

МОТИВАЦИОННО-СМЫСЛОВЫЕ КОНЦЕПТЫ И ПРОБЛЕМНЫЕ ОБЛАСТИ РЕАЛИЗАЦИИ НОВОЙ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

БОЧКОВ Д.В.

к.э.н., доцент, доцент кафедры педагогики и менеджмента ИПиП ФГБОУ ВО «Оренбургский государственный педагогический университет», Оренбург, e-mail: dionisoren@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0004-9908-5442>

Аннотация. В статье автором раскрываются мотивационно-смысловые концепты построения и реализации новой системы оплаты труда. Автор анализирует понимание мотивации педагогов в современном обществе, отталкиваясь от классических систем мотивации, таких как теория А.Маслоу, двухфакторная модель Ф.Герберга, теория ожидания В. Врума, теория самодетерминации Деси и Райна. На этой основе автором предложен к анализу ряд проблемных областей в формировании оценочных показателей эффективности труда работника образования и системы его мотивации к эффективному труду. В заключении предложены пути решения выявленных проблемных зон на основе в контексте мотивационно-смысовых аспектов оплаты труда работника образования.

Ключевые слова: труд, оплата труда, система оплаты труда, новая система оплаты труда, работник образования, образовательная организация, мотивационно-смысовые концепты, эффективный контракт, трудовое соглашение, стимулирующие выплаты, компенсационные выплаты, критерии эффективности

**MOTIVATIONAL AND SEMANTIC CONCEPTS AND PROBLEM AREAS
OF THE IMPLEMENTATION OF THE NEW WAGE SYSTEM IN
EDUCATIONAL INSTITUTIONS**

BOCHKOV D.V.,

*candidate of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Pedagogy and Management, Orenburg State Pedagogical University, Orenburg,
mail: dionisoren@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0004-9908-5442>*

Annotation: *In the article, the author reveals the motivational and semantic concepts of building and implementing a new wage system. The author analyzes the understanding of teachers' motivation in modern society, starting from classical motivation systems such as the theory of A. Maslow, the two-factor model of F. Gerberga, V. Vroom's theory of expectation, Desi and Rhine's theory of self-determination. On this basis, the author proposes to analyze a number of problematic areas in the formation of evaluative indicators of the effectiveness of an educator's work and the system of his motivation for effective work. In conclusion, ways of solving the identified problem areas are proposed based on the motivational and semantic aspects of remuneration for an educational worker.*

Keywords: *labor, remuneration, wage system, new wage system, education worker, educational organization, motivational and semantic concepts, effective contract, employment agreement, incentive payments, compensation payments, performance criteria*

В условиях усиливающейся глобальной конкуренции и бурного развития технологий, организаций все чаще проводят ревизию механизмов оплаты труда персонала с целью увеличения продуктивности и привлечения трудовых ресурсов. На протяжении практически 10 лет происходит обновление системы оплаты труда в сфере государственных (муниципальных) учреждений. Сегодня новая система оплаты труда представляет собой интегрированный набор инструментов, включающий оклад, премиальные выплаты (поощрения) и компенсационные выплаты работникам, ориентированные на повышение производительности и приверженности организации. Однако её внедрение не сводится к простым финансовым вычислениям: оно тесно связано с психологическими, мировоззренческими и социальными аспектами,

объединенными в мотивационно-ценностные установки.

Одним из важнейших направлений государственной образовательной политики является повышение эффективности, качества и доступности образования. Правительством были сделаны акценты на необходимость повышения качества работы системы образования, качества образовательного процесса. Кроме того, новые экономические отношения в социуме выдвигают и новые требования к педагогическим работникам, которые включают в себя не только подбор, обучение, расстановку кадров, но и формирование нового менталитета у педагога, что требует пересмотра методов мотивации персонала.

В последние два десятилетия преобразований российской системы образования проблема мотивации персонала стала острой, по причине падения престижности данной профессии.

Так в контексте обозначенной проблемной области основные положения по общим вопросам мотивации педагогических работников достаточно широко представлены в научных трудах Пономарева И.П., Новикова Д.А., Нечаева Н.В., Романцева Н.Г. Д.В. Бочкова, А.П. Чернышева и др. [3]

Основные идеи по разработке механизмов реализации эффективного контракта как инструмента мотивации персонала образовательных учреждений, раскрыты в трудах А. Вавилова, Д.В. Бочков, Е.Н. Гульпак, М.А. Еремеева, Т.А. Яскова и др. [1, 2, 4, 10].

Изучением оценки эффективности педагогической деятельности на основе критериев стимулирования педагогов занимались Е.А. Старкова, А.К. Маркова, Д.В. Бочков, В.А. Крутецкий, Л.С. Колесникова, Т.П. Утешева, Л.М. Митина, Я.В. Танасейчук и др. [1, 8, 9]

Мотивационно-ценностные установки обновленной системы оплаты труда включают представления о факторах, побуждающих людей к трудовой деятельности, и о том, что придает работе значимость и вовлеченность в нее персонала. Они интегрируют традиционные теории мотивации (например, пирамиду потребностей А.Маслоу) с современным пониманием смысла жизни (Б.Франкл, М.Чиксентмихайи). В рамках реализуемой концепции оплаты труда

работников социального сектора, заложена идея о том, что денежные средства – всего лишь средство достижения цели, а подлинная важность заключается в том, каким образом структура оплаты способствует развитию личности, самостоятельности и участию в общем успехе [5, 6, 7].

Система оплаты труда в сфере образования непрерывно эволюционирует, подстраиваясь под меняющиеся условия и запросы. Потребность в модернизации данной системы обусловлена рядом факторов, включая повышение стандартов качества образования, упор на индивидуальный и карьерный рост преподавателей, а также внедрение передовых технологий в образовательную практику.

Рассмотрим ключевые концепты и проанализируем проблемные зоны в процессе реализации новой системы оплаты труда, и на этой основе выработаем предложения, способствующие формированию эффективной системы оплаты труда.

Проблемные области реализации новой системы оплаты труда часто возникают из-за несоответствия между целями организации, реальными ее возможностями и ожиданиями сотрудников.

Смысл работы педагогов в системе образования должен сводится не только мотивации к труду, но и учитывать экзистенциальный аспект, отвечающий на вопрос почему работа важна для жизни как общества, так и сотрудника. В связи с этим реализация новой системы оплаты труда должна в каждом образовательном учреждении отражать:

- персонализированный подход и адаптивность, т.е. должны быть реализованы такие методики, которые должны быть ориентированы на специфические качества каждого преподавателя и его роль в реализации образовательных задач в рамках организации учебного процесса;
- открытость и понятность для персонала, т.е. должны быть реализованы ясные параметры для расчета размера оплаты труда в части стимулирующей части, в том числе с учетом оценки продуктивности преподавания;
- использование индикаторов качества образования, т.е. необходимо

увязать уровень заработной платы с результативностью деятельности, включая успеваемость обучающихся, их заинтересованность в обучении и достижения в различных образовательных проектах;

- коллективное стимулирование, т.е. следует реализовать принцип использования систем групповых премий за успешную реализацию проектов и общий вклад педагогической команды в результативность образовательной деятельности.

В связи с этим на первое место выходит понимание сущности мотивации педагогов и ее связь с оплатой труда. Побуждение педагогов к профессиональной деятельности и осуществлению образовательного процесса обусловлено совокупностью внутренних убеждений и внешних стимулов. Различные научные теории предлагают свои интерпретации этого явления.

Согласно иерархии потребностей, предложенной А. Маслоу (1943), для достижения высших уровней (признание, самореализация) необходимо удовлетворить базовые нужды (физиологические потребности и потребность в безопасности). В контексте оплаты труда, фиксированный оклад обеспечивает покрытие базовых потребностей, в то время как переменная часть (премии за достижения) способна мотивировать на пути к признанию и самореализации, если связана с профессиональным ростом. Например, в компаниях вроде Amazon, вознаграждения за новаторские идеи позволяют сотрудникам ощутить свою значимость. Однако, чрезмерный акцент на удовлетворении лишь потребностей нижнего уровня способен привести к демотивации и, как следствие, к профессиональному «выгоранию».

Двухфакторная модель Ф. Герцберга (1959) выделяет гигиенические факторы (зарплата, условия труда), устраниющие неудовлетворённость, и мотивирующие факторы (достижения, ответственность, развитие), способствующие удовлетворению. Система оплаты труда должна учитывать баланс этих факторов: достаточный базовый оклад нивелирует гигиенические проблемы, а бонусы стимулируют мотивацию. Исследования (например, на основе теории Ф. Герцберга в HR-отчетах) показывают, что отсутствие

гигиенических факторов вызывает демотивацию, но их присутствие не гарантирует вовлеченности. Компании, как Salesforce, используют смешанные системы, где постоянная часть зарплаты обеспечивает гигиенические факторы, а премиальные — стимулируют к лидерству.

Теория ожиданий В. Врума (1964) утверждает: мотивация = ожидание × ценность × инструментальность. Сотрудники проявляют мотивацию, если уверены, что их усилия приведут к желаемому результату (инструментальность), обладающему для них ценностью (валентность). Это подразумевает прозрачность в системе оплаты труда: прямая связь между вкладом и вознаграждением усиливает мотивацию. Например, "20% времени" в Google, посвященные личным проектам, в сочетании с оплатой на основе вклада, повышают веру в достижение успеха. Анализ подтверждает, что завышенные или несправедливые ожидания могут снизить производительность на 20-30%.

Другие теории, такие как теория справедливости Адамса (1965), акцентируют внимание на восприятии справедливости в сравнении с коллегами. Система оплаты должна стремиться к минимизации дисбаланса. Теория самодетерминации Деси и Райана (1985) выделяет автономию, компетентность и взаимосвязь как ключевые элементы внутренней мотивации. Это отражается в предоставлении возможностей выбора формы вознаграждения (например, акции компании для чувства сопричастности).

Эффективная система оплаты труда должна быть комплексной, сочетающей материальное и нематериальное стимулирование, чтобы работа воспринималась как источник смысла, а не просто как обязанность.

Это обстоятельство акцентирует внимание на взаимосвязи между оплатой труда педагога, его результатами педагогической и воспитательной деятельности и качеством образования, которое проявляется через призму стимулирования профессионального роста педагогов и устойчивого развития коллектива организации в целом.

Правильно разнообразная система вознаграждения за труд побуждает

преподавателей совершенствовать свои навыки, использовать инновации и оптимизировать образовательные подходы. Действенные стимулы способны существенно оздоровить климат в учебном заведении, содействуя созданию сплоченного педагогического коллектива.

Исследование практических аспектов реализации системы оплаты труда работников образования, основанной на эффективном контракте, позволил нам выявить ряд проблемных областей в реализации на уровне образовательных учреждений, хотя проблемы прослеживаются и на уровне внешнего окружения образовательных организаций.

Наиболее явно выраженная проблемная область это противодействие изменениям.

Внедрение инновационных систем оплаты труда порой восприниматься преподавательским составом как посягательство на привычный уклад работы, что порождает неприятие нововведений. При этом существует ярко выраженная необходимость в организации обучающих программ для персонала, направленных на освоение новых принципов и показателей эффективности их деятельности.

Кроме того, возникают у сотрудников опасения относительно будущего и возможного ухудшения их положения. Работники сферы образования испытывают тревогу из-за потенциального уменьшения заработка или изменения их профессионального положения, что идет вразрез с их стремлением к устойчивости.

У педагогов может возникать несоответствие между внедряемыми нормами и их личными убеждениями. К примеру, если новая система оплаты труда стимулирует соперничество в коллективе, где традиционно культивируется сотрудничество, что может разрушать стратегию развития организации и обуславливать лишь административные меры влияния на коллектив, вплоть до не продления в дальнейшем контрактов.

Вторая проблемная область связана со сложностью в методологии оценки труда педагога, поскольку результат, как правило, имеет отсроченный характер

и все предлагаемые критерии и показатели сводятся к механической оценке «выполнил – не выполнил» (только количественные параметры).

В данной ситуации важно подчеркнуть, что отсутствует четкая взаимосвязь между уровнем дохода и стратегическими ориентирами организации. Работники не понимают, какие конкретно достижения влияют на их вознаграждение, и не осознают, как их личный вклад оказывается на общих показателях эффективности предприятия.

В итоге происходит ориентация на краткосрочные результаты и формальное выполнение планов. Система оплаты труда, основанная на ключевых показателях эффективности, может стимулировать недобросовестное поведение (например, искажение данных, подтасовка выполнения мероприятий, формальный подход к исполнению). Это искажает суть работы, смещающая акцент с качественного выполнения задач на достижение формальных результатов.

Утрата самостоятельности и значимости педагога обусловлена реализацией жестких КПИ, что в сфере образования превращает работу педагога в рутинную, лишая сотрудников чувства вовлеченности, свободы принятия решений, проявления творчества.

Эффективная оценка работы педагогов затруднена из-за отсутствия научно-обоснованных стандартных критериев для учреждений, которые учитывают специфику образования. Каждое учреждение вырабатывает сугубо личные критерии, которые позиционирует исключительно руководство, а коллектив идет на поводу, опасаясь за дальнейшее административное давление и преследование.

Необъективность и предвзятость руководства, приводит к тому, что процедуры оценки могут быть подвержены влиянию личных предпочтений, что негативно отражается на мотивации сотрудников и создает неблагоприятную атмосферу в коллективе.

Субъективность при оценке результатов труда, когда отсутствуют четкие параметры и индикаторы, приводит к предвзятым суждениям, снижает

мотивацию и препятствует профессиональному развитию сотрудников.

Третьей проблемной областью выступают в ряде случаев финансовые и ресурсные ограничения. Наиболее распространенное в социальном секторе это бюджетные колебания. Внедрение обновленной системы, вероятно, повлечет за собой корректировки в финансовом планировании и перенаправлении активов организации. Важно обеспечить устойчивое финансирование, особенно в нестабильной экономической среде.

Произвольные критерии, такие как оценки руководства, способны породить чувство предвзятости. Неэффективное информирование о грядущих переменах рискует вызвать волну слухов и недовольства, что негативно скажется на атмосфере в коллективе.

Разработка механизма, позволяющего педагогам принимать участие в обсуждении новых моделей оплаты труда, способна повысить их заинтересованность и расположженность к переменам.

Несбалансированность в структуре заработной платы, а именно необоснованные различия в размерах и условиях выплаты стимулирующих вознаграждений, например, чрезмерно большая доля премиальных выплат в ущерб фиксированному окладу, отрицательно сказывается на эффективности и качестве работы.

В таблице 1 представлены мотивационно-смысловые концепты обновления системы оплаты труда работников образования через цепочку проблема – причина – решение.

Внедрение обновленной системы вознаграждения работников образования требует тщательного анализа стимулов и предварительного определения потенциальных проблем. Это даст возможность руководителям и директорам школ создать адаптивные и эффективные подходы для построения позитивной рабочей обстановки и повышения качества обучения.

Прозрачность, открытый доступ к данным и участие всех учителей в процессе изменений являются ключевыми элементами успеха. Создание мотивирующей среды и активное управление инновациями обеспечат

устойчивые перспективы прогресса в образовательной отрасли.

Таблица 1 - Ключевые проблемные области, причины возникновения и возможными путями решениями в контексте мотивационно-смысовых концептов оплаты труда

Проблема	Причина	Решение
		1 2 3
Снижение внутренней мотивации при фокусировке только на материальном вознаграждении	Чрезмерная зависимость от внешних поощрений, связанных с денежным вознаграждением таких как премии и (дипломы, открытые выражения дополнительные выплаты, благодарности, звание «лучший работник при игнорировании месяца»). Соотносить ключевые показатели значимости и целей эффективности (КРП) с общей целью трудовой деятельности, предпринятия и личными принципами недостаточная оценка вклада сотрудника. Организовывать регулярные нефинансового работников.	Необходимо внедрить систему признания, не связанные с денежным вознаграждением (дипломы, открытые выражения благодарности, звание «лучший работник месяца»). Соотносить ключевые показатели значимости и целей эффективности (КРП) с общей целью трудовой деятельности, предпринятия и личными принципами недостаточная оценка вклада сотрудника. Организовывать регулярные встречи для обсуждения целей, ценностей и карьерных перспектив.
Ощущение несправедливости и оплаты (теория справедливости Адамса)	Недостаточная ясность в системе премирования разъясняет каждому сотруднику правила приводит к тому, что формирования заработной платы, работники сопоставляют премиальных выплат и карьерных уровней. Свои достижения с успехами других, замечая работы, разработанные при участии самих несправедливость соотношении усилий поощрения.	Необходимо четко сформулировать и разъяснить каждому сотруднику правила приводит к тому, что формирования заработной платы, работники сопоставляют премиальных выплат и карьерных уровней. Следует ввести понятные показатели оценки успехами других, замечая работы, разработанные при участии самих несправедливость соотношении усилий поощрения. Важно предоставить возможность получения обратной связи, объясняющей различия в оплате труда или премиях между коллегами.
Фокус на краткосрочных результатах в ущерб качеству и долгосрочным целям	Действующая схема премирования учитывает исключительно краткосрочные результаты (ежемесячные/квартальные части). Отсутствуют мотивирующие факторы для стабильного роста и качества, степень вовлеченности в процессы долгосрочного прогресса.	Необходимо внедрить программы поощрения, ориентированные на перспективу (премии по итогам года, опционные соглашения, распределение прибыли). Важно расширить). Отсутствуют ключевые показатели эффективности за счет мотивирующие факторы включения метрик, отражающих уровень для стабильного роста и качества, степень вовлеченности в процессы обучения и передачи опыта, а также новаторский подход. Следует оптимизировать соотношение между фиксированной оплатой труда и премиальной составляющей.
Разрыв факта выполнения работ с полной оплатой за	Оплата в части стимулирования происходит с задержкой от полу года, до года	Необходимо пересмотреть сроки оплаты отработанных показателей по стимулирующей части, приведя соответствие оплату по факту выполнения

Продолжение таблицы 1

1	2	3
достижения работника		без разрыва во времени.
Демотивация из-за негибкости системы	Негибкие системы оплаты труда, лишенные индивидуального подхода; стандартный набор предложенных параметров оценки для всех сотрудников без учета специфики работы каждого подразделения.	Внедрение системы гибких льгот (кафетерия): предоставление возможности выбора опций из предлагаемого набора (медицинское страхование, образовательные курсы, спортивные занятия, работа из дома). Предоставить работникам возможность обсуждать и формировать индивидуальный план компенсаций, учитывающий их личные потребности и обстоятельства.
Потеря смысла работы при высокой нагрузке и низкой оплате	Отсутствие вознаграждения за выполненный сверхнормы, вызывает у работника ощущение за переработки или выполнение особо обесценивания его усилий и приводит к работе в узко направленном руководством направлении.	Необходимо провести исследование рыночных зарплат и привести оплату труда в соответствие с конкурентным уровнем. Требуется внедрить систему премирования работников за выполнение важных задач с применением повышенных коэффициентов. Целесообразно также использовать нефинансовые стимулы: расширенный отпуск, наставничество, возможности карьерного роста.
Размытие ответственности в командных премиях	Вознаграждение распределяется между всеми участниками, вне зависимости от их усилий, что создает ситуацию «бесплатного проезда»	Необходимо комбинировать командные и личные поощрения. Определять индивидуальный вклад каждого в достижение общих целей (используя OKR и анализ прошедших периодов). Предоставить команде возможность самостоятельно распределять часть премиального фонда по общему решению.
Нехватка признания за неколичественные результаты	Действующая схема компенсаций акцентирует внимание исключительно на измеримых показателях (объем продаж, производительность), не учитывая личностные качества и корпоративную этику.	Предлагается внедрить систему премирования за навыки работы в команде, внимание ориентировано на клиента и стремление к новаторству. Необходимо включить оценку развития гибких навыков в производительность, непропорционально оценивая ежегодной оценки персонала, предусматривая материальное поощрение по результатам. Рассмотреть возможность организации системы «признания заслуг», где сотрудники могут выдвигать друг друга на получение небольших денежных вознаграждений.
Отсутствие долгосрочной привязки к	Отсутствие мотивации для работы свыше 1–2 лет приводит к значительной	Необходимо внедрить мотивационные программы: поощрения за стаж, акции/опционы с условием отложенного

Продолжение таблицы 1

1	2	3
компании	ротации кадров.	получения. Предусмотреть компенсацию при увольнении ("золотой парашют") после продолжительной работы в компании (N лет). Интегрировать возможности карьерного продвижения и профессионального развития с долгосрочными задачами организации.

Исследованные мотивационно-смысловые концепты реализации НСОТ, показывают, что система оплаты труда, ориентированная на результат, – это не только способ распределения финансовых средств, но и средство для формирования работы, имеющей значение, где работники осознают взаимосвязь между прилагаемыми усилиями и достигаемыми задачами и целями организации. В перспективе, с усилением внимания к благополучию организации и ее сотрудников, система оплаты труда, ориентированная на результат, будет трансформироваться в более гуманистические подходы.

Эффективное развитие ФГБОУ ВО «Оренбургский государственный педагогический университет» во многом зависит от сотрудников, их стремлений, готовности к изменениям, т.е. развитие вуза невозможно без постоянного совершенствования самого персонала. Для того чтобы повысить мотивацию сотрудников система стимулирования должна включать как материальное, так и нематериальное стимулирование.

Анализ предпочтительных видов нематериальной мотивации сотрудников вуза был проведен через призму оценки значимости для коллектива нематериальных форм стимулирования: благодарственное письмо; благодарность ректора ОГПУ; почетная грамота ОГПУ; почетное звание «Почетный работник ОГПУ»; почетное звание «Заслуженный работник ОГПУ»; почетное звание «Заслуженный профессор ОГПУ»; доска почета.

Виды нематериального стимулирования сотрудниками в порядке предпочтения расположились следующим образом: первое место - Почетное звание «Почетный работник ОГПУ»; второе место – Почетное звание

«Заслуженный работник ОГПУ»; третье место – Благодарность ректора ОГПУ. На предпоследнем и последнем местах располагаются Доска почета и Благодарственное письмо, соответственно.

Очевидно также, что виды нематериального стимулирования благодарность ректора ОГПУ, почетная грамота ОГПУ, почетное звание «Почетный работник ОГПУ», почетное звание «Заслуженный работник ОГПУ» положительно оцениваются большинством сотрудников.

Интересными представляются варианты предложенные в анкете работниками вуза. Виды нематериального стимулирования представлены в порядке уменьшения частоты встречаемости в ответах сотрудников: благодарность с занесением в трудовую книжку; дополнительный отпуск, отгулы; организационная мотивация, которая проявляется в заботе о работнике, об организации его рабочего места, питании и отдыхе во время перерывов в работе; предоставление абонементов в спортивные клубы, вручение билетов на культурные мероприятия, туристических путевок; похвала на Ученом Совете ОГПУ; информация на сайт вуза; социальная мотивация, включающая медицинскую страховку, возможность обучения и саморазвития, обозначение перспектив карьерного роста; корпоративные мероприятия; создание книги почетных работников вуза; в предпенсионном возрасте награждение особыми знаками, дающими право на получение звания «Ветеран труда»; анкетирование студентов с целью выявления самого лучшего преподавателя, по их мнению, на каждом профиле; снижение нагрузки второй половины дня; увеличение срока действия трудового договора до 5 лет.

Анализ удовлетворенности позволяет утверждать, что в большей степени сотрудники удовлетворены графиком работы, атмосферой в вузе и испытывают моральную удовлетворенность от самой работы. Нематериальное поощрение, действительно, является тем фактором, который требует внимания со стороны руководства, так как по нему больше всего негативных оценок, указывающих на низкую удовлетворенность.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бочков, Д.В. Эффективный контракт как инструмент управления НСОТ педагогов в сфере профессионального образования [Электронный ресурс] / Д.В. Бочков, Е.В. Пучкова // Современные научные исследования и разработки. – 2016. - № 6(6). – С. 25 – 27 – Режим доступа: http://olimpiks.ru/d/1340546/d/zhurnal_konkurs_06102016.pdf
2. Гульпак, Е.Н. Эффективный контракт как средство повышения мотивации педагогических работников [Электронный ресурс] / Е.Н. Гульпак // Юридические науки. – 2015. – Режим доступа: <https://novainfo.ru/article/3866>
3. Мотивация персонала: основные виды и методы. Система мотивации персонала [Электронный ресурс]. - 2021 — Режим доступа: <https://blog.iteam.ru/motivatsiya-personala-osnovnye-vidy-i-metody-sistema-motivatsii-personala/>
4. Олейников, А.А. Эффективный контракт в сфере образования [Электронный ресурс] / А.А. Олейников // Молодой ученый. – 2016. - № 24. – С. 361-364. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/128/35377/>
5. Письмо министерства образования Оренбургской области от 02.07.2013 г. № 01–23/3860 «О разработке показателей эффективности»
6. Приказ Министерства образования Оренбургской области от 29 января 2016 года №01-21/177 «Об утверждении показателей и критериев оценки эффективности деятельности работников и основного персонала по видам учреждений подведомственных Министерству образования Оренбургской области». – Режим доступа: http://minobr.orb.ru/of_dokument/of_doc_prikaz/of_doc_prikaz_2016.php
7. Приказ Минтруда России от 26.04.2013 № 167н «Об утверждении рекомендаций по оформлению трудовых отношений с работником государственного (муниципального) учреждения при введении эффективного контракта». – Режим доступа: <http://legalacts.ru/doc/prikaz-mintruda-rossii-ot-26042013-n-167n/>

8. Старкова, Е.А. Проблемы эффективного контракта в образовании / Е.А. Старкова // SCIENCE TIME. – 2014. - № 11. – С. 360 – 362. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=22672884>

9. Танасейчук, Я.В. Эффективный контракт в образовании [Электронный ресурс] / Я.В. Танасейчук // Актуальные вопросы юридических наук: материалы III Междунар. Науч. Конф. (г. Чита, апрель 2017 г.). — Чита: Издательство Молодой ученый, 2017. — С. 111-114. — Режим доступа <https://moluch.ru/conf/law/archive/226/12055/>

10. Яскова, Т.А. Эффективный контракт в условиях кризиса в образовательном учреждении [Электронный ресурс] / Т.А. Яскова // Молодой ученый. – 2016. - № 2. – С. 650-653. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/106/25092/>