работ (деятельности) для i -ого преподавателя за год работы (например, в «часах»);

K – общее количество направлений деятельности ППС. Размерность E_i может представлять собой, например, «балл/час».

Для учета «напряженности» (сложности) труда ППС в формулу (1) целесообразно ввести поправочные коэффициенты для направлений трудовых затрат (труда). Тогда вместо (1) будем иметь

$$E_i^* = \left(\sum_{j=1}^J R_{j,i} \right) / \left(\sum_{k=1}^K (v_k T_{k,i}) \right) \quad (2)$$

где E_i^* – модифицированная оценка ЭТ i -ого преподавателя;

v_k – поправочный коэффициент (коэффициент приведения) для k -ого направления труда, т.е. коэффициент «приведения» направления работ (деятельности) к некоторой «средней» напряженности (сложности) труда. При этом размерность E_i^* будет «балл/приведенный час».

Помимо (1) или (2) формализованная постановка задачи оценки ЭТ для i -ого преподавателя должна включать ограничения на «качество» оказываемых им образовательных услуг (см. выше) в виде

$$\{Q_{i,m} \geq Q_{i,m}^{(n)}\}_{m=1 \dots M} \quad (3)$$

где $Q_{i,m}$ – фактическое качество образовательных услуг по m -ому критерию для i -ого преподавателя;

$Q_{i,m}^{(n)}$ – нормативное значение того же критерия для i -ого преподавателя;

M – общее количество критериев. При невыполнении хотя бы одного из условий (3) деятельность преподавателя должна считаться неудовлетворительной. Однако ограничения (3) могут рассматриваться не только в качестве «барьерных», но и как мягкие. Тогда нарушения (3) будут соответствовать появлению некоторых «штрафных баллов», которые должны быть использованы для модификации (3). Подробное рассмотрение такого подхода предполагается осуществить в другой статье.

Отметим, что аналогичная (1) или (2) задача оценки ЭТ может ставиться не только для отдельного преподавателя, но и для совокупности всех ППС в вузе. В формализованном виде ее в простейшем случае можно представить как

$$E^{(вуз)} = \left(\sum_{i=1}^I E_i^* \right) / I \quad (4)$$

При этом по умолчанию предполагается, что все преподаватели выполняют примерно одинаковый объем работы с приблизительно одинаковым распределением по «направлениям» труда. При отказе от этого предположения вместо (4) необходимо использовать

$$E^{(vuz)} = \left(\sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J R_{j,i} \right) / \left(\sum_{i=1}^I \sum_{k=1}^K (v_k T_{k,i}) \right) \quad (5)$$

Кроме (4) или (5) должна выполняться совокупность условий типа (3) для всех ППС, т.е.

$$\{Q_{i,m} \geq Q_{i,m}^{(n)}\}_{i=1..I, m=1..M} \quad (6)$$

С позиций вуза возможен и иной подход к оценке ЭТ совокупности всех ППС в виде

$$E^{(vuz^*)} = \left(\sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J R_{j,i} \right) / \left(\sum_{i=1}^I Z_i \right) \quad (7)$$

где Z_i – суммарная заработная плата (включая все виды стимулирующих выплат) за год для i -ого преподавателя (рублей), которую выплачивает вуз за счет собственных средств, в т.ч. полученных за счет предпринимательской деятельности. При этом размерность $E^{(vuz^*)}$ будет «балл/рубль». Подчеркнем, что (7) не учитывает иные доходы преподавателей, в т.ч. выплаты по грантам РФФИ, РГНФ и других фондов.

В случае, если суммарный фонд оплаты труда в вузе вуза фиксируется, т.е.

$$Z^+ = \sum_{i=1}^I Z_i = const \quad (8)$$

то возникает задача оптимизации распределения затрат по отдельным преподавателям в наборе $\{Z_i\}_{i=1..I}$ для получения максимального значения $E^{(vuz^*)}$, вычисляемого по (7).

Отметим, что для сравнения значений $E^{(vuz^*)}$ за значительный промежуток времени при использовании одинаковой «шкалы достижений», необходимо осуществлять процедуру дисконтирования $\{Z_i\}_{i=1..I}$ в разные годы, т.е.

приведения их к некоторому общему масштабу цен. При этом количество и персональный состав ППС от года к году могут меняться.

Возможности использования (7) для сравнения ЭТ ППС разных вузов ограничиваются различиями в «номенклатуре достижений», учитываемых в разных вузах и, как следствие, отсутствием (недостаточностью) данных для сравнений, а также «закрытостью» данных об оплате труда. Однако, если использовать ограниченное количество показателей, то такие сравнения могут быть сделаны на уровне, например, Минобрнауки России.

Характеристика постановки задач управления ЭТ преподавателей с учетом ресурсных и иных ограничений

Для того чтобы преподаватель мог полностью раскрыть весь спектр своих компетенций, необходимо создание внутривузовской системы управления эффективностью их труда, отражающей взаимосвязь между уровнем достижения поставленных «целей и задач» с одной стороны и размером их монетарной оценки – с другой стороны.

Вопросы управления ЭТ персонала организаций изучались различными учеными. Существует множество определений для управления ЭТ. Отметим среди них предложенное Эмерсон Г. – «это процесс, в результате которого стратегия компании достигается как совокупность результатов деятельности всех сотрудников компании» [20,21]. Недостатком такого определения можно считать фактически «аддитивный» подход к оценкам результатов деятельности отдельных сотрудников, не учитывающий «синергетические эффекты» их взаимодействия в процессе работы в организации.

Румянцев А.М. рассматривает эффективность труда как «процесс измерения результатов в виде достигнутого уровня эффективности по сравнению с ожиданиями, отраженными в целях. В данном смысле этот процесс фокусируется на целях, стандартах и критериях или показателях эффективности» [10,12].

С учетом особенностей преподавательской деятельности в вузах, на наш взгляд, под *управлением ЭТ преподавателя высшей школы следует понимать*

целенаправленный процесс воздействия на все составляющие ЭТ педагогического работника с целью получения более высоких (по сравнению с установленными нормативными и локальными вузовскими документами) результатов образовательной научной, организационно-методической, общественной деятельности и профессионального признания. В принципе может ставиться и иная задача – улучшение результатов работы преподавателя по сравнению с его текущими показателями.

Основной задачей управления ЭТ преподавателей вуза является поиск и реализация возможных резервов ее роста за счет грамотно подобранных механизмов стимулирования. При этом приходится учитывать ограниченность возможностей вуза в отношении объемов материального стимулирования.

Положительными эффектами от управления ЭТ нужно считать результаты труда преподавателя, приближенные к установленным количественным и качественным нормативам (или превышающие их). Эти нормативы направлены на реализацию целей вуза, которые равны или превосходят показатели деятельности вузов, предъявляемые при их аккредитации. Отметим, что целью «региональных» вузов в отношении управления ЭТ преподавателей может быть и достижение региональной конкурентоспособности – прежде всего в отношении привлечения контингента студентов на обучение, в т.ч. и коммерческое. Цели управления ЭТ ППС могут периодически пересматриваться с учетом изменения ресурсов вузов; общей экономической ситуации в регионах; нормативной базы деятельности вузов; требований, предъявляемых к вузам со стороны органов власти и пр.

Управление ЭТ преподавателей включает в себя следующие этапы (направления).

1. Построение системы показателей, объективно и комплексно характеризующих ЭТ преподавателей. Совокупность этих показателей должна отвечать условию «необходимости и достаточности».

2. Поиск и оценка резервов роста ЭТ преподавателей – в том числе за счет повышения их квалификации, перераспределения между структурными подразделениями вуза, использования внутреннего совместительства и пр.

3. Разработка мероприятий по обеспечению практической реализации резервов роста ЭТ преподавателей с учетом существующих нормативных, ресурсных и иных видов ограничений, а также личных целей, уровней мотивированности и психологических особенностей преподавателей, их возраста и состояния здоровья, уровня «социальной нагрузки».

4. Фактическая реализация этих мероприятий в запланированные сроки с учетом необходимости соблюдения рациональной последовательности, имеющихся ограничений по ресурсам.

5. Оценка качества и своевременности достижения запланированных результатов по управлению ЭТ.

6. Оценка целесообразности корректировки системы показателей по п.1 и корректировка их при необходимости.

С целью планирования и мониторинга выполнения совокупности перечисленных операций управления может быть эффективно использована методология «управления проектами» [13,15,17]. При этом задача управления ЭТ по одному преподавателю может рассматриваться как отдельный «проект». Совокупность этих «проектов» будет взаимосвязанной - в силу наличия общих ресурсов, которые могут быть использованы для управления ЭТ ППС в рамках вуза.

Для построения успешно действующей системы управления ЭТ преподавателей, необходимо выполнение следующих условий.

1) Важно, чтобы показатели оценки ЭТ по количественным и качественным параметрам были реальными для выполнения преподавателями. С другой стороны, они должны стимулировать преподавателя к использованию внутренних резервов. Такая постановка задачи управления ЭТ способствует росту общей эффективности работы вуза.

2) Система оплаты и иных поощрений ППС должна мотивировать сотрудников на более эффективное выполнение их работы. Сотрудники должны четко понимать, какое вознаграждение они получают при достижении тех или иных результатов. Этому может способствовать и использование информационных технологий – например, в форме размещения соответствующих «нормативных значений» результатов по направлениям деятельности для каждой из категорий ППС на сайте вуза. Однако нормативные показатели могут быть и индивидуальными для каждого преподавателя (прописаны в его трудовом договоре). В практике работы ряда вузов встречается также использование «Досок передовиков», «Досок почета» и иных средств морального поощрения ППС, достигших высоких результатов. В Астраханском госуниверситете на некоторых факультетах используется публичное (в коридорах учебных корпусов) отражение результатов публикационной активности ППС.

3) Постоянный диалог руководства вуза с преподавателями. На практике диалог руководства вуза осуществляется в основном с руководителями подразделений, а уже они непосредственно контактируют с преподавателями.

Анализ подходов к управлению эффективностью труда персонала

Горелов Н.А. и Шапошников О.А. [7] предложили подход к управлению ЭТ, который реализуется через следующие функции управления: планирование (определение плановых показателей работы и уровней компетенций по видам деятельности ППС); организация управления (определение инструментов управления ЭТ в соответствии со стратегическими целями развития вуза и стилем руководства); доведение до исполнителей требований и критериев оценки ЭТ; обеспечение мотивации труда (выявление и использование материальных и моральных стимулов); контроль и анализ (включая анализ соотношения результатов труда и его оплаты, результативности применяемых мер по управлению эффективностью труда ППС и др.). С учетом этих предложений авторами настоящей статьи подготовлена схема управления ЭТ преподавателей высшей школы, представленная на рисунке 1.

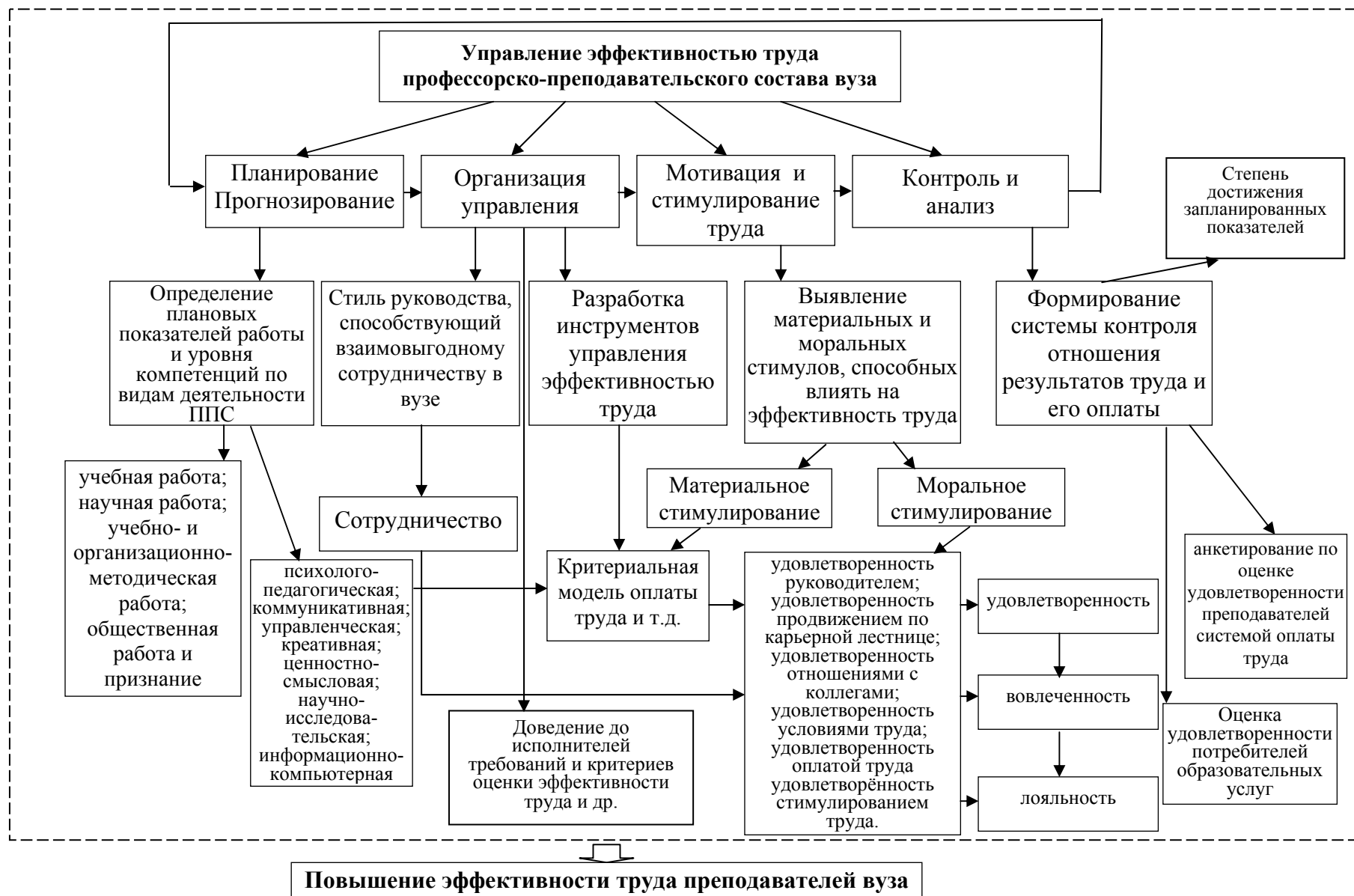


Рис. 1 – Структурная схема управления эффективностью труда преподавателей вузов

Отметим, что на этой схеме не показаны «обратные связи» по управлению, т.к. это привело бы к усложнению и так уже достаточно сложного рисунка.

Рассмотрим более подробно отдельные направления деятельности по обеспечению ЭТ преподавателей вуза, соответствующие этой схеме.

1. Одной из основных задач функции планирования является определение критериев оценки ЭТ. Планирование состоит из нескольких стадий: объективная оценка состояния дел (ситуации) в вузе; определение целевых показателей и способов достижения высокой ЭТ; выбор методов оперативного контроля ЭТ. Важной составляющей планирования является моделирование системы управления эффективностью труда ППС.

Прогнозирование является важнейшим инструментом информационной поддержки принятия стратегических управленческих решений на основе анализа ожидаемых качественных и количественных показателей для результатов деятельности ППС.

Для построения системы управления ЭТ преподавателя необходимо грамотно выявить показатели оценки эффективности его работы, которые должны отражать все направления деятельности ППС. На наш взгляд, они должны включать следующие компоненты: учебная, научная, учебно- и организационно-методическая, общественная работа, признание заслуг. При этом важное значение имеет доступность информации для выполнения таких оценок, объективность информации. С этой целью могут использоваться как «внутривузовские» данные, так и данные, размещенные на «внешних ресурсах» (например, на www.elibrary.ru).

Кроме того, важно учитывать, что повышение ЭТ преподавателей зависит от улучшения структуры их компетенций, т.е. чем больше имеющиеся компетенции преподавателя приближены к их «унифицированной классификации», тем качественнее и, следовательно, эффективней будет его труд. Кроме того, оценка компетенций на основе их «унифицированной

классификации» позволит и самому преподавателю лучше планировать действия по повышению своей профессиональной компетентности.

2. Организация управления ЭТ должна обеспечивать согласованность работы всех подразделений и сотрудников вуза - для достижения поставленных целей. Задача руководителя вуза состоит в том, чтобы выбрать адекватный стиль руководства, а также инструменты, которые будут способствовать росту эффективности труда в вузе и гармонично взаимодействовать между собой, имея общие принципы и цели. При этом необходимо учитывать совокупность имеющихся ресурсных и иных ограничений в отношении управления, а также конкурентные условия деятельности конкретного вуза (в том числе в отношении потенциальной возможности «перетока» ППС в другие вузы, которые могут предложить лучшие условия работы, профессионального и служебного роста).

На наш взгляд, в вузе рационален сотруднический стиль отношений, который отлично зарекомендовал себя в высокоэффективных организациях. Этот стиль основывается на учете взаимных интересов обеих сторон трудового процесса (работодателя и работника), которые работают сообща для достижения общих долговременных целей. При таком подходе к управлению трудом, руководитель устанавливает показатели эффективности работы преподавателя. Последний, в свою очередь, благодаря этому, может комплексно оценить требования руководителя к эффективности его труда (от выполнения этих требований будет зависеть размер заработной платы, иные поощрения, служебный рост, возможность успешного прохождения очередной процедуры «избрания по конкурсу»). Поэтому, на наш взгляд, при использовании сотруднического стиля руководства, можно грамотно управлять эффективностью работы ППС вуза. Кроме того, такой стиль в целом ряде случаев позволяет снизить ресурсоемкость реализации задач управления.

3. Функция мотивации предусматривает действия, направленные на то, чтобы побудить преподавателей к эффективной деятельности для достижения целей вуза. В общем случае ЭТ преподавателя зависит от многих факторов,

среди которых основную роль играют четкое понимание целей своей работы; вероятностей достижения этих целей; необходимые для достижения этих целей ресурсы; системы материальных и моральных стимулов, обеспечивающих заинтересованность преподавателя в повышении его ЭТ. Материальное стимулирование, на наш взгляд, должно быть полностью реализовано в вузе через грамотную, ориентированную на повышение ЭТ преподавателя, модель базовой части заработной платы и стимулирующих выплат, которые действительно способна выполнять мотивационную функцию. Кроме этого, особые достижения преподавателей необходимо поощрять дополнительно. Только такой подход может значительно повысить ЭТ ППС в вузе и, соответственно, его престиж.

Моральное стимулирование ППС также должно рассматриваться через призму сотрудничества отношений, которые основываются на факторах удовлетворенности, вовлеченности и лояльности. Эти факторы включают следующие виды удовлетворенности ППС: руководителем; продвижением по служебной лестнице; отношениями с коллегами; условиями труда; оплатой труда; методами стимулирования труда. Если в вузе построены сотрудничество отношения, то должно быть уделено повышенное внимание эффективности использования вышеперечисленных моральных стимулов, влияющих на общую ЭТ всей совокупности ППС вуза.

4. Функция контроля и анализа выражается в оценках соотношения результатов труда и его оплаты, результативности применяемых мер по управлению ЭТ ППС. Здесь требуется внимательный подход к следующим вопросам: степени достижения запланированных показателей; сроки достижения этих показателей; объективность результатов использования анкетирования в отношении оценки удовлетворенности преподавателей системой оплаты труда; оценка удовлетворенности потребителей образовательных услуг вуза (студентов и работодателей).

Если система по управлению ЭТ ППС грамотно проработана и внедрена, то она превращается в действенное средство по достижению главных целей

вуза [14,16]. Однако в силу постоянного изменения условий работы большинства вузов, эта система должна быть «динамически адаптируемой» - в том числе и с использованием системы обратных связей по управлению не отраженных на рисунке 1. Рассмотрение таких связей предполагается осуществить в другой статье.

Итак, в данной статье **сделано следующее:**

1. Предложены некоторые математические модели оценки ЭТ отдельных преподавателей вуза и совокупности ППС в целом.
2. Охарактеризованы постановки задач управления ЭТ преподавателей вузов с учетом ресурсных, нормативных и иных видов ограничений.
3. Предложена оригинальная схема управления ЭТ ППС в вузах.
4. Подробно рассмотрены содержание и особенности отдельных направлений деятельности по управлению ЭТ ППС в вузах.

Библиографический список

1. Белоцерковский А.В. О «качестве» и «количестве» образования // Высшее образование в России. 2011. №4. – С. 3-10.
2. Богушевич Е.В. Проблемы управления персоналом в условиях трансформации общества в информационное / Е. В. Богушевич. // Экономика, управление, финансы: материалы II междунар. науч. конф.— Пермь: Меркурий, 2012. — С. 50-52 .
3. Брумштейн Ю.М., Дюдиков И.А. Оптимизация распределения персонала между подразделениями организации на основе компетентностного подхода//Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии. – 2015. – №2
4. Брумштейн Ю.М., Дюдиков И.А. Сравнительный анализ функциональности программных средств управления проектами, распространяемых по модели SAAS // Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии. – 2014. – №4. С. 34-51.

5. Брумштейн Ю.М., Иванова М.В., Пугина Н.Н. Анализ некоторых моделей динамики преподавательского состава в региональных вузах//Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии. – 2013. – №1. С. 34-51.
6. Варшавский А.Е, Винокурова Н.А. Научно-педагогические кадры России: качество жизни, настроения, ожидания // Вестник высшей школы. – 2010. - №6. – С. 63-69.
7. Горелова Н.А., Шапошников О.А. Экономика труда. – М.: Высшая школа – М. 1989. – С. 208.
8. Гуров В.Н. Методика формирования внебюджетного фонд оплаты труда кафедр пропорционально числу платных студентов и нормативным трудозатратам по их обучению / В.Н.Гуров // Вестник высшей школы. – 2010. – №3. – С.18-22.
9. Гришнова Е.Е. Модернизация учебного процесса: проблемы и тенденции // Высшее образование в России 2011. №8-9. – С. 41-46.
10. Данилова Т.В. Методика оценки конкурентоспособности вузов /Качество и конкурентоспособность в XXI веке: материалы V Всероссийской научно-практической конференции. – Чебоксары: Изд-во Чуваш. ун-та, 2013. – С. 55-61.
11. Зеер Э.Ф. Психолого-дидактические конструкты качества профессионального образования // Образование и наука. 2012. № 2(14) – С. 23-27.
12. КрасинскаяЛ.Ф. Повышение квалификации преподавателей: моделирование на основе компетентностного подхода // Высшее образование в России. 2011. №7. – С. 75-80.
13. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / О.К. Минева (и др). – М.: Альфра – М: ИНФРА –М. 2015. С. 202.
14. Минева О.К., Кочеткова Н.Н. Систематизация моделей оплаты труда преподавателей вузов // Человек и труд. – Москва. – 2013. – № 1. С. 46.

15. Минева О.К., Кочеткова Н.Н. Организация оплаты труда вузовских преподавателей: эволюция подходов и предложений по ее совершенствованию// Человек и труд. – Москва. – 2013. – № 2. С. 37.

16. Минева О.К. Кочеткова Н.Н., Храмова Т.М. Эволюция подходов к организации оплаты вузовских преподавателей и предложения по ее совершенствованию // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России – 2013. №5 (8) С. 18-22.

17. Минева О.К., Кочеткова Н.Н., Храмова Т.М. «Эффективные контракты», построенные на принципах формирования лояльности, вовлеченности и удовлетворенности трудом//Каспийский регион: политика, экономика, культура. – Астрахань. – 2015. – № 2 (43). С. 219-222.

18. Пугач В.Ф. Человеческие ресурсы высшей школы постсоветской России // Высшее образование в России. 2011. №2. – С. 24-30.

19. Резник С.Д. Формирование компетенций преподавательского и управленческого корпуса ВУЗов России: опыт, проблемы, методическое обеспечение // Вестник высшей школы. 2010. №6 – С.27-31.

20. Сазонов Б.А. Индивидуально ориентированная организация учебного процесса как условие модернизации высшего образования//Высшее образование в России. 2011. №4. – С. 10-25.

21. Таланова А.В., Владимиров С.Р. Основные подходы к управлению персоналом организации // Экономика и менеджмент инновационных технологий – М. 2014. – №2(29). С. 43

References

1. Belocerkovskij A.V. O «kachestve» i «kolichestve» obrazovaniya [The «quality» and «quantity» of education]//Vysshee obrazovanie v Rossii. [Higher education in Russia] 2011. №4. – S. 3-10.

2. Bogushevich E.V. Problemy upravleniya personalom v usloviyah transformacii obshchestva v informacionnoe [Problems of personnel management in the transformation of society in the information] / E.V. Bogushevich. // ENkonomika,

upravlenie, finansy: materialy II mezhdunar. nauch. konf. [Economics, management, finance: Materials of the II Intern. scientific. konf.] — Perm': Merkurij, 2012. — S. 50-52.

3. Brumshteyn Yu.M., Dyudikov I . A. Optimizaciya raspredeleniya personala mezhdu podrazdeleniyami organizacii na osnove kompetentnostnogo podhoda [Optimization of the distribution of staff between parts of the organization on the basis of competence approach]// Prikaspijskij zhurnal: upravlenie i vysokie tekhnologii. [Journal of Caspian: management and high technology] – 2015. – №2

4. Brumshteyn Yu.M., Dyudikov I . A. Sravnitel'nyj analiz funkcional'nosti programmnyh sredstv upravleniya proektami, rasprostranyaemyh po modeli SAAS [Comparative analysis of the functionality of project management software, distributed model SAAS] // Prikaspijskij zhurnal: upravlenie i vysokie tekhnologii. [Caspian magazine: management and high technology]– 2014. - №4. S. 34-51.

5. Brumshteyn Yu.M., Ivanova M.V., Pugina N.N. Analiz nekotoryh modelej dinamiki prepodavatel'skogo sostava v regional'nyh vuzah [An analysis of some models of the dynamics of the teaching staff in regional universities]// Prikaspijskij zhurnal: upravlenie i vysokie tekhnologii. [Caspian magazine: management and high technology] – 2013. – №1. S. 34-51.

6. Varshavskij A.E, Vinokurova N.A. Nauchno-pedagogicheskie kadry Rossii: kachestvo zhizni, nastroeniya, ozhidaniya [Scientific-pedagogical staff Russia: quality of life, mood, expectations]// Vestnik vysshej shkoly. [Bulletin of higher education] – 2010. – №6. – S. 63-69.

7. Gorelova N.A., Shaposhnikov O.A. Ehkonomika truda [Labor Economics]/. – M.: Vysshaya shkola – M. 1989. – C. 208.

8. Gurov V.N. Medodika formirovaniya vnebyudzhethnogo fond oplaty truda kafedr proporcional'no chislu platnyh studentov i normativnym trudozatratom po ih obucheniyu [Medodika the formation of an off-budget fund wages paid proportionally to the number of departments and statutory labor costs of students in their learning] / V.N.Gurov // Vestnik vysshej shkoly. [Herald high school] – 2010. – №3. – S.18-22.

9. Grishnova E.E. Modernizaciya uchebnogo processa: problemy i tendencii [Herald high school] // Vysshee obrazovanie v Rossii [Higher education in Russia]. – 2011. – №8-9. – С. 41-46.

10. Danilova T.V. Metodika ocenki konkurentosposobnosti vuzov [Methods of assessing the competitiveness of universities] /Kachestvo i konkurentosposobnost' v XXI veke: materialy V Vserossijskoj nauchno-prakticheskoj konferencii. [Quality and competitiveness in the XXI Century: Proceedings of V All-Russian scientific-practical conference] – Cheboksary: Izd-vo CHuvash. un-ta, 2013. – S. 55-61.

11. Zeer E.F. Psihologo-didakticheskie konstrukty kachestva professional'nogo obrazovaniya [Psychological and didactic constructs the quality of vocational training]//Obrazovanie i nauka. [Education and science] 2012. № 2(14) – S. 23-27.

12. Krasinskaya L.F. Povyshenie kvalifikacii prepodavatelej: modelirovanie na osnove kompetentnostnogo podhoda [Teacher training: simulation-based competency approach] // Vysshee obrazovanie v Rossii. [Higher education in Russia] 2011. №7. – S. 75-80.

13. Motivaciya i stimulirovanie trudovoj deyatel'nosti: uchebnik [Motivation and stimulation of labor activity: the textbook]/ O.K. Mineva (i dr). – M.: Al'fra – M: INFRA –M. 2015. S. 202.

14. Mineva O.K., Kochetkova .N. Sistematizaciya modelej oplaty truda prepodavatelej vuzov [Systematics models pay professors] // CHelovek i trud [Man and labor]. – Moskva. – 2013. – № 1. S. 46.

15. Mineva O.K., Kochetkova N.N. Organizaciya oplaty truda vuzovskih prepodavatelej: ehvolyuciya podhodov i predlozhenij po ee sovershenstvovaniyu [Organization pay university professors: the evolution of approaches and proposals for its improvement]// CHelovek i trud [Man and labor]. – Moskva. – 2013. – № 2. S. 37.

16. Mineva O.K. Kochetkova N.N., Hramova T.M. Ehvolyuciya podhodov k organizacii oplaty vuzovskih prepodavatelej i predlozheniya po ee sovershenstvovaniyu [The evolution of approaches to pay university lecturers and suggestions for its improvement]// Upravlenie personalom i intellektual'nymi

resursami v Rossii [HR management and intellectual resources in Russia] – 2013. №5 (8) S. 18-22.

17. Mineva O.K., Kochetkova N.N., Hramova T.M. «Ehffektivnye kontrakty», postroennye na principah formirovaniya loyal'nosti, vovlechennosti i udovletvorennosti trudom ["Effective Contracts", built on the principles of formation of loyalty, engagement and job satisfaction]//Kaspijskij region: politika, ehkonomika, kul'tura [Caspian region: politics, economy, culture]- Astrahan'. - 2015. – № 2 (43). S. 219-222.

18. Pugach V.F. Chelovecheskie resursy vysshej shkoly postsovetskoj Rossii [Human resources of the higher school of post-Soviet Russia]//Vysshee obrazovanie v Rossii. [Higher education in Russia] 2011. №2. – S. 24-30.

19. Reznik S.D. Formirovanie kompetencij prepodavatel'skogo i upravlencheskogo korpusa VUZov Rossii: opyt, problemy, metodicheskoe obespechenie [Formation of teaching competence and management body of Russian universities: experience, problems and methodological support]// Vestnik vysshej shkoly. [Herald high school] 2010. №6 – S.27-31.

20. Sazonov B.A. Individual'no orientirovannaya organizaciya uchebnogo processa kak uslovie modernizacii vysshego obrazovaniya [Individually oriented organization of the educational process as a condition for the modernization of higher education] // Vysshee obrazovanie v Rossii. [Higher education in Russia] 2011. №4. – S. 10-25.

21. Talanova A.V., Vladimirov S.R. Osnovnye podhody k upravleniyu personalom organizacii [The main approaches to the management staff of the organization]//Ehkonomika i menedzhment innovacionnyh tekhnologij [Economy and management of innovative technologies] –M. 2014. – №2(29). S. 43