

УДК 374.71

## Методические подходы к оценке внедрения системы «эффективный контракт» в высших учебных заведениях

Лукьянова Анна Васильевна

Доктор экономических наук, профессор,  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,  
125993, Российская Федерация, Москва, просп. Ленинградский, 49;  
e-mail: avlukyanova@fa.ru

### Аннотация

В статье рассматриваются вопросы внедрения системы эффективного контракта в высших учебных заведениях, в том числе методологические подходы, применяемые различными учреждениями высшего образования. *Актуальность* темы обусловлена необходимостью корректировки условий оплаты труда преподавателям ВУЗов с учетом стимулирующих выплат на основе достигнутых ими индивидуальных показателей. Кроме того, важное значение на сегодняшний день имеет внедрение эффективного механизма стимулирующих выплат, которые напрямую связаны с показателями деятельности сотрудников образовательного учреждения, индикаторами, свидетельствующими о результатах деятельности его подразделений, а также согласованы с его целями и задачами. *Предмет* исследования – системы оплаты труда и стимулирования преподавателей высшего учебного заведения. *Цель* – изучение особенностей, механизмов и способов внедрения системы «Эффективный контракт» персонал в ВУЗе. *Метод исследования* – анализ, синтез, прогнозирование, моделирование. Детально внимание в процессе исследования уделено методам оценки персонала бизнеса по системе KPI, также рассмотрена возможность использования данной системы по отношению к преподавателям ВУЗов. Особый акцент сделан на анализе состояния процесса внедрения системы эффективного контракта в учебных заведениях. Также выделены способы и методы расчета показателей эффективности работы сотрудников ВУЗов в контексте оценки основного и вспомогательного персонала вуза. Полученные результаты позволили формализовать общую схему реализации мероприятий по оценке результативности внедрения системы «Эффективный контракт» персонала в ВУЗе. Выделены кроме того преимущества и проблемы использования обозначенной системы в сфере образования.

### Для цитирования в научных исследованиях

Лукьянова А.В. Методические подходы к оценке внедрения системы «эффективный контракт» в высших учебных заведениях // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. № 6А. С. 264-274.

### Ключевые слова

Эффективный контракт, стимулирующие выплаты, мотивация персонала, преподаватели, оценка персонала, управление персоналом, автоматизация оценки, работа, методы, результативность.

## Введение

Начиная с 2012 г. во всех социальных сферах приняты свои базовые документы, разработанные в целях повышения эффективности и качества оказания услуг при переходе на систему эффективного контракта<sup>1</sup>.

В данных нормативно-правовых актах поясняются новые принципы по организации и оплате труда в государственных учреждениях, а также вводятся новые понятия по мотивации, стимулированию и контролю работы каждого сотрудника. В связи с введением данной нормативной базы, высшим учебным заведениям было необходимо переработать свой подход к методикам оценки работы сотрудников и оплаты их труда.

В сфере образования основными документам являются: План мероприятий («дорожная карта») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки», государственная программа РФ «Развитие образования» на 2013 – 2020 годы<sup>2</sup>, Приказ Минтруда России №167н от 26 апреля 2013 г.<sup>3</sup>.

Эффективный контракт – это трудовой договор с работником, в котором конкретизированы его должностные обязанности, условия оплаты труда, показатели и критерии оценки эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых государственных (муниципальных) услуг, а также меры социальной поддержки.<sup>4</sup>

В основе трудовых отношений должны быть [Фролов, 2015]:

- целевые показатели эффективности работы учреждения;
- система оценки эффективности деятельности сотрудников, утвержденной работодателем в установленном порядке;
- система оплаты труда, учитывающая различия в сложности выполняемой работы, а также количество и качество затраченного труда, утвержденной работодателем в установленном порядке;
- система нормирования труда работников учреждения, утвержденной работодателем;
- подробная конкретизация с учетом отраслевой специфики в трудовых договорах должностных обязанностей работников, показателей и критериев оценки труда, условий оплаты труда.

При введении эффективного контракта ключевым изменением в условиях трудового договора является корректировка условий оплаты труда с учетом стимулирующих выплат на основе достигнутых сотрудником применяемых к нему показателей. Важной деталью является

---

<sup>1</sup> Программа поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012 – 2018 годы, утв. Распоряжением Правительства РФ от 26.11.2012 № 2190-р.

<sup>2</sup> План мероприятий (дорожная карта) «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки» (утвержден распоряжением Правительства Российской Федерации от 30 апреля 2014 г. № 722-р)

<sup>3</sup> Приказ Минтруда России №167н от 26 апреля 2013 г. «Об утверждении рекомендаций по оформлению трудовых отношений с работником государственного (муниципального) учреждения при введении эффективного контракта»

<sup>4</sup> Распоряжение Правительства РФ от 26 ноября 2012 г. № 2190-р «О программе поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012 - 2018 гг.»

то, что показатели эффективности различные для сотрудников разных должностей, подразделений и т.д. Например, для сотрудников профессорско-преподавательского состава были разработаны показатели на основе их преподавательской деятельности, научной, внеучебной, для административного-управленческого может использоваться оценка качества их работы другими сотрудниками учреждения.

Стимулирующие выплаты напрямую связаны с показателями эффективности деятельности сотрудников учреждения, показателями эффективности подразделений и стратегией развития учреждения, его целями и задачами.

Несмотря на то, что эффективный контракт внедряется с 2012г., он является достаточно новым подходом к оценке работы сотрудников государственных учреждений. В то же время схожий подход давно и успешно практикуется в сфере бизнеса.

### Основная часть

Один из методов оценки персонала в бизнесе – оценка по КРІ (Key Performance Indicators). Это система показателей эффективности деятельности персонала, с помощью которой работодатели оценивают своих сотрудников. Данная система показателей имеет много общего с обычным плановым подходом, но существует и одно серьезное отличие: показатели работы каждого отдельного сотрудника привязывают к общим КРІ всего учреждения (таким, как стратегия развития).

В настоящее время высшие учебные заведения так же начали привязывать показатели эффективности работы сотрудников к эффективности подразделения и вуза в целом, в особенности это отразилось на показателях профессорско-преподавательского состава.

Цель системы оценки по КРІ – сделать так, чтобы действия сотрудников из разных подразделений не были противоречивыми. Каждый вносит вклад в общее дело, работает на достижение стоящих перед ним личных целей и в итоге достигается общая цель организации.

Существует множество вопросов связанных с формированием окладов на основе оценки эффективности персонала: какую методику лучше использовать, к каким работам стоит привязывать показатели эффективности, как построить адекватную систему оценки для сотрудников и ввести ее в реальное пользование?

По данным из отчета мониторинга внедрения системы эффективного контракта в образовательных организациях высшего образования на конец 2016 года состоялась оценка процесса введения системы эффективного контракта в высших учебных заведениях [Анисимов, 2016]. Всего опрошено было 220 высших учебных заведений. В результате данного опроса была составлена картина внедрения эффективного контракта по всем категориям работников (таблица 1).

**Таблица 1 – Состояние процесса внедрения системы эффективного контракта**

Категория работников	Внедрение системы эффективного контракта, %	Ведутся работы по корректировке показателей, %	Внесение изменения в локальные нормативные акты, %
ППС	34	31	35
УВП	9	36	15
АУП	12	40	20
Прочий и обслуживающий персонал	7	35	17

Из данных отчета становится понятно, что наибольшие трудности при внедрении системы были вызваны в оценке следующих категорий работников: учебно-вспомогательный и прочий и обслуживающий персонал, т.е. в большинстве высших учебных заведений система эффективного контракта внедрялась в первую очередь для профессорско-преподавательского состава, а далее, при успешном ее внедрении, по подобию внедрялась и для остальных категорий работников.

Лучшими из федеральных округов по внедрению системы для ППС по данным мониторинга являются Дальневосточный, Сибирский и Южный. Отстающими же в данном процессе были Центральный, Уральский и Приволжский федеральные округа.

Лучшие практики введения эффективного контракта можно увидеть на сайте Министерства образования и науки России<sup>5</sup>. В качестве лучших по состоянию на середину 2016 года заявлены такие регионы как Москва, Московская область, Рязанская область, Архангельская область, Вологодская область, Калининградская область, Санкт-Петербург, Республика Северная Осетия – Алания, Нижегородская область, Самарская область, Омская область, Ханты-Мансийский автономный округ Югра. При этом даже в лучших регионах внедрение не завершено и продолжается, а также в высших учебных заведениях данных регионов разрабатывались показатели не только для ППС, АУП, но и для самих руководителей образовательных учреждений.

Разработка показателей и критериев эффективности деятельности персонала в вузах включала следующие работы: обследование, анализ текущей ситуации в части трудовых отношений, разработка и внедрение в практику методики по расчету стимулирующих выплат.

Для успешного формирования показателей и критериев оценки эффективности деятельности сотрудников для перехода на систему стимулирующих выплат были проведены следующие работы:

- Сбор данных, анализ текущего состояния показателей эффективности деятельности подразделений и сотрудников, участвующих в процессе внедрения системы стимулирующих выплат;
- Разработка критериев эффективности и показателей расчета по мотивации по подразделениям и сотрудникам;
- Разработка методики расчета с учетом критериев эффективности и показателей мотивации всех видов персонала;
- Повышение качества и прозрачности оценки сотрудников и определения стимулирующих выплат;
- Формирование плана мероприятий по переходу на расчет выплат стимулирующего характера.

Методики расчета формировались из потребностей высшего учебного заведения. Внедрение методик расчета в каждом конкретном учебном заведении основывалось на НПА и являлось решением руководства. Некоторые вузы использовали универсальную методику расчета для всех групп персонала, другие – множество тех, которые позволяют получать детализированную картину эффективности деятельности сотрудников университета.

---

<sup>5</sup> Обзор «Эффективный контракт: региональные практики», размещенный на сайте Министерства образования и науки Российской Федерации

Например, существует методика расчета суммы стимулирующей выплаты от общего фонда оплаты труда вуза (далее – ФОТ). То есть, для каждого сотрудника определяется набор показателей эффективности в разрезе научной, учебно-методической, образовательной, управленческой и иных видов деятельности, по которым установлен максимальный и минимальный баллы, сотрудник набирает определенный балл, и на момент расчета стимулирующих выплат – он высчитывается в процентном соотношении от ФОТ.

Второй вариант оценки сотрудников учитывает связь результатов работы подразделения в общей оценке руководителя данного подразделения. Это обеспечивает прямую взаимосвязь работы подразделения с результатами вычисления стимулирующих выплат для руководителей, в этом случае руководитель будет заинтересован в качественной работе своего подразделения. У каждой методики есть свои плюсы и минусы, основные отражены в таблице 2.

**Таблица 2 – Основные плюсы и минусы методик расчета стимулирующих выплат**

Характеристика методики	Расчет от ФОТ	Расчет с учетом работы всего подразделения
Работа на личные достижения сотрудников по показателям	+	+
Работа на достижение показателей, целей, задач подразделения, вуза	+	+
Возможность рейтингования каждого подразделения в общей рейтинговой системе	-	+
Возможность составления рейтинга по сотрудникам в рамках подразделения, вуза в целом	+	+
Заинтересованность и замотивированность руководителя в работе сотрудника	-	+

Повышению практик внедрения эффективного контракта в образовательных учреждениях способствуют ряд планомерных организационных мероприятий и автоматизация.

Показатели эффективности работы сотрудников помогают высшему учебному заведению в достижении поставленных целей и решению обозначенных задач в программе или стратегии развития университета, а автоматизация позволяет сделать расчет стимулирующих выплат прозрачным для каждого сотрудника.

Рассмотрим различные варианты расчетов показателей для сотрудников.

Например, существует вариант формирования критериев и показателей для профессорско-преподавательского состава в разрезе их научной, учебно-методической, образовательной и иных видов деятельности, а также разработка и привязка показателей к стратегии развития ВУЗа. Расчет итогового показателя по сотруднику в этом случае разделяют на две составных части: плановую и фактическую. В плановой будет отражен процент выполнения основной деятельности. В фактической – дополнительная деятельность и личностное развитие сотрудника, вклад в развитие университета и решение задач, касающихся программы развития.

Формировать критерии и показатели эффективности по административно-управленческому персоналу (далее - АУП) можно в разрезе управленческой, финансово-хозяйственной и прочих видов деятельности. В этом случае есть возможность проведения оценки сотрудников как по разработанным показателям эффективности по основным видам деятельности, так и по предоставляемым услугам (сервисам) подразделений АУП. К предоставляемым услугам (сервисам) относятся, например, выдача справок для сотрудников или студентов, своевременный расчет и выплата заработной платы и т.п.

Рассмотрим процесс оценки основного и вспомогательного персонала вуза.

Основной и вспомогательный персонал, можно рассматривать как по группам, так и по оказываемым услугам, позволяющим функционально поддерживать организационную структуру учреждения и его процессы, необходимые для реализации основной деятельности.

Оценка сотрудника, предоставляющего услуги другим сотрудникам университета или студентам (например, выдача справок и т.д.), может включать две составляющих: оценку непосредственного руководителя оцениваемого сотрудника и общую оценку предоставления услуг. Весовые коэффициенты каждой составляющей должны определяться на основе взвешивания в общей группе.

Оценка непосредственного руководителя проводится по заранее определенным критериям, согласованным на этапе проведения обследования, и выражается в баллах.

Под общей оценкой услуг понимается обобщенный показатель, полученный в результате оценки данного вида услуг всеми участниками (студентами, сотрудниками профессорско-преподавательского состава и других подразделений). Показатель выражается в баллах. Данный показатель должен формироваться в результате прохождения участниками оценки опросника по услуге, сформированного на этапе проведения обследования. Зависимость коэффициента сотрудника от общей оценки предоставляемых услуг приводит к повышению вовлеченности сотрудников в общий процесс и к росту мотивации работы на общий командный результат.

Наглядный пример расчета коэффициента сотрудника представлен в таблице 3.

**Таблица 3 – Пример расчета коэффициента сотрудника, предоставляющего услуги**

Оценка непосредственного руководителя, вес 0,4			
Критерий	Максимальный балл	Вес критерия	Балл Руководителя
Критерий 1	100	0,5	50
Критерий 2	100	0,5	40
Общая оценка услуги, вес 0,6			
Критерий	Максимальный балл	Вес критерия	Средний балл по всем участникам опроса
Критерий 1	100	0,2	80
Критерий 2	100	0,4	60
Критерий 3	100	0,4	70
Расчет коэффициента			
$K=0.4*(50*0.5+40*0.5)/100+0.6*(80*0.2+60*0.4+70*0.4)/100 = 0.588$			

Перечень критериев оценки, а также всех весовых коэффициентов необходимо определять на этапе проведения обследования.

Процесс оценки сотрудников профессорско-преподавательского состава включает в себя оценку рядовых сотрудников и оценку руководителей сотрудников профессорско-преподавательского состава.

Оценка сотрудника профессорско-преподавательского состава должна иметь возможность учитывать оценку фактических значений показателей эффективности сотрудника. Весовые коэффициенты составляющей определяются на этапе проведения обследования.

Для расчета эффективности необходимо заполнять таблицу следующего вида:

Критерий (Показатель эффективности)	Плановое значение	Фактическое значение
-------------------------------------	-------------------	----------------------

Плановые значения показателей утверждаются руководителями сотрудников профессорско-преподавательского состава в начале учебного года.

Все числовые оценки показателей, выражаемые в баллах, коэффициенты и веса по показателям, а также методика расчета итоговых коэффициентов согласовываются и утверждаются.

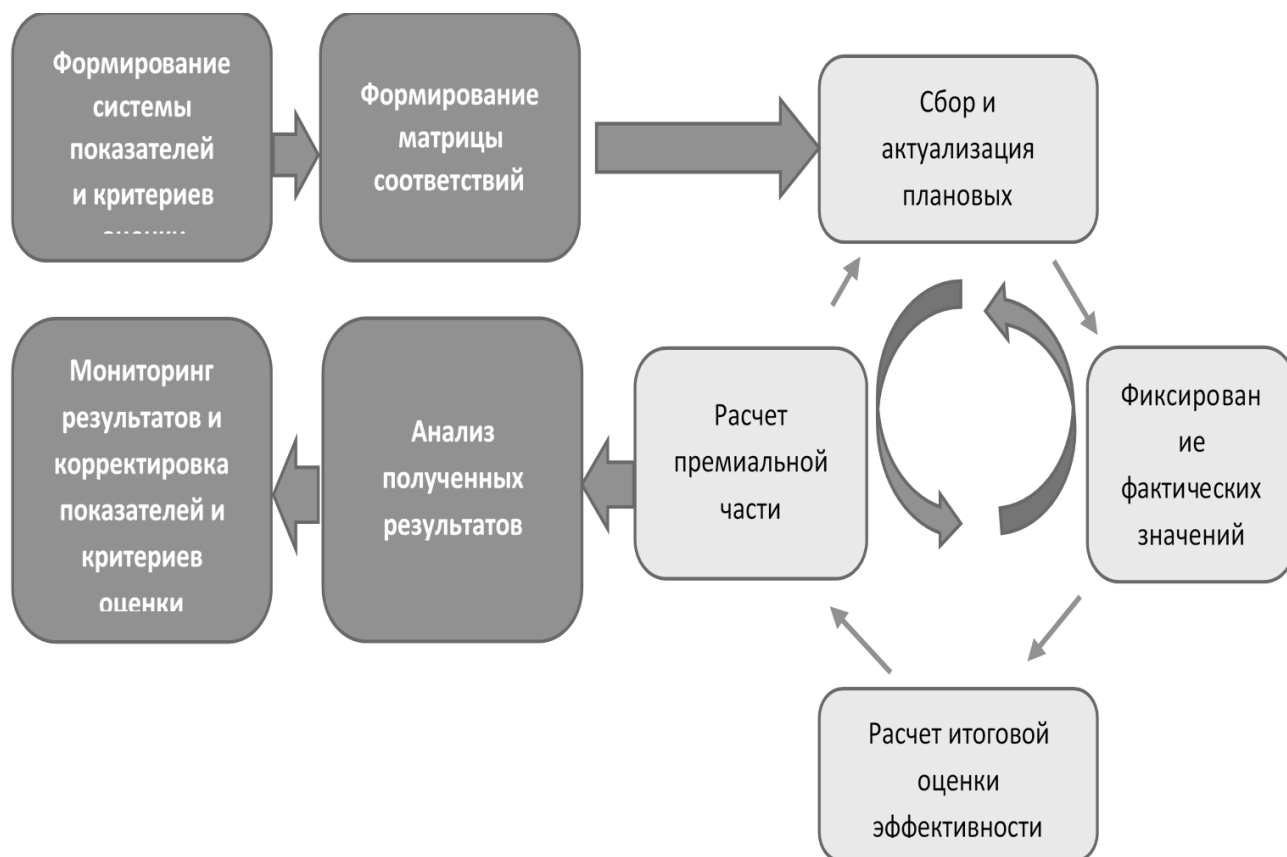
При проведении оценки руководителей сотрудников профессорско-преподавательского состава должна быть предусмотрена возможность учета дополнительной, административной, составляющей оценки. Эта составляющая должна определяться как среднее значение общего коэффициента по всем сотрудникам профессорско-преподавательского состава данного подразделения. Таким образом, руководитель сотрудников профессорско-преподавательского состава будет зависить от общего результата своего подразделения и мотивирован на выстраивание эффективной работы в своем подразделении.

В целом можно вывести следующие различия между оценкой ППС и АУП:

Для ППС используются плановые и фактические значения показателей, вводимые им/руководителем, для АУП проводится оценка оказываемых услуг (сервисов) всеми участниками процесса на основе опросника;

Для АУП проводится оценка непосредственным руководителем на основе определенных критериев, и для ППС проводится оценка их работы студентами.

Общая схема внедрения системы эффективного контракта для всех групп персонала представлена на рис. 1.



**Рисунок 1 – Схема реализации мероприятий по оценке результативности внедрения системы «Эффективный контракт» персонала в вузе**

Рассмотренные подходы к внедрению системы «Эффективного контракта» обеспечивают:

- Использование индивидуально разработанных показателей и критериев эффективности деятельности сотрудников и методик расчета стимулирующих выплат.
- Оперативное получение руководством информации по эффективности работы каждого сотрудника в соответствии с критериями.
- Оптимизацию структуры выплат и привязку с мотивацией персонала.
- Определение четкой модели связи результатов работы сотрудников со стратегией учебного заведения.
- Оптимизацию получения данных со всех подразделений вуза.
- Прозрачное распределение затрат на оплату труда, которое можно использовать для обоснования его повышения при необходимости.
- Постоянный контроль и мониторинг изменений.
- Прозрачность для каждого сотрудника.

При внедрении системы эффективного контракта в вузах можно выделить следующие основные проблемы:

- Непоследовательность действий при внедрении системы, которая приводит к нарушению трудовых прав работников;
- Некачественное проведение обследования внутри подразделений и соответственно некорректное формирование показателей и привязка их к целям и задачам развития вуза;
- Низкая прозрачность расчета эффективности деятельности для самих сотрудников, т.е. сотрудник не понимает за что и как получает баллы;
- Отсутствие мотивации руководства подразделений в достижении результатов своими сотрудниками без привязки их показателей к показателям всего подразделения;
- Трудоемкий расчет стимулирующих выплат.

Часть данных проблем решается переработкой методик расчета стимулирующих выплат с учетом новых требований в вузе и меняющейся стратегией развития, оставшаяся часть решается путем автоматизации процесса расчета стимулирующих выплат.

Отсутствие автоматизации контроля качества работы сотрудников, оценки показателей их эффективности в совокупности с большими объемами данных по всем подразделениям высшего учебного заведения значительно усложняют переход на прозрачный механизм стимулирования. Именно поэтому необходимо введение единой системы учета работы сотрудников и оценки их эффективности.

При внедрении, чтобы избежать основных проблем, можно выделить следующие рекомендации по внедрению:

В вузе разрабатываются и утверждаются базовые и дополнительные показатели эффективности деятельности для всех групп персонала в зависимости от собственных потребностей вуза, стратегии развития и стоящих перед ним задач с градацией по всем имеющимся подразделениям;

Механизм оценивания сотрудников строится на основе системы мониторинга достижений личных и общих для подразделения базовых и дополнительных показателей эффективности;

В вузе внедряется прозрачная автоматизированная система оценки сотрудников с открытым рейтингом.

Автоматизация процесса оценки персонала позволяет:

- проводить мониторинг деятельности сотрудников;



- осуществлять оценку эффективности деятельности сотрудников по разработанной и внедренной методике;
- реализовать обмен данными с внутренними системами учреждения;
- формировать отчетность;
- формировать внутренний рейтинг сотрудников;
- автоматически рассчитывать стимулирующие выплаты.

Основной набор необходимых функций для автоматизации оценки персонала представлен в таблице 4.

**Таблица 4 – Необходимый функционал автоматизированных систем для оценки персонала по системе «эффективный контракт»**

№ п/п	Функциональные характеристики
1	Автоматизированная оценка сотрудников по KPI с учетом весов KPI
2	Автоматическое формирование рейтингов сотрудников и подразделений
3	Возможность автоматической обратной связи с сотрудниками
4	Исключение ручной обработки данных по результатам достижений сотрудников для возможностей передачи данных во внутренние системы
5	Формирование автоматизированных отчетов и передача их во внутренние системы вуза (бухгалтерия, кадровая служба)
6	Возможности изменения модулей и функционала при изменении алгоритмов расчетов
7	Возможность добавления новых показателей и критериев в систему оценки

### Заключение

Таким образом, внедрение системы эффективного контракта позволяет вузу объективно оценивать работу своих сотрудников в зависимости от группы персонала, подразделения, а также мотивировать их на достижение целей и задач вуза в целом, а автоматизация данного процесса – быстро и качественно проводить прозрачный расчет стимулирующих выплат.

### Библиография

1. Анисимов А.Е. Отчет мониторинга внедрения системы эффективного контракта в образовательных организациях высшего образования. 2016. URL: [www.esur.ru/Files/Otchet\\_monitoringa\\_vnedreniya\\_si34911.docx](http://www.esur.ru/Files/Otchet_monitoringa_vnedreniya_si34911.docx)
2. Обзор «Эффективный контракт: региональные практики», размещенный на сайте Министерства образования и науки Российской Федерации. URL: <http://минобрнауки.рф/документы/8794>
3. План мероприятий (дорожная карта) «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки» (утвержден распоряжением Правительства Российской Федерации от 30 апреля 2014 г. № 722-р).
4. Приказ Минтруда России №167н от 26 апреля 2013 г. «Об утверждении рекомендаций по оформлению трудовых отношений с работником государственного (муниципального) учреждения при введении эффективного контракта».
5. Распоряжение Правительства РФ от 26 ноября 2012 г. № 2190-р «О программе поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012-2018 гг.».
6. Фролов С.П. Переходим на эффективный контракт по правилам // Руководитель бюджетной организации. 2015. № 4. URL: <https://www.audit-it.ru/articles/personnel/a110/830940.html>

---

## Methodological approaches to the estimation of the implementation of the system “Effective contract” in higher educational institutions

**Anna V. Luk’yanova**

Doctor of Economics,  
Professor,

Financial University under the Government of the Russian Federation,  
125993, 49, Leningradskii av., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: avlukyanova@fa.ru

### Abstract

The article deals with the implementation of an effective contract system in higher education institutions, including methodological approaches used by various institutions of higher education. The relevance of the topic is due to the need to adjust the remuneration conditions for university teachers, considering incentive payments based on the individual indicators achieved by them. In addition, the introduction of an effective incentive payment mechanism, which is directly related to the performance of employees of an educational institution, indicators showing the results of the activities of its departments, as well as coordinated with its goals and objectives, is also important today. The subject of the research is the remuneration system and incentives for higher education teachers. The goal is to study the features, mechanisms and methods of implementing the “Effective Contract” system for staff at the university. Particular emphasis is placed on analyzing the state of the process of implementing an effective contract system in educational institutions. It also highlighted the methods and methods for calculating the performance indicators of university staff in the context of evaluating the main and auxiliary staff of the university. The results obtained allowed us to formalize the general scheme for the implementation of measures to assess the effectiveness of the implementation of the Effective Contract system of staff at the university. In addition, the advantages and problems of using the designated system in the field of education are highlighted.

### For citation

Luk’yanova A.V. (2019) Metodicheskie podkhody k otsenke vnedreniya sistemy «effektivnyi kontrakt» v vysshikh uchebnykh zavedeniyakh [Methodological approaches to the estimation of the implementation of the system “Effective contract” in higher educational institutions]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (6A), pp. 264-274.

### Keywords

Effective contract, incentive payments, motivation of staff, teachers, personnel assessment, personnel management, evaluation automation, work, methods, performance.

### References

1. Anisimov A.E. (2016) *Otchet monitoringa vnedreniya sistemy effektivnogo kontrakta v obrazovatel'nykh organizatsiyakh vysshego obrazovaniya* [Monitoring report on the implementation of an effective contract system in educational institutions of higher education]. Available at: [www.esur.ru/Files/Otchet\\_monitoringa\\_vnedreniya\\_si34911.docx](http://www.esur.ru/Files/Otchet_monitoringa_vnedreniya_si34911.docx) [Accessed 06/06/2019]

2. Frolov S.P. (2015) Perekhodim na effektivnyi kontrakt po pravilam [Passing to an effective contract according to the rules]. *Rukovoditel' byudzhetoj organizatsii* [Head of a budget organization], 4. Available at: <https://www.audit-it.ru/articles/personnel/a110/830940.html> [Accessed 06/06/2019]
3. *Obzor «Effektivnyi kontrakt: regional'nye praktiki», razmeshchenny na saite Ministerstva obrazovaniya i nauki Rossiiskoi federatsii* [Order of the Ministry of Labor of Russia No. 167n dated April 26, 2013 “On the approval of recommendations on formalizing labor relations with an employee of a state (municipal) institution upon the introduction of an effective contract”]. Available at: <http://minobrnauki.rf/dokumenty/8794> [Accessed 06/06/2019]
4. *Plan meropriyatiy (dorozhnaya karta) «Izmeneniya v otraslyakh sotsial'noi sfery, napravlennye na povyshenie effektivnosti obrazovaniya i nauki» (utverzhden rasporyazheniem Pravitel'stva Rossiiskoi Federatsii ot 30 aprelya 2014 g. № 722-r* [The action plan (roadmap) “Changes in the sectors of the social sphere aimed at improving the efficiency of education and science” (approved by order of the Government of the Russian Federation of April 30, 2014 No. 722-p)].
5. *Prikaz Mintruda Rossii №167n ot 26 aprelya 2013 g. «Ob utverzhdenii rekomendatsii po oformleniyu trudovykh otnoshenii s rabotnikom gosudarstvennogo (munitsipal'nogo) uchrezhdeniya pri vvedenii effektivnogo kontrakta»* [Order of the Ministry of Labor of Russia No. 167n dated April 26, 2013 “On the approval of recommendations on formalizing labor relations with an employee of a state (municipal) institution upon the introduction of an effective contract”].
6. *Rasporyazhenie Pravitel'stva RF ot 26 noyabrya 2012 g. № 2190-r «O programme poetapnogo sovershenstvovaniya sistemy oplaty truda v gosudarstvennykh (munitsipal'nykh) uchrezhdeniyakh na 2012-2018 gg.»* [Decree of the Government of the Russian Federation of November 26, 2012 No. 2190-r On the program of gradual improvement of the wage system in state (municipal) institutions for 2012-2018].