

Научная статья
УДК 338.2; 378.4
doi: 10.17586/2713-1874-2022-2-12-23

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОБЕСПЕЧИВАЮЩИХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ

Кирилл Игоревич Печников¹, Любовь Владимировна Силакова²

^{1,2}Университет ИТМО, Санкт-Петербург, Россия

¹kirpech21@googlemail.com

²silakovalv@itmo.ru[✉], <https://orcid.org/0000-0003-2836-1281>

Язык статьи – русский

Аннотация: В статье проводится исследование процессов и систем мотивации сотрудников при выполнении их КРІ как элемента реализации программ развития вузов. Были проанализированы следующие бизнес-процессы в системах мотивации сотрудников семи высших учебных заведений: определение ключевых показателей эффективности сотрудников, сбор данных о факте выполнения мероприятий, влияющих на выполнении ключевых показателей эффективности сотрудников, верификация данных (подтверждение факта выполнения мероприятий) ответственными, разрешение конфликтных ситуаций, связанных с необходимостью пересмотра результатов верификации данных, расчет надбавок. К ним были составлены пять диаграмм в нотации UML 2.0, описывающие данные процессы. Сделан вывод о схожести упомянутых систем мотиваций и о возможности автоматизирования возникающих процессов за счет разработки специальной информационной системы. Результаты исследования легли в основу разработки системы мотивации и планирования выполнения КРІ сотрудниками вузов, которая была внедрена в национальном исследовательском университете МЭИ и показала свою эффективность благодаря автоматизации управления.

Ключевые слова: автоматизация управления, ключевые показатели эффективности (КРІ), научно-педагогические работники (НПР), программы развития вуза

Ссылка для цитирования: Печников К.И., Силакова Л.В. Совершенствование обеспечивающих бизнес-процессов высших учебных заведений для повышения эффективности деятельности организаций образовательных услуг // Экономика. Право. Инновации. 2022. № 2. С. 12–23. <http://dx.doi.org/10.17586/2713-1874-2022-2-12-23>.

IMPROVING THE SUPPORTING BUSINESS PROCESSES OF HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS TO IMPROVE THE EFFICIENCY OF EDUCATIONAL SERVICE ORGANIZATIONS

Kirill I. Pechnikov¹, Lyubov V. Silakova²

^{1,2}ITMO University, Saint Petersburg, Russia

¹kirpech21@googlemail.com

²silakovalv@itmo.ru[✉], <https://orcid.org/0000-0003-2836-1281>

Article in Russian

Abstract: The article examines the processes and systems of employee motivation in the achievement of their KPI's as an element of the implementation of university development programs. The following business processes in employee motivation systems of seven higher educational institutions were analyzed: determination of key performance indicators of employees, collection of data on the fact of the implementation of measures affecting the implementation of key performance indicators of employees, data verification (confirmation of the fact of the implementation of measures) by responsible persons, resolution of conflict situations related to the need to revise the results of data verification, calculation of allowances. Five diagrams in UML 2.0 notation describing these processes were compiled for them. The conclusion was made about the similarity of the mentioned motivation systems. Based on the above, it is possible to automate emerging processes by developing a special information system. The results of the study formed the basis for the development of a system of motivation and planning for the implementation of KPIs by university employees, which was implemented at the National Research University of MEI, which showed efficiency due to automation of management.

Keywords: automation of management, university staff, key performance indicators (KPI), development programs, scientific and pedagogical workers

For citation: Pechnikov K.I., Silakova L.V. Improving the Supporting Business Processes of Higher Educational Institutions to Improve the Efficiency of Educational Service Organizations. *Ekonomika. Pravo. Innovacii*. 2022. No. 2. pp. 12–23. (In Russ.). <http://dx.doi.org/10.17586/2713-1874-2022-2-12-23>.

Введение. В современной действительности наблюдаются интенсивные процессы трансформации системы высшего образования, которая для высших учебных заведений (вузов) выражается в адаптации к многоуровневому образованию и новым образовательным стандартам, основанным на профессиональных; рейтинговании вузов; выполнении стратегических показателей оценки деятельности и долгосрочных программ развития; дифференциации вузов на ведущие, национальные, федеральные и пр.

Эффективное использование человеческих ресурсов, непрерывное улучшение процесса управления кадрами, предоставление экономических гарантий работникам на основании систем стимулирования – все это вызовы, которые вузы должны решать в условиях жесткой конкуренции.

Необходимость концентрации ресурсов для обеспечения вклада российских университетов в достижение национальных целей развития Российской Федерации, повышения научно-образовательного потенциала университетов и научных организаций, а также обеспечение участия образовательных организаций высшего образования в социально-экономическом развитии субъектов Российской Федерации побуждает Министерство науки и высшего образования Российской Федерации реализовывать различные программы поддержки вузов [1].

Основным условием для участия в программах поддержки является конкурс так называемых «дорожных карт развития» вузов, в которых формируется целевая модель их развития, фиксирующая основные цели, задачи и ключевые показатели эффективности (КПИ) реализации планов. Среди показателей вузов могут быть следующие [1, 2]:

1. Показатели, отражающие успешность образовательной деятельности;
2. Показатели роста международного и национального признания;
3. Показатели, отражающие результативность научно-исследовательской деятельности;
4. Показатели, указывающие на финансовую устойчивость;
5. Показатели развития кадрового потенциала.

Реализация данных показателей обусловлена во многом результативностью деятельности научно-педагогических работников (НПР), что, в свою очередь, зависит от эффективности выстроенной в вузе системы управления и мотивации.

Перечисленные выше пункты вынуждают руководство вузов искать все больше новых путей к стимулированию постоянного развития профессиональных и личностных компетенций НПР [3].

Проблематике оценки и повышения эффективности вузов, в том числе за счет стимулирования персонала, посвящено достаточно много исследований. С одной стороны, авторы вполне резонно отмечают необходимость увязки систем оценки эффективности и стимулирования персонала со стратегическими целями вузов [4]. Другие исследования выделяют актуальность и многообразие подходов к пониманию сущности критериев эффективности образовательного учреждения [5, 6]. Третьи заключают, что система стимулирования НПР позволяет достичь КПИ только при помощи финансовых рычагов, заложенных в стратегическом плане развития университета [7]. Данный вывод был сделан на основании пятилетнего опыта внедрения и использования системы оплаты труда с применением эффективных контрактов в Северо-Восточном федеральном университете им. М.К. Аммосова.

Таким образом, можно сделать вывод, что выполнение индивидуальных мероприятий, осуществляемых НПР, для достижения собственных КПИ напрямую влияют на выполнение вузами собственных КПИ, установленных в программах развития и необходимых для успешного завершения программ поддержки Министерства науки и высшего образования Российской Федерации.

Для улучшения выполнения собственных КПИ в вузах применяют различные системы стимулирования, основанные на персональных КПИ для НПР, а также административно-управленческого персонала (АУП). Вузы используют разные способы определения перечня, состава показателей результативности, закрепляя решения в эффективный контракт [3, 8, 9]. Мониторинг результатов выполнения эффективных кон-

трактов осуществляется с целью определения степени выполнения количественных характеристик, предусмотренных в контракте целевых показателей с периодичностью, установленной в трудовом контракте для соответствующих категорий работников [10].

На практике система КРІ является достаточно часто используемым инструментом для материального стимулирования работников вузов. Очень важно, чтобы она была для всех работников организации абсолютно прозрачной, понятной, экономически обоснованной [11, 12, 13].

В данной работе рассматриваются методы мотивации роста эффективности высших учебных заведений, а также способы формирования систем мотиваций сотрудников и бизнес-процессы, возникающие в этих системах.

Объектом исследования являются системы мотивации высших учебных заведений, а предметом – бизнес-процессы, возникающие в этих системах.

Целью работы является обобщение, формализация и описание бизнес-процессов, возникающих в системах мотивации сотрудников вузов. Для достижения поставленной цели были проанализированы системы мотивации роста эффективности вузов, методы и бизнес-процессы мотивации сотрудников вузов, выявленные бизнес-процессы формализованы и описаны в нотации UML 2.0.

Методика исследования. В ходе работы были проанализированы системы мотивации семи вузов, найденные в открытом доступе на официальных сайтах [14, 15, 16, 17, 18, 19, 20]. На основе собранной информации были сгруппированы выявленные особенности и проведен сравнительный анализ систем мотиваций. Также в них были выявлены бизнес-процессы и представлены в нотации UML 2.0.

Анализ систем мотивации НПП в российских вузах. Для проведения анализа были выбраны семь российских вузов, положения о системах мотивации которых находятся в открытых источниках – на официальных сайтах высших учебных заведений:

1. Московский энергетический институт (МЭИ) [14].

2. Донской государственный аграрный университет (ДонГАУ) [15].

3. Московский государственный психолого-педагогический университет (МГППУ) [16].

4. Ростовский государственный медицинский университет (РостГМУ) [17].

5. Российский химико-технологический университет имени Д. И. Менделеева (РХТУ) [18].

6. Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники (ТУСУР) [19].

7. Уральский федеральный университет (УрФУ) [20].

Все эти вузы характеризуются принципом накопления баллов, которыми оценивается выполнение КРІ. При этом итоговая надбавка сотрудников рассчитывается исходя из суммы набранных баллов за отчетный период и цены одного балла. При этом показатели, за которые начисляются баллы, объединяются по направлениям и группам, а начисление баллов может варьироваться в зависимости от наличия понижающих/повышающих коэффициентов, нижней и верхней пороговых границ и веса группы показателей.

Количество показателей в проанализированных системах мотиваций выбранных вузов варьируется от 9 (ДонГАУ) до 78 (ТУСУР). Сравнение по таким критериям, как max и min пороги, количество направлений КРІ, количество групп и количество самих КРІ представлено в Таблице 1.

Показатели могут группироваться по:

– виду деятельности (учебная, научная, исследовательская);

– сроку учета деятельности («пожизненные», 5 лет, год).

В некоторых системах стимулирования присутствует такое понятие как «понижающий коэффициент». Это коэффициент, на который умножается итоговое количество баллов при несоблюдении некоторых условий. Среди таких условий могут быть:

– отсутствие в году подведения итогов у профессоров и заведующих кафедрами положительно аттестованных аспирантов (соискателей) или магистрантов (УрФУ);

– невыполнение стратегически важных показателей, которые влияют на понижающий коэффициент (ТУСУР).

В системах стимулирования присутствуют «повышающие коэффициенты». Среди факторов, оказывающих влияние на повышающий коэффициент, присутствуют:

– успешное выполнение эффективного контракта «researcher» (УрФУ);

– достижение определенного уровня по общей сумме баллов – эффективный или высокоэффективный (ДонГАУ);

– ученая степень (ДонГАУ).

Таблица 1

Сравнение систем мотивации вузов

ВУЗ	Порог снизу	Порог сверху	Направлений	Групп	Показателей
ДонГАУ	да	да	9	9	9
РостГМУ	нет	да	8	10	16
МГППУ	нет	нет	6	18	26
РХТУ	нет	да	5	43	43
МЭИ	да	да	3	16	45
УрФУ	да	да	4	36	50
ТУСУР	да	нет	2	14	78

Еще одной особенностью систем стимулирования в вузах является учет коллективных мероприятий для достижения собственных показателей эффективности НИР. Такими мероприятиями могут быть:

– подача заявок на гранты;

– участие в научных, научно-практических, научно-технических национальных и международных конференциях с публикацией материалов;

– различные публикации и др.

При разнесении и верификации таких мероприятий возможно пропорциональное распределение баллов за одно мероприятие между всеми его участниками, распределение баллов в зависимости от роли каждого участника или выделение индивидуального значения баллов. Ключевым различием является уменьшение количества баллов за мероприятие пропорционально увеличению его участников.

Принцип начисления баллов может варьироваться с точки зрения занимаемых должностей, за разные категории штата и за разные доли ставок. Так, например, в МЭИ итоговый размер премии умножаются на сумму занимаемых ставок, а в УрФУ итоговый балл не зависит от ставки.

В рассмотренных программах стимулирования применяется материальная мотивация на основании системы КРП НИР. С учетом этого, а также на основании анализа семи систем мотивации сотрудников вузов, можно сделать вывод, что данные системы мотивации сотрудников имеют схожую структуру и принцип расчета, но отличаются в деталях: параметрах расчета, количестве показателей и других. Данные системы мотивации возможно обобщить и описать единый универсальный алгоритм процесса взаимодействия в рамках систем. Для этого было проведено исследование бизнес-процессов, возникающих в данных системах мотивации, осуществлена их формализация и визуализация.

Бизнес-процессы в системах мотиваций НИР в российских вузах. Все проанализированные системы стимулирования объединяет схожесть этапности полного цикла мотивации сотрудников, который можно разделить на следующие процессы:

1. Определение ключевых показателей эффективности сотрудников;

2. Сбор данных о факте выполнения мероприятий, влияющих на выполнении КРП сотрудников;

3. Верификация данных (подтверждение

факта выполнения мероприятий) ответственными;

4. Разрешение конфликтных ситуаций, связанных с необходимостью пересмотра результатов верификации данных;

5. Расчет надбавок.

Участниками данных бизнес-процессов являются: рабочая группа по разработке системы, комиссия по оценке эффективности, НПР, ответственные за верификацию данных, экономический отдел, ректорат.

На диаграмме, изображенной на Рисунке 1, представлен процесс формирования и определения КРІ, а также разработки

положения об оценке эффективности деятельности сотрудников. В данном процессе участвуют: рабочая группа, комиссия, сотрудники.

Сначала рабочей группой происходит формирование перечня общих целевых КРІ, которые, при их выполнении, максимально приблизят вуз к достижению собственных КРІ. Далее на основании накопленных знаний, общепринятых норм, а также с учетом опыта предыдущих лет, определяются порядок начисления баллов, плановые и пороговые значения, различные повышающие и понижающие коэффициенты.

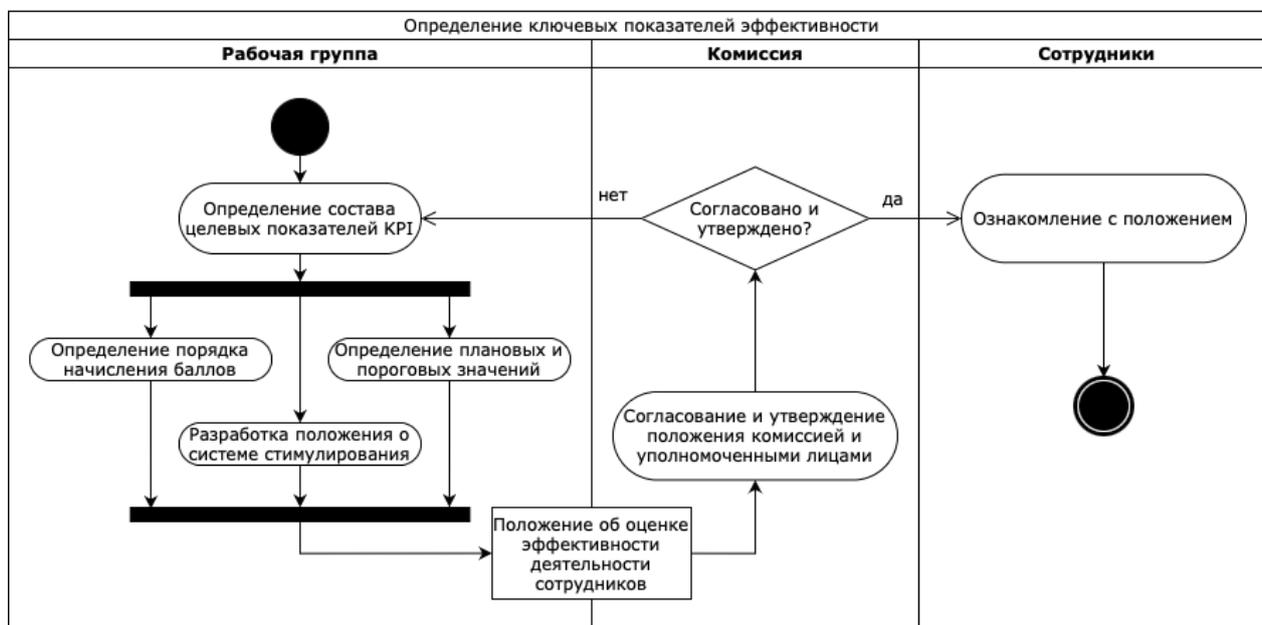


Рисунок 1 – Определение ключевых показателей эффективности

Все это закрепляется в параллельно разрабатываемом/дорабатываемом положении о системе стимулирования сотрудников. После разработки положение передается рабочей группе на согласование и утверждение. В случае согласования и утверждения положение публикуется для ознакомления сотрудниками или отправляется на доработку рабочей группе.

На Рисунке 2 представлен процесс сбора данных о выполнении показателей (мероприятий). В данном процессе участвуют: комиссия, сотрудники. В ходе данного процесса комиссией публикуется перечень типовых отчетных форм для сбора факти-

ческих сведений или же открываются информационные системы (при их наличии), в которых возможно введение данных по выполненным мероприятиям, влияющим на КРІ.

После получения уведомления о начале отчетного периода по сбору данных сотрудники начинают процесс внесения данных. Процесс сбора данных о выполнении показателей завершается после наступления окончания отчетного периода с последующим уведомлением сотрудников об окончании сбора данных и фиксацией комиссией данных в информационных системах или сбором бумажных носителей.

На Рисунке 3 представлен процесс верификации данных (подтверждения факта выполнения мероприятий) ответственными. В данном процессе участвуют: комиссия, ответственные, сотрудники.

В ходе верификации (подтверждения факта выполнения мероприятий) комиссией осуществляется утверждение списка ответственных (экспертов) за проверку каждого показателя. Далее комиссия рассылает ответственным уведомления о начале отчетного периода по верификации данных после чего эксперты приступают к проверке их полноты и достоверности. В случае отсутствия подтверждающих документов мероприятие отклоняется и в расчете премии не участвует. На диаграмме, изображенной на Рисунке 4, представлен процесс разрешения конфликтных ситуаций, связанных с необходимостью пересмотра результатов верификации данных. В данном процессе участвуют: комиссия, сотрудники.

После уведомления комиссией о начале отчетного периода по разрешению конфликтных ситуаций сотрудники направляют письменные обращения о несогласии с результатами верификации, их начинает обрабатывать комиссия.

На Рисунке 5 представлен процесс расчета надбавок. В данном процессе участвуют: экономический отдел, комиссия, ректорат.

После определения экономическим отделом размера фонда стимулирования и расчета комиссией итоговых «баллов» по каждому сотруднику в соответствии с положением на основании верифицированных дан-

ных, экономический отдел осуществляет расчет цены балла и суммы надбавки, в общем случае расчеты можно охарактеризовать формулами (1) и (2), которые также можно найти в системе мотивации МГППУ:

$$C_{\phi} = \frac{\Phi}{Q_{\phi}} \quad (1),$$

где C_{ϕ} – стоимость одного балла, Φ – фонд стимулирующих выплат, определяемый экономическим отделом, Q_{ϕ} – общая сумма баллов, полученных всеми сотрудниками высшего учебного заведения за отчетный период.

$$C = W_{\phi} * C_{\phi} \quad (2),$$

где C – размер стимулирующей выплаты работник, W_{ϕ} – сумма баллов, полученных конкретным работником за отчетный период. Такую же формулу в своей статье, описывающей опыт Северо-Восточного федерального университета по стимулированию трудовой деятельности научно-педагогических работников университета посредством эффективного контракта, дает Игнатьев В.П. [21]. Далее к рассчитанным суммам комиссией применяются пороги, ограничивающие факторы, прочие коэффициенты и формируется проект приказа о надбавках и после согласования всеми уполномоченными лицами происходит его подписание.

При этом в каждой системе мотивации сотрудников ВУЗа есть отличительные черты и особенности, но представленное выше описание является общим и подходит для каждой рассмотренной системы.

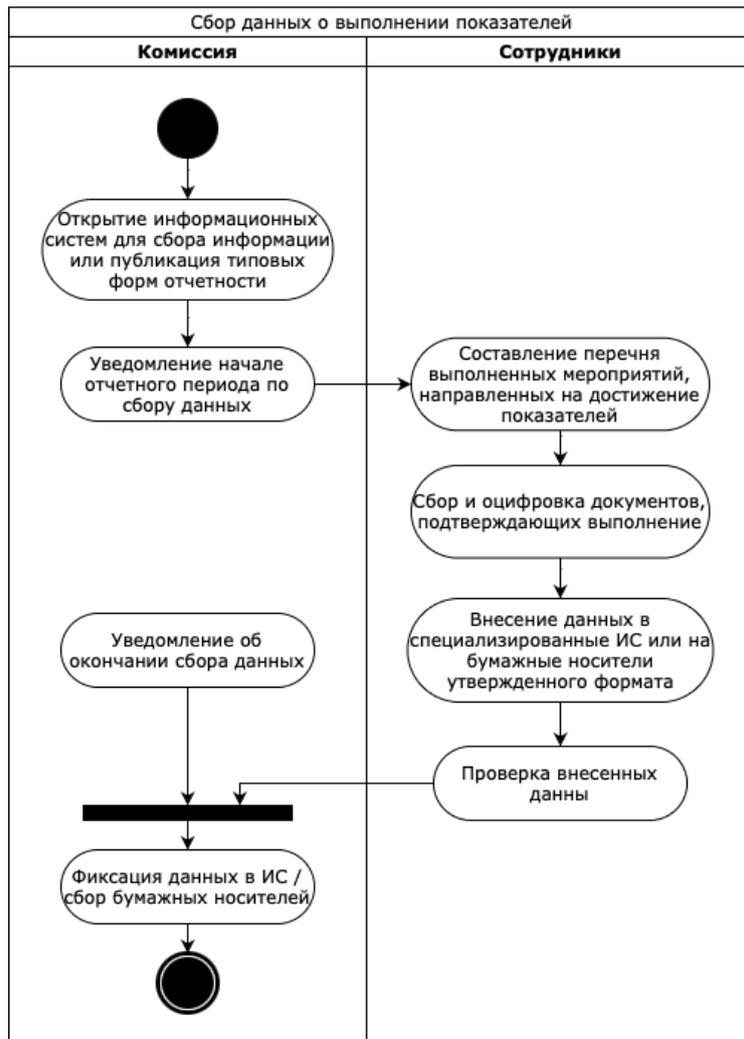


Рисунок 2 – Сбор данных о выполнении показателей

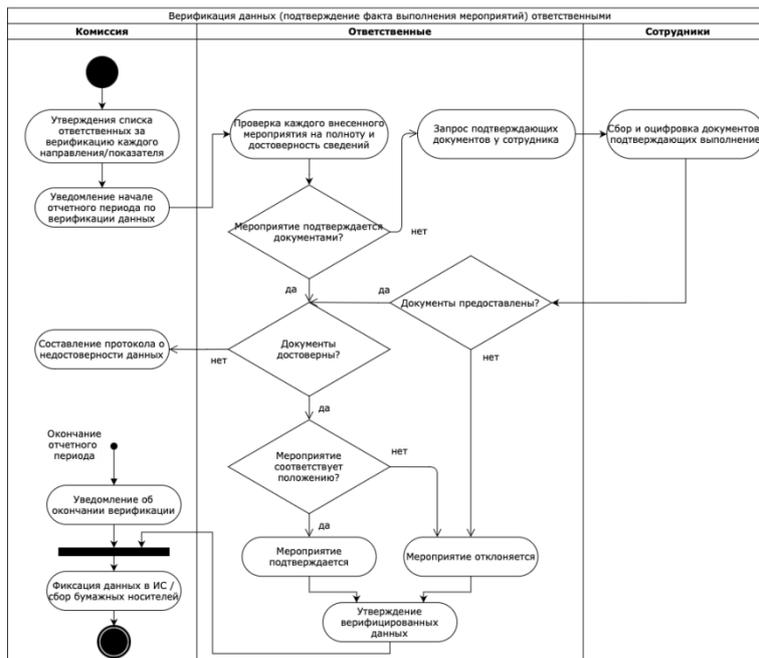


Рисунок 3 – Верификация данных ответственными



Рисунок 4 – Разрешение конфликтных ситуаций, связанных с необходимостью пересмотра результатов верификации данных

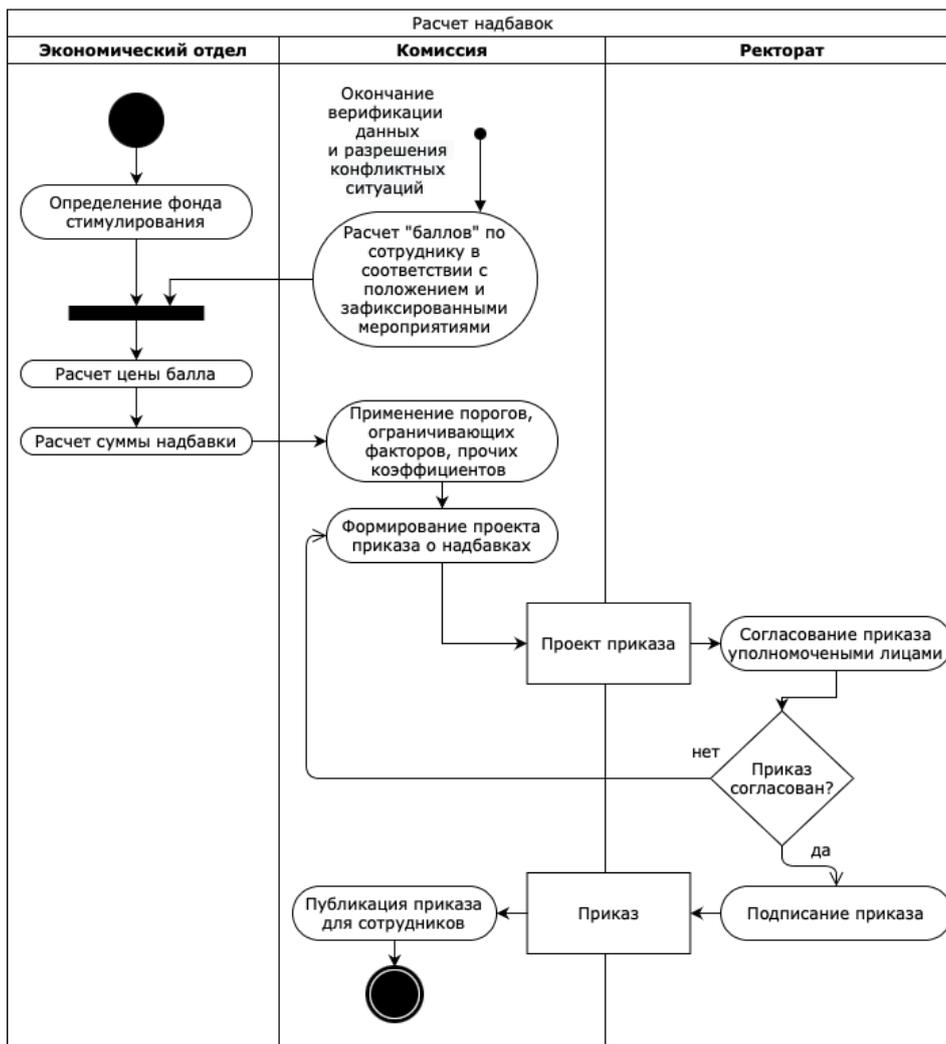


Рисунок 5 – Расчет надбавок

Полученные результаты. В рамках работы были проанализированы бизнес-процессы в системах мотивации сотрудников семи высших учебных заведений и составлены пять диаграмм в нотации UML 2.0, описывающие данные процессы. Был сделан вывод о схожести упомянутых систем мотиваций. Данное исследование легло в основу разработки модуля, включающего в себя функционал по учету мероприятий, влияющих на КРІ НПР и калькулятор надбавок в рамках информационной системы «Результативность и управление рисками – программа комплексного развития» (ИС «РУР-ПКР»), внедренной в национальном исследовательском университете МЭИ. В рамках данной системы по итогам 2021 года были зафиксированы проведенные мероприятия сотрудников, а также рассчитаны стимулирующие надбавки.

Выводы, направления дальнейших исследований. На основании выявленных особенностей проанализированных систем мотивации вузов, а также визуализация бизнес-процессов, возникающих в системах мотивации вузов, полученной в рамках данного исследования, представляется возможным автоматизировать возникающие процессы за счет разработки специальной информационной системы, как было сделано на примере ИС «РУР-ПКР». Проведенный анализ позволяет сделать информационную систему универсальной для максимально возможного масштабирования на другие вузы.

Также проведенное исследование должно помочь вузам, в которых только разрабатываются механизмы стимулирования НПР или которые находятся в процессе модернизации существующих механизмов стимулирования НПР.

Список источников

1. Проект программы развития ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский университет ИТМО» // Официальный сайт Университета ИТМО [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://itmo.ru/file/pages/171/priority_2030.pdf
2. Программа развития МФТИ «ПРИОРИТЕТ 2030» // Официальный сайт МФТИ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://mipt.ru/upload/medialibrary/a91/mfti_-_programma-razvvitiya-_prioritet-2030_.pdf
3. Никулина И.Е. Эффективный контракт в вузе как драйвер повышения качества труда научно-педагогических работников // Высшее образование в России. 2018. Т. 27. № 5. С. 9–19.
4. Полевая М.В. Система оценки эффективности работников учреждений высшего образования: современная практика и ключевые показатели // Социально-трудовые исследования. 2019. №. 4. С. 98–105.
5. Полевая М.В., Грузина Ю.М., Камнева Е.В. и др. Оценка эффективности работы сотрудников и руководителей учреждений ВО на основе KPI: монография. – М.: Финансовый университет, 2019. – 218 с.
6. Гришина О.А., Сагинова О.В., Skorobogatykh I.I. и др. Оценка эффективности преподавателя в современном образовательном учреждении: монография / Под редакцией О.В. Сагиновой, Ж.Б. Мусатовой. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2015. – 114 с.
7. Игнат'ев В.П., Павлов Г.Н., Самсонова Н.И. Эффективный контракт как средство повышения заработной платы преподавателей федерального университета // Фундаментальные исследования. 2020. №. 6. С. 54–58.
8. Бахова А.П., Гишева С.Ш., Тлехурай-Берзегова Л.Т., Буллер Е.А. Эффективный контракт в высших учебных заведениях как показатель качества образования // The Scientific Heritage. 2020. № 52–3 (52). С. 40–42.
9. Кравцова Л. Эффективный контракт – цель или результат? // Качество образования. 2014. № 5. С. 27–31.
10. Барковская В.Е. Эффективный контракт как основа качественного управления вузами // Вопросы региональной экономики. 2018. № 1 (34). С. 17–23.

References

1. Draft Program for the Development of ITMO University. *Official site*. Available at: https://itmo.ru/file/pages/171/priority_2030.pdf (In Russ.).
2. Program for the Development of MIPT «PRIORITET 2030». *Official site*. Available at: https://mipt.ru/upload/medialibrary/a91/mfti_-_programma-razvvitiya-_prioritet-2030.pdf (In Russ.).
3. Nikulina I.E. Effective Contract at the University as a Driver for Improving the Quality of Work of Scientific and Pedagogical Workers. *Vysshee obrasovaniye v Rossii*. 2018. Vol. 27. No. 5. pp. 9–19. (In Russ.).
4. Poleyaya M.V. The System of Evaluating the Effectiveness of Employees of Higher Education Institutions: Modern Practice and Key Indicators. *Social'no-trudovye issledonaniya*. 2019. No. 4. pp. 98–105. (In Russ.).
5. Poleyaya M.V., Grusina Yu.M., Kamneva E.V. et al. Evaluation of the Effectiveness of the Work of Employees and Heads of Institutions of Higher Education on the Basis of KPI: monograph. *Moscow: Finansoviy universitet*. 2019. 218 p. (In Russ.).
6. Grishina O.A., Saginova O.V., Skorobogatykh I.I. et al. Evaluation of the Effectiveness of a Teacher in a Modern Educational Institution: monograph / Edited by O.V. Saginova, D.Sc, J.B. Musatova. PhD. *Novosibirsk: Izdatelstvo ZRNS*. 2015. 117 p. (In Russ.).
7. Ignat'ev V.P., Pavlov G.N., Samsonova N.I. Effective Contract as a Means of Increasing the Salaries of Teachers of the Federal University. *Fundamentalniye issledovaniya*. 2020. No. 6. pp. 54–58. (In Russ.).
8. Bakhova A.P., Agisheva S.Sh., Tlekhurai-Berzegova L.T., Bueller E.A. Effective Contract in Higher Educational Institutions as an Indicator of the Quality of Education. *The Scientific Heritage*. 2020. No. 52–3 (52). pp. 40–42. (In Russ.).
9. Kravtsova L. Effective Contract – Goal or Result? *Kachestvo obrasovaniya*. 2014. No. 5. pp. 27–31. (In Russ.).
10. Barkovskaya V.E. Effective Contract as the Basis of Quality Management of Universities. *Voprosy regionalnoy ekonomiki*. 2018. No. 1 (34). pp. 17–23. (In Russ.).

11. Корнеева И.В., Полевая М.В., Камнева Е.В. Оценка эффективности работы сотрудников организаций на основе системы ключевых показателей эффективности (KPI) // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2019. Т. 17. № 1. С. 88–98.
12. Соколова Д.А., Ладугина Е.Д., Корнеева А.А. Эмоциональное выгорание педагогов // NovaInfo.Ru. 2019. № 103. С. 107–108.
13. Буянова А.В. Применение эффективного контракта и KPI (ключевых показателей эффективности) в организациях высшего профессионального образования // Проблемы экономики и юридической практики. 2018. № 5. С. 234–236.
14. Положение об оценке эффективности работы сотрудников профессорско-преподавательского состава и научно-исследовательской части НИУ МЭИ // Официальный сайт НИУ МЭИ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mpei.ru/Structure/uchchast/icc/ddiisas/Documents/Оценка%20эффективности%20НИП.docx>
15. Положение об эффективном контракте, показателях и критериях эффективности деятельности научно-педагогических работников ФГБОУ ВО ДонГАУ // Официальный сайт ФГБОУ ВО ДонГАУ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://dongau.ru/sveden/document/2018/Положение_эффективный_контракт_%2029.05.2018.pdf
16. Положение об оценке эффективности деятельности педагогических и научных работников федерального ГБОУ ВО «Московский государственный психолого-педагогический университет» // Официальный сайт МГППУ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mgppu.ru/>
17. Положение об оценке эффективности деятельности педагогических и научных работников № 19–743 ФГБОУ ВО РостГМУ // Официальный сайт РостГМУ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rostgmu.ru/wp-content/uploads/2021/06/Положение-Эфф.-контракт-2021.pdf>
18. Положение об эффективном контракте профессорско-преподавательского состава ФГБОУ ВО «Российский химико-технологический университет имени Д.И. Менделеева» // Официальный сайт РХТУ им. Д.И. Менделеева [Электронный ресурс]. – Режим
11. Korneeva I.V., Polevaya M.V., Kamneva E.V. Evaluation of the Effectiveness of the Work of Employees of Organizations Based on the System of Key Performance Indicators (KPIs). *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya: Ekonomika*. 2019. Vol. 17. No. 1. pp. 88–98. (In Russ.).
12. Sokolova D.A., Ladygina E.D., Korneeva A.A. Emotional Burnout of Teachers. *NovaInfo.Ru*. 2019. No. 103. pp. 107–108. (In Russ.).
13. Buyanova A.V. Application of an Effective Contract and KPIs (Key Performance Indicators) in Higher Professional Education Organizations. *Problemy ekonomiki i yuridicheskoy prsktiki*. 2018. No. 5. pp. 234–236. (In Russ.).
14. Regulations on the Evaluation of the Effectiveness of the Staff of the Teaching Staff and the Research Part of the NRU MPEI. *Official site*. Available at: <https://mpei.ru/Structure/uchchast/icc/ddiisas/Documents/Оценка%20эффективности%20НИП.docx> (In Russ.).
15. The Regulation on the Effective Contract, Indicators and Criteria for the Effectiveness of Scientific and Pedagogical Workers of the Don State Pedagogical University. *Official site*. Available at: https://dongau.ru/sveden/document/2018/Положение_эффективный_контракт_%2029.05.2018.pdf (In Russ.).
16. Regulations on the Evaluation of the Effectiveness of Pedagogical and Scientific Work of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Moscow State Psychological and Pedagogical University». *Official site*. Available at: <https://mgppu.ru/> (In Russ.).
17. Regulation on the Evaluation of the Effectiveness of Pedagogical and Scientific Work No. 19-743 of the Federal State Budgetary Educational Institution of RostSMU. *Official site*. Available at: <http://rostgmu.ru/wp-content/uploads/2021/06/Положение-Эфф.-контракт-2021.pdf> (In Russ.).
18. Regulations on the Effective Contract of the Teaching Staff of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Professional Education «D.I. Mendeleev Russian University of Chemical Technology». *Official site*. Available at: <https://www.muctr.ru/upload/iblock/>

- доступа: <https://www.muctr.ru/upload/iblock/6b7/6b79ee322535a2eca11e33efec029c11.pdf>
19. Положение о материальном стимулировании научно-педагогических работников при оценке качества, значимости и объема выполняемой работы ФГБОУ ТУСУР // Официальный сайт ТУСУР [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://regulations.tusur.ru/storage/136298/2020_06_17_Положение_о_мат.стим_НПП_2020.pdf?1592380408
20. Положение о стимулировании труда научно-педагогических работников УрФУ // Официальный сайт УрФУ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://urfu.ru/fileadmin/user_upload/common_files/docs_units/Prikaz_po_osnovnoi_deyatelnosti_No_0562_03_ot_03.07.2020__O_vvedei_Polozhenija__O_stimulirovanii_truda_nauchno-pedagogicheskikh_rabotnikov__2050679v2_.PDF
21. Игнатьев В.П. Эффективный контракт как инструмент достижения ключевых показателей эффективности университета // Управление образованием: теория и практика. 2019. № 3 (35). С. 59–71.
- 6b7/6b79ee322535a2eca11e33efec029c11.pdf (In Russ.).
19. Regulations on Financial Incentives for Scientific and Pedagogical Workers in Assessing the Quality, Significance and Volume of Work Performed by FSBEI TUSUR. *Official site*. Available at: https://regulations.tusur.ru/storage/136298/2020_06_17_Положение_о_мат.стим_НПП_2020.pdf?1592380408 (In Russ.).
20. Regulation on Stimulating the Work of Scientific and Pedagogical Workers of UrFU. *Official site*. Available at: https://urfu.ru/fileadmin/user_upload/common_files/docs_units/Prikaz_po_osnovnoi_deyatelnosti_No_0562_03_ot_03.07.2020__O_vvedei_Polozhenija__O_stimulirovanii_truda_nauchno-pedagogicheskikh_rabotnikov2050679v2_.PDF (In Russ.).
21. Ignatiev V.P. Effective Contract as a Tool for Achieving Key Performance Indicators of the University. *Upravleniye obrazovaniyem: teoriya I praktika*. 2019. No. 3 (35). pp. 59–71. (In Russ.).