

УДК 331.2

DOI: 10.34670/AR.2026.88.45.011

## Совершенствование системы оплаты труда и КРІ научно-педагогических работников на основе дифференциации академических ролей

**Абросимова Вера Вячеславовна**

Аспирант,  
направление «Региональная и отраслевая экономика»,  
ассистент кафедры менеджмента,  
Российский университет дружбы народов им. Патриса Лумумбы,  
117198, Российская Федерация, Москва, ул. Миклухо-Маклая, 6;  
e-mail: abrosimova-vv@rudn.ru

### Аннотация

Современная система оплаты труда научно-педагогических работников в российских вузах во многом опирается на единые нормативы и усредненные показатели результативности, что ограничивает возможности учитывать реальное разнообразие академических ролей. В статье обосновывается необходимость перехода к дифференцированным моделям оплаты труда и ключевых показателей эффективности, отражающим специализацию сотрудников в научной, педагогической, проектной и сервисной деятельности. На основе анализа нормативных документов, открытых статистических данных и локальных положений российских университетов разработан практико-ориентированный подход к проектированию системы оплаты труда, включающий выделение типовых академических профилей и соответствующих им наборов показателей результативности. Предложена структурная модель базовой и стимулирующей частей заработной платы с учетом доминирующей роли работника и его вклада в достижение стратегических целей вуза. Результаты оформлены в виде рекомендаций для администрации университетов по пересмотру локальных нормативных актов, систем планирования нагрузки и установления стимулирующих выплат. Представленный подход может быть использован при модернизации действующих систем оплаты труда, а также при разработке новых моделей управления персоналом в условиях роста конкуренции в сфере высшего образования.

### Для цитирования в научных исследованиях

Абросимова В.В. Совершенствование системы оплаты труда и КРІ научно-педагогических работников на основе дифференциации академических ролей // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2026. Том 16. № 3А. С. 94-102. DOI: 10.34670/AR.2026.88.45.011

### Ключевые слова

Система оплаты труда, ключевые показатели эффективности, научно-педагогические работники, академические роли, дифференциация, университет.

## Введение

В последние годы система высшего образования Российской Федерации функционирует в условиях усиливающейся конкуренции за абитуриентов, исследовательские гранты и репутационные позиции. Это требует от университетов более гибких и результативных моделей управления персоналом, в том числе в сфере оплаты труда. Научно-педагогические работники одновременно выполняют различные функции: образовательную, научно-исследовательскую, методическую, проектную, организационную и сервисную (работа со студентами, абитуриентами, работодателями). Однако действующие во многих вузах системы оплаты труда остаются преимущественно «однородными», опирающимися на единые нормативы учебной нагрузки и ограниченный набор показателей результативности, одинаковых для всех категорий преподавателей.

По данным Федеральной службы государственной статистики, среднемесячная заработная плата работников высшего образования в Российской Федерации в целом превышает среднюю по экономике, но сохраняется значительная дифференциация как между регионами, так и между университетами и внутри них [Федеральная служба государственной статистики, [www...](http://www.fedstat.ru)]. При этом выполнение целевых значений по заработной плате, установленных указами Президента Российской Федерации (в частности, ориентация на уровень не ниже двукратного значения средней заработной платы по региону для профессорско-преподавательского состава), зачастую обеспечивается за счет перераспределения средств и интенсификации труда, а не за счет совершенствования моделей мотивации и учета академического вклада [Бабаева, 2025].

Международные исследования показывают, что универсальная модель «одинаковых» для всех преподавателей требований и показателей результативности все менее отвечает задачам развития университетов, где усиливается специализация в научной, преподавательской и третьей миссии (взаимодействие с обществом и экономикой) [Климкович, Корнеевец, 2017]. Это приводит к распространению практики дифференциации академических ролей (например, «исследователь-ориентированный профессор», «преподаватель-практик», «академический лидер проектов»), для которых задаются различные профили нагрузки, показателей результативности и, соответственно, подходов к оплате труда [Гибадулина, Камнева, 2020].

Цель настоящей статьи – на основе анализа российских и зарубежных практик предложить практико-ориентированную модель совершенствования системы оплаты труда и ключевых показателей эффективности научно-педагогических работников, основанную на дифференциации академических ролей.

Цель конкретизируется в задачах:

- обобщение статистического и нормативного контекста регулирования оплаты труда в высшей школе;
- анализ существующих моделей дифференциации академических ролей и показателей результативности;
- разработку структурной модели системы оплаты труда с учетом академических профилей;
- формулирование практических рекомендаций для университетов.

## Материалы и методы

Исследование носит прикладной характер и опирается на сочетание методов анализа документов, сравнительного анализа практик российских и зарубежных университетов, а также элементов экспертного проектирования.

На основе обобщения полученных данных была разработана концептуальная модель системы оплаты труда научно-педагогических работников, основанная на [Кочура, Левина, 2025]:

- выделении типовых академических ролей;
- формировании для каждой роли профиля ключевых показателей эффективности;
- проектировании структуры базовой и стимулирующей частей заработной платы.

Модель носит рекомендательный характер и ориентирована на адаптацию в конкретных университетах с учетом их стратегии и ресурсных ограничений.

### **Основная часть**

По данным Федеральной службы государственной статистики, среднемесячная начисленная заработная плата работников сфер образования, включая высшее образование, в последние годы демонстрирует рост в номинальном выражении, однако сохраняется значительная дифференциация между регионами и типами образовательных организаций [[Федеральная служба государственной статистики, www...]. Отдельные исследования указывают на высокую долю стимулирующих выплат в структуре заработной платы профессорско-преподавательского состава, что повышает зависимость доходов сотрудников от используемых показателей результативности и управленческих решений университетов.

На основе анализа российской и зарубежной практики выделены четыре типовые академические роли, которые могут быть положены в основу дифференциации системы оплаты труда и ключевых показателей эффективности [Судакова, Сандлер, Кокшаров, 2025]:

- Исследователь-ориентированный преподаватель

Основной фокус – проведение научных исследований, публикационная активность, участие в грантах и научных проектах при сохранении значимой, но умеренной учебной нагрузки.

- Преподаватель-ориентированный сотрудник

Основной фокус – образовательная деятельность, разработка и реализация учебных программ, методическое обеспечение, работа со студентами, в том числе тьюторство и наставничество.

- Практико-ориентированный преподаватель

Основной фокус – интеграция образовательного процесса и практики, взаимодействие с работодателями, участие в проектной деятельности с внешними партнерами, развитие прикладных программ.

- Академический менеджер и лидер проектов

Основной фокус – координация образовательных и научных проектов, управление программами, разработка и реализация стратегических инициатив университета.

В реальной практике один сотрудник может сочетать элементы нескольких ролей, однако для целей планирования нагрузки и установления стимулирующих выплат целесообразно определять доминирующую роль.

**Таблица 1 – Типовые академические роли и приоритетные виды деятельности**

Академическая роль	Приоритетные виды деятельности
Исследователь-ориентированный	Научные исследования, публикации, гранты, руководство аспирантами

Академическая роль	Приоритетные виды деятельности
Преподаватель-ориентированный	Аудиторная работа, методическая деятельность, наставничество
Практико-ориентированный преподаватель	Проектная работа с бизнесом, прикладные программы, стажировки
Академический менеджер и лидер проектов	Руководство программами, управление проектами, организационная деятельность

Источник: Составлено автором самостоятельно на основе источников [Друкер, 2022; Ильченко, Кубарский, Храмова, 2022; Анисимова, Смотрова, 2021].

Анализ локальных актов университетов показал, что в большинстве случаев стимулирующие выплаты распределяются по схожей схеме (условные проценты от стимулирующего фонда за публикационную активность, нагрузку, участие в проектах), без увязки с академическим профилем сотрудника. Это приводит к нескольким проблемам [Миронова, 2023]:

- преподаватели-практики оказываются в менее выгодном положении по сравнению с исследовательски ориентированными коллегами, если стимулирование жестко привязано к публикациям в высокорейтинговых журналах;
- академические менеджеры и лидеры проектов зачастую получают недостаточную компенсацию за организационную нагрузку, не отраженную в базовых показателях;
- универсализация требований приводит к перегрузке и формальному выполнению показателей, а не к реальному повышению качества.

Для решения указанных проблем предлагается структурировать систему ключевых показателей эффективности по академическим ролям и уровням приоритета показателей.

**Таблица 2 – Пример дифференциации ключевых показателей эффективности по академическим ролям**

Показатель результативности	Исследователь-ориентированный	Преподаватель-ориентированный	Практико-ориентированный	Академический менеджер
Публикации в ведущих научных изданиях	Высокий	Средний	Низкий	Средний
Привлеченные научные гранты и проекты	Высокий	Низкий	Средний	Средний
Объем и качество учебной нагрузки	Средний	Высокий	Средний	Низкий
Разработка и обновление образовательных программ	Средний	Высокий приоритет	Средний	Высокий
Проекты с работодателями, практико-ориентированные курсы	Средний	Средний	Высокий п	Средний
Руководство образовательными программами, проектами вуза	Средний	Низкий	Средний	Высокий

Источник: Составлено автором самостоятельно на основе источников [Астратова, Климук, 2022; Ильченко, Кубарский, Храмова, 2022; Алешковский, Гребенюк, Ефименко, 2024].

В рамках данной схемы университет может устанавливать для каждой роли минимальные и целевые значения по показателям с высоким и средним приоритетом, а также

дифференцировать весовые коэффициенты при расчете стимулирующих выплат. Это позволяет увязать систему мотивации с реальным вкладом сотрудника в ключевые направления деятельности вуза.

Предлагаемая модель системы оплаты труда научно-педагогических работников включает следующие элементы [Астратова, Климук, 2022]:

– Базовая часть заработной платы

Формируется исходя из должности, квалификации, стажа и уровня ответственности. Может быть скорректирована с учетом доминирующей академической роли (например, повышающий коэффициент для исследовательски ориентированных позиций в стратегически значимых научных направлениях).

– Компенсационная часть

Включает выплаты за особые условия труда, совмещение обязанностей, интенсивность и т.п. Рекомендуется четко разграничивать компенсационные и стимулирующие выплаты, чтобы не подменять мотивацию компенсацией перегрузки.

– Стимулирующая часть, основанная на ключевых показателях эффективности

Формируется на основе профиля академической роли и соответствующего набора показателей результативности [Ветлужских, 2023]:

– не менее 50–60 % стимулирующего фонда рекомендуется распределять по показателям с высоким приоритетом для каждой роли;

– 30–40 % – по показателям со средним приоритетом;

– до 10 % – по показателям с низким приоритетом (например, участие в отдельных мероприятиях, разовые инициативы).

– Компонент стратегического участия

Дополнительные выплаты за участие в ключевых проектах развития вуза, международных инициативах, аккредитациях и т.п. Такой компонент может устанавливаться по решению ректората и не привязан к ежегодным стандартным показателям.

Разработка и внедрение подобной модели предполагают пересмотр локальных нормативных актов вуза, системы планирования нагрузки и процедур оценки результативности.

## Обсуждение

Полученные результаты и предложенная модель позволяют по-новому взглянуть на задачи совершенствования системы оплаты труда научно-педагогических работников. Дифференциация академических ролей и соответствующих им ключевых показателей эффективности дает ряд преимуществ как для работников, так и для университета в целом [Ветлужских, 2023]:

– Обеспечивается принцип прозрачности и справедливости

сотрудники понимают, какие именно виды деятельности являются приоритетными для их академической роли и каким образом они влияют на размер стимулирующих выплат. Это снижает уровень конфликтности при распределении стимулирующего фонда и повышает доверие к системе оценки результативности.

– Университет получает инструмент более точной настройки кадровой политики в соответствии со своей стратегией

Если вуз стремится усилить свою исследовательскую составляющую, он может увеличивать долю исследовательски ориентированных позиций и соответствующих стимулирующих

компонентов. Если приоритетом является качество и практико-ориентированность образовательных программ, можно усилить мотивацию преподавателей-практиков и разработчиков программ.

– Дифференцированная система показателей результативности позволяет смягчить негативные эффекты «универсализации», когда к каждому преподавателю предъявляются завышенные требования одновременно по всем направлениям деятельности (образовательная, научная, проектная, управленческая)

Такая универсализация часто приводит к формальному выполнению показателей, перегрузке и выгоранию, о чем свидетельствуют как российские, так и зарубежные исследования академического труда.

Вместе с тем реализация предложенной модели связана с рядом вызовов и ограничений [Егорова, Тихоненко, 2023]:

– Нормативные и ресурсные ограничения

Не все университеты обладают достаточной финансовой гибкостью, чтобы быстро перераспределить стимулирующий фонд в пользу новой модели. Кроме того, внешние требования по средней заработной плате и отчетности могут сдерживать эксперименты с внутренней структурой оплаты труда.

– Необходимость развития системы оценки

Дифференциация академических ролей требует более сложной и объективной системы сбора и анализа данных о результативности (учет публикаций, учебной нагрузки, проектов, взаимодействия с работодателями и др.) [Колычев, Буданов, 2021]. Это предполагает развитие цифровых информационных систем и компетенций управленческого персонала [Соловова, Суханкина, Калмыкова, 2020].

– Риски формализации ролей

Существует опасность жесткой фиксации академических ролей, которая может ограничить гибкость карьерных траекторий и межролевою мобильность. Поэтому важно предусмотреть процедуры пересмотра академического профиля сотрудника по его инициативе и в соответствии с изменением стратегических задач вуза.

– Культурные и организационные барьеры

Введение новых моделей оплаты труда и ключевых показателей эффективности затрагивает интересы различных групп сотрудников, что может вызывать сопротивление. Необходимы открытые обсуждения, пилотные проекты и поэтапное внедрение с учетом обратной связи.

Практическая реализация предложенного подхода может осуществляться в несколько этапов [Друкер, 2022]:

– диагностический (анализ текущей системы и проблем),

– проектировочный (разработка модели ролей и показателей),

– пилотный (апробация в отдельных подразделениях), корректировочный (доработка по итогам пилота),

– масштабирование.

## Заключение

Совершенствование системы оплаты труда и ключевых показателей эффективности научно-педагогических работников в современных условиях возможно лишь при отказе от универсалистского подхода и переходе к моделям, учитывающим реальное многообразие

академических ролей. На основе анализа нормативного и статистического контекста, локальных актов российских университетов и зарубежных практик в статье предложен практико-ориентированный подход к дифференциации системы оплаты труда, включающий выделение типовых академических ролей, формирование профильных наборов ключевых показателей эффективности и проектирование структуры базовой и стимулирующей частей заработной платы.

Дифференциация академических ролей позволяет сделать систему оплаты труда более справедливой и ориентированной на стратегические приоритеты университета, усилить мотивацию сотрудников и снизить риски перегрузки и выгорания, возникающие при универсализации требований. Университеты получают возможность более точно настраивать кадровую политику, распределяя ресурсы в соответствии с потребностями образовательной, научной и проектной деятельности.

Вместе с тем внедрение предложенной модели требует учета нормативных и финансовых ограничений, развития системы оценки результативности, преодоления культурных и организационных барьеров. Перспективными направлениями дальнейших исследований являются эмпирическая оценка влияния дифференцированных систем оплаты труда на удовлетворенность и результативность научно-педагогических работников, сравнительный анализ моделей в различных типах университетов, а также разработка методических рекомендаций по цифровой поддержке процессов планирования нагрузки и расчета стимулирующих выплат.

## Библиография

1. Алешковский И.А., Гребенюк А.А., Ефименко Е.И. Методы оценки профессиональной деятельности преподавателя высшей школы // *Alma mater. Вестник высшей школы*. 2024. № 4. С. 20-27.
2. Анисимова Н.А., Смотрова Т.И. Опыт и проблемы внедрения инновационных систем оплаты труда на основе грейдов и KPI // *Актуальные проблемы развития отраслевых рынков: национальный и региональный уровень*. 2021. С. 6-11.
3. Астратова Г.В., Климук В.В. Исследование эффективности труда профессорско-преподавательского состава университетов // *Экономика труда*. 2022. Т. 9. № 3. С. 655-674.
4. Бабаева У.Я. Ключевые направления совершенствования системы мотивации в научно-педагогической среде // *Мировая наука*. 2025. № 6 (99). С. 64-79.
5. Ветлужских Е. Система вознаграждения: Как разработать цели и KPI. М.: Альпина Паблишер, 2023.
6. Гибадулина А.С., Камнева Е.В. Материальное стимулирование преподавателей вузов: зарубежная практика // *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. 2020. Т. 10. № 2-1. С. 249-255.
7. Друкер П. Менеджмент: задачи, обязанности, практика. М.: Вильямс, 2022. 352 с.
8. Егорова И.А., Тихоненко А.А. Совершенствование мотивации педагогической деятельности как фактора повышения производительности труда в образовательных организациях // *Вестник Таганрогского института управления и экономики*. 2023. № 1 (37). С. 38-44.
9. Ильченко С.В., Кубарский А.В., Храмцова Ю.А. Система ключевых показателей эффективности как инструмент совершенствования оплаты труда // *E-Scio*. 2022. № 5 (68). С. 190-199.
10. Климкович С.М., Корнеевец Е.В. Совершенствование системы оплаты труда персонала предприятия на базе KPI // *Литьё и металлургия*. 2017. № 3 (88). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-sistemy-oplaty-truda-personala-predpriyatiya-na-baze-kpi>.
11. Колычев В.Д., Буданов Н.А. Визуализация процессов управления эффективностью деятельности и оценки кадрового потенциала университета // *Научная визуализация*. 2021. Т. 13. № 5. С. 35-51.
12. Кочура И.В., Левина И.В. Инновации в управлении персоналом: теория и практика: учебно-практическое пособие. 2025.
13. Миронова Е.В. Подходы к управлению и оценке эффективности труда учебно-вспомогательных работников вузов // *Human Progress*. 2023. Т. 9. № 2. С. 9.
14. Соловова Н.В., Суханкина Н.В., Калмыкова О.Ю. Организационно-управленческая компетентность педагогического работника университета в условиях трансформации образовательного процесса // *Актуальные*

- проблемы и тенденции развития современной экономики: сборник трудов международной научно-практической конференции. 2020. С. 65.
15. Судакова А.Е., Сандлер Д.Г., Кокшаров В.А. Институциональные стратегии вузов и практики оплаты труда научно-педагогических работников: кластерный анализ российских университетов // Вопросы образования. 2025. № 4. С. 235-269.
16. Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/>.

## Improving the Remuneration System and KPIs of Academic Staff Based on the Differentiation of Academic Roles

**Vera V. Abrosimova**

Postgraduate Student, Programme "Regional and Sectoral Economics",  
Assistant of the Department of Management,  
Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba,  
117198, 6, Miklukho-Maklaya str., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: abrosimova-vv@rudn.ru

### Abstract

The modern remuneration system for academic staff in Russian universities largely relies on uniform standards and average performance indicators, which limits the ability to account for the actual diversity of academic roles. The article substantiates the need to transition to differentiated models of remuneration and key performance indicators that reflect employee specialization in research, teaching, project, and service activities. Based on the analysis of regulatory documents, open statistical data, and local regulations of Russian universities, a practice-oriented approach to designing a remuneration system has been developed, including the identification of typical academic profiles and their corresponding sets of performance indicators. A structural model of the basic and incentive parts of wages is proposed, taking into account the employee's dominant role and contribution to achieving the strategic goals of the university. The results are presented in the form of recommendations for university administrations regarding the revision of local regulatory acts, workload planning systems, and the establishment of incentive payments. The presented approach can be used in the modernization of existing remuneration systems, as well as in the development of new personnel management models in the context of growing competition in higher education.

### For citation

Abrosimova V.V. (2026) Sovershenstvovaniye sistemy oplaty truda i KPI nauchno-pedagogicheskikh rabotnikov na osnove differentsiatsii akademicheskikh roley [Improving the Remuneration System and KPIs of Academic Staff Based on the Differentiation of Academic Roles]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 16 (3A), pp. 94-102. DOI: 10.34670/AR.2026.88.45.011

### Keywords

Remuneration system, key performance indicators (KPIs), academic staff, academic roles, differentiation, university.

---

## References

1. Aleshkovsky, I. A., Grebenyuk, A. A., & Efimenko, E. I. (2024). Metody otsenki professionalnoy deyatel'nosti prepodavatelya vysshey shkoly [Methods of assessing the professional activity of a higher school teacher]. *Alma mater. Bulletin of the Higher School*, (4), 20-27.
2. Anisimova, N. A., & Smotrova, T. I. (2021). Opyt i problemy vnedreniya innovatsionnykh sistem oplaty truda na osnove grey dov i KPI [Experience and problems of introducing innovative wage systems based on grades and KPIs]. In *Actual Problems of Development of Industry Markets: National and Regional Level* (pp. 6-11).
3. Astratova, G. V., & Klimuk, V. V. (2022). Issledovaniye effektivnosti truda professorsko-prepodavatelskogo sostava universitetov [Study of the effectiveness of university teaching staff]. *Labor Economics*, 9(3), 655-674.
4. Babaeva, U. Ya. (2025). Klyuchevyye napravleniya sovershenstvovaniya sistemy motivatsii v nauchno-pedagogicheskoy srede [Key areas of improvement of the motivation system in the scientific and pedagogical environment]. *World Science*, (6), 64-79.
5. Drucker, P. (2022). *Menedzhment: zadachi, obyazannosti, praktika* [Management: tasks, responsibilities, practice]. Moscow: Williams.
6. Egorova, I. A., & Tikhonenko, A. A. (2023). Sovershenstvovaniye motivatsii pedagogicheskoy deyatel'nosti kak faktora povysheniya proizvoditelnosti truda v obrazovatelnykh organizatsiyakh [Improvement of motivation of pedagogical activity as a factor of labor productivity increase in educational organizations]. *Bulletin of the Taganrog Institute of Management and Economics*, (1), 38-44.
7. Federal State Statistics Service. (n.d.). <https://rosstat.gov.ru/>
8. Gibadulina, A. S., & Kamneva, E. V. (2020). Materialnoye stimulirovaniye prepodavately vuzov: zarubezhnaya praktika [Financial incentives for university teachers: foreign practice]. *Economics: Yesterday, Today, Tomorrow*, 10(2-1), 249-255.
9. Ilchenko, S. V., Kubarsky, A. V., & Khramtsova, Yu. A. (2022). Sistema klyuchevykh pokazateley effektivnosti kak instrument sovershenstvovaniya oplaty truda [The system of key performance indicators as a tool for improving wages]. *E-Scio*, (5), 190-199.
10. Klimkovich, S. M., & Korneevets, E. V. (2017). Sovershenstvovaniye sistemy oplaty truda personala predpriyatiya na baze KPI [Improvement of the system of remuneration of personnel of the enterprise on the basis of KPI].  *Casting and Metallurgy*, (3). <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-sistemy-oplaty-truda-personala-predpriyatiya-na-baze-kpi>
11. Kochura, I. V., & Levina, I. V. (2025). *Innovatsii v upravlenii personalom: teoriya i praktika* [Innovations in personnel management: theory and practice].
12. Kolychev, V. D., & Budanov, N. A. (2021). Vizualizatsiya protsessov upravleniya effektivnostyu deyatel'nosti i otsenki kadrovogo potentsiala universiteta [Visualization of the processes of performance management and evaluation of the human potential of the university]. *Scientific Visualization*, 13(5), 35-51.
13. Mironova, E. V. (2023). Podkhody k upravleniyu i otsenke effektivnosti truda uchebno-vspomogatelnykh rabotnikov vuzov [Approaches to management and evaluation of the effectiveness of teaching and support staff of universities]. *Human Progress*, 9(2), 9.
14. Solovova, N. V., Sukhankina, N. V., & Kalmykova, O. Yu. (2020). Organizatsionno-upravlencheskaya kompetentnost pedagogicheskogo rabotnika universiteta v usloviyakh transformatsii obrazovatel'nogo protsessa [Organizational and managerial competence of a university teacher in the context of the transformation of the educational process]. In *Actual Problems and Trends in the Development of Modern Economics* (p. 65).
15. Sudakova, A. E., Sandler, D. G., & Koksharov, V. A. (2025). Institucionalnyye strategii vuzov i praktiki oplaty truda nauchno-pedagogicheskikh rabotnikov: klasternyy analiz rossiyskikh universitetov [Institutional strategies of universities and practices of remuneration of scientific and pedagogical workers: a cluster analysis of Russian universities]. *Voprosy obrazovaniya*, (4), 235-269.
16. Vetluzhskikh, E. (2023). *Sistema voznagrashdeniya: Kak razrabotat'seli i KPI* [Remuneration system: How to develop goals and KPIs]. Moscow: Alpina Publisher.