

## УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

DOI: 10.18287/2542-0461-2022-13-2-149-158



### НАУЧНАЯ СТАТЬЯ

УДК 331.107

Дата поступления: 12.03.2022

рецензирования: 22.04.2022

принятия: 27.05.2022

### **Взаимосвязь эффективности управления, стиля руководства и результативности деятельности персонала на примере современного вуза**

**В.Б. Батиевская**

Кемеровский государственный медицинский университет,  
г. Кемерово, Российская Федерация

E-mail: batvb@kemsma.ru. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0295-3780>

**М.В. Соколовский**

Кемеровский государственный медицинский университет,  
г. Кемерово, Российская Федерация

E-mail: miklyh@mail.ru. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2274-5252>

**Аннотация:** В статье статистически подтверждается выдвинутая изначально гипотеза о том, эффективность функционирования организации, эффективность менеджмента, стиль управления коррелируют с результативностью персонала. Эффективность руководителя оценена через продуктивность подготовки и проведения совещания как элемента деловых коммуникаций. В статье решаются следующие задачи: изучены современные подходы к классификации стилей управления, определены инструменты выявления типа руководителя. Выявлена различная направленность личности руководителей: менеджеры с авторитарным стилем руководства направлены на задачу, на достижение поставленной цели, на получение результата любой ценой; демократический стиль руководства ориентирован не столько на задачу, сколько на работу в команде, личность этого типа имеет диалоговую направленность; либеральный руководитель демонстрирует низкую требовательность к персоналу, попустительствует проступкам, не требует соблюдения дисциплины, часто теряет контроль над своими подчиненными, предоставляя им полную свободу действий. Дан обзор подходов различных высших учебных заведений к определению критериев эффективности деятельности профессорско-преподавательского состава. Прикладная часть исследования заключалась в том, что через количественную оценку эффективности совещаний как результирующую характеристику деятельности руководителя выявлялась корреляционная взаимозависимость с эффективностью подразделений организации. Применялись метод изучения научной периодики, анализ полученных данных и синтез гипотез, сбор данных методом анкетного опроса с помощью авторского опросника, результаты статистически оценены с использованием метода линейной корреляция Пирсона. Результаты анкетного опроса показали, что наилучшую оценку стилю проведения совещаний дали подчиненные руководителей, придерживающихся демократического стиля управления, а наихудшую – руководителей с авторитарным и либеральным стилями управления.

**Ключевые слова:** деловые коммуникации; эффективное совещание; тайм-менеджмент; управление персоналом; анкетирование; стиль управления.

**Цитирование.** Батиевская В.Б., Соколовский М.В. Взаимосвязь эффективности управления, стиля руководства и результативности деятельности персонала на примере современного вуза // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2022. Т. 13, № 2. С. 149–158. DOI: <http://doi.org/10.18287/2542-0461-2022-13-2-149-158>.

**Информация о конфликте интересов:** авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

© Батиевская В.Б., Соколовский М.В., 2022

*Вероника Богдановна Батиевская* – кандидат экономических наук, доцент кафедры общественного здоровья, организации и экономики здравоохранения имени профессора А.Д. Ткачева, Кемеровский государственный медицинский университет, 650056, Российская Федерация, г. Кемерово, ул. Ворошилова, 22а.

*Михаил Владимирович Соколовский* – кандидат экономических наук, доцент кафедры общественного здоровья, организации и экономики здравоохранения имени профессора А.Д. Ткачева, Кемеровский государственный медицинский университет, 650056, Российская Федерация, г. Кемерово, ул. Ворошилова, 22а.

### SCIENTIFIC ARTICLE

Submitted: 12.03.2022

Revised: 22.04.2022

Accepted: 27.05.2022

## **Relationship between management efficiency, leadership style and staff performance on the example of a modern university**

**V.B. Batievskaya**

Kemerovo State Medical University, Kemerovo, Russian Federation  
E-mail: batvb@kemsma.ru. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0295-3780>

**M.V. Sokolovsky**

Kemerovo State Medical University, Kemerovo, Russian Federation  
E-mail: miklyh@mail.ru. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2274-5252>

**Abstract:** The article statistically confirms the hypothesis that was originally put forward that the effectiveness of functioning of the organization, the effectiveness of management, management style correlate with the effectiveness of the staff. The effectiveness of the leader was assessed through the productivity of preparing and holding a meeting as an element of business communications. The following tasks are solved in the article: modern approaches to the classification of management styles are studied, tools for identifying the type of leader are identified. A different orientation of the personality of managers has been revealed: managers with an authoritarian leadership style are focused on the task, on achieving the goal, on getting results at any cost; the democratic style of leadership is focused not so much on the task as on teamwork, a personality of this type has a dialogue orientation; a liberal leader demonstrates low demands on staff, condones misconduct, does not require discipline, often loses control over his subordinates, giving them complete freedom of action. A review of the approaches of various higher educational institutions to the definition of criteria for the effectiveness of activities of the teaching staff is given. The applied part of the study consisted in the fact that through a quantitative assessment of the effectiveness of meetings, as a resultant characteristic of the leader's activity, a correlation interdependence with the effectiveness of organizational units was revealed. The method of studying scientific periodicals, analysis of the obtained data and synthesis of hypotheses, data collection by the method of questionnaire survey using the author's questionnaire were used, the results were statistically evaluated using the Pearson linear correlation method. The results of the questionnaire showed that the best assessment of the style of meetings was given by subordinate leaders who adhere to the democratic management style, and the worst – by leaders with authoritarian and liberal management styles.

**Key words:** business communications; effective meeting; time management; personnel management; questioning; management style.

**Citation.** Batievskaya V.B., Sokolovsky M.V. Relationship between management efficiency, leadership style and staff performance on the example of a modern university. *Vestnik Samarskogo universiteta. Ekonomika i upravlenie* = *Vestnik of Samara University. Economics and Management*, 2022, vol. 13, no. 2, pp. 149–158. DOI: <http://doi.org/10.18287/2542-0461-2022-13-2-149-158>. (In Russ.)

**Information on the conflict of interest:** authors declare no conflict of interest.

© Batievskaya V.B., Sokolovsky M.V., 2022

*Veronika B. Batievskaya* – Candidate of Economics, associate professor of the Department of Public Health, Organization and Health Economics named after professor A.D. Tkachev, Kemerovo State Medical University, 22a, Voroshilov Street, Kemerovo, 650056, Russian Federation.

*Mikhail V. Sokolovsky* – Candidate of Economics, associate professor of the Department of Public Health, Organization and Health Economics named after professor A.D. Tkachev, Kemerovo State Medical University, 22a, Voroshilov Street, Kemerovo, 650056, Russian Federation.

## **Введение**

Эффективность функционирования организации напрямую зависит от эффективности менеджмента, которая, в свою очередь, сопряжена со стилем управления. Одной из важнейших функций менеджмента являются деловые коммуникации – процесс взаимодействия членов трудового коллектива с целью обмена информацией, решения конкретных задач и достижения намеченных результатов. Распространенным способом деловых коммуникаций является совещание, представляющее собой обмен информацией, мыслями, идеями, предложениями и мнениями между членами трудового коллектива. Цели проведения совещания, как правило, следующие: выявление проблем функционирования организации; выработка максимального количества альтернатив для принятия адекватного управленческого решения; повышение эффективности всех технологических процессов; анализ состояния факторов внешней и внутренней среды и другое. Учитывая возрастающую интенсивность и скорость передачи информации в современных организациях, крайне ограниченное время для решения усложняющихся задач, повсеместное внедрение концепции бережливого производства, тема оптимизации коммуникационных цепей, планирования и сбережения рабочего времени, вопросы организации продуктивных совещаний становятся особенно актуальными.

## **Постановка задач**

Первой исследовательской задачей является изучение современных подходов к классификации стилей управления и инструментов выявления типа руководителя. Затем была сделана попытка через количественную оценку эффективности совещаний как результирующую характеристику деятельности руководителя выявить корреляционную взаимозависимость с эффективностью подразделений организации.

## **Методология**

В процессе исследования были использованы следующие материалы и применены следующие методы. На этапе теоретического блока исследования применялись метод изучения научной периодики, анализ полученных данных и синтез гипотез. На этапе прикладных исследований был проведен сбор данных методом анкетного опроса с помощью авторского опросника, результаты обработаны с использованием электронных таблиц Microsoft Excel и статистически оценены с использованием метода корреляция.

## **Ход исследования**

Немецкий психолог Курт Левин выделяет три стиля руководства: авторитарный – руководитель демонстрирует повышенную требовательность в отношении подчиненных, устанавливает строгий контроль за всеми процессами и вводит жесткую дисциплину, ориентирован на результат, игнорируются социальные психологические факторы; демократический – руководитель привлекает коллектив в принятие решений, дает свободу в собственных действиях персонала, делегирует свои полномочия на низшие уровни управления; либеральный – лидер существует формально, не участвует в целеполагании, принятии решений и не выполняет прочие функции управления [1]. Разные руководители имеют разную направленность личности: менеджеры с авторитарным стилем руководства направлены на задачу, на достижение поставленной цели, на получение результата любой ценой; демократический стиль руководства ориентирован не столько на задачу, сколько на работу в команде, личность этого типа имеет диалоговую, иногда альтероцентрическую направленность; либеральный руководитель демонстрирует низкую требовательность к персоналу, попустительствует проступкам, не требует соблюдения дисциплины, часто теряет контроль над своими подчиненными, предоставляя им полную свободу действий [2].

Американский социальный психолог Ренсис Лайкерт разделил все методы управления на четыре категории.

1. Эксплуататорско-авторитарный – руководитель не доверяет подчиненным, не привлекает их к принятию решений, не делегирует полномочия.

2. Великодушная автократия – руководитель иногда привлекает подчиненных к принятию решений.

3. Консультативная демократия – делегирование и коммуникации существуют, работники ограниченно включаются в процесс принятия решений, чувствуют свою причастность к результатам.

4. Совместное управление – существует полное доверие, персонал привлекается к управлению, существуют разнонаправленные коммуникационные сети.

Американские ученые Терекс Митчел и Роберт Хаус выделяют четыре стиля управления:

«Инструментальный стиль» – руководитель раздает четкие указания подчиненным, неотступно следует принятым стандартам и протоколам, при этом создаются необходимые условия для их выполнения;

«Стиль поддержки» – руководитель поддерживает подчиненных, старается улучшить условия труда, обращается с персоналом на равных;

«Стиль, поощряющий участие» – руководитель доводит необходимую информацию до сотрудников, используя их идеи для принятия решений;

«Ориентация на достижение» – руководитель поощряет креативные идеи и инновационные технологии, способствует развитию человеческих ресурсов организации.

Сравнительную характеристику различных подходов к определению стилей управления демонстрирует рисунок 1.



Рисунок 1 – Сравнительная характеристика различных моделей стилей управления  
Figure 1 – Comparative characteristics of various models of management styles

Мы видим, что в разных моделях стили сгруппированы следующим образом:

1-я группа – максимально жесткий подход к управлению персоналом: авторитарный, великодушная автократия, эксплуататорско-авторитарный и инструментальный стили;

2-я группа: демократический, консультативная демократия, стиль поддержки и стиль, поощряющий участие;

3-я группа – либеральный, совместное управление и ориентация на достижение.

Авторы отмечают, что либеральный стиль не совсем укладывается в предложенную схему, так как он предполагает минимальное участие менеджера в процессах управления.

Для того чтобы определить стиль руководства менеджеров, вошедших в исследование определим их стиль руководства путем анализа оценки респондентами эффективности проводимых совещаний.

Автор обобщил различные подходы к классификации совещаний по различным основаниям [3].

1. По назначению:

- 1.1. информационные, проводятся с целью доведения до сотрудников новой информации;
- 1.2. консалтинговые – анализ текущего состояния компании, определение перспектив ее развития;
- 1.3. креативные, например мозговой штурм для разработки новой рекламной политики.

2. По сфере деятельности:

- 2.1. научная сфера, например ученый или диссертационный совет;
- 2.2. политика – заседание партийного политсовета;
- 2.3. медицина – врачебный консилиум и так далее.

3. По тематике:

- 3.1. технические – посвящаются технике взаимодействия между различными субъектами управления;
- 3.2. кадровые – по вопросам управления персоналом;
- 3.3. административные – разработка и утверждение административных регламентов;
- 3.4. планово-финансовые и другое.
4. По масштабу:
  - 4.1. международные (заседания стран – членов Европейского союза, ОПЕС, ВТО, БРИКС и так далее);
  - 4.2. национальные – заседание Государственной думы РФ;
  - 4.3. региональные и городские.
  - 4.4. локальные, на уровне организации.
5. По регулярности:
  - 5.1. оперативные (диспетчерские) – проводятся регулярно и имеют стабильный состав участников;
  - 5.2. разовые – проводятся в связи с наступлением какого-либо события;
  - 5.3. плановые, регулярные или периодические – например еженедельные аппаратные совещания.

В ходе прикладной части исследования был проведен анкетный опрос преподавателей вуза на предмет эффективности кафедральных совещаний. Краткая характеристика респондентов. Было опрошено 123 сотрудника ФГБОУ ВО «Кемеровский государственный медицинский университет Министерства здравоохранения Российской Федерации», из которых 96 человек (78,05 %) составляли женщины и 27 человек (21,95 %) – мужчины. Состав респондентов по возрасту и распределению по кафедрам отражен на рисунке 2.

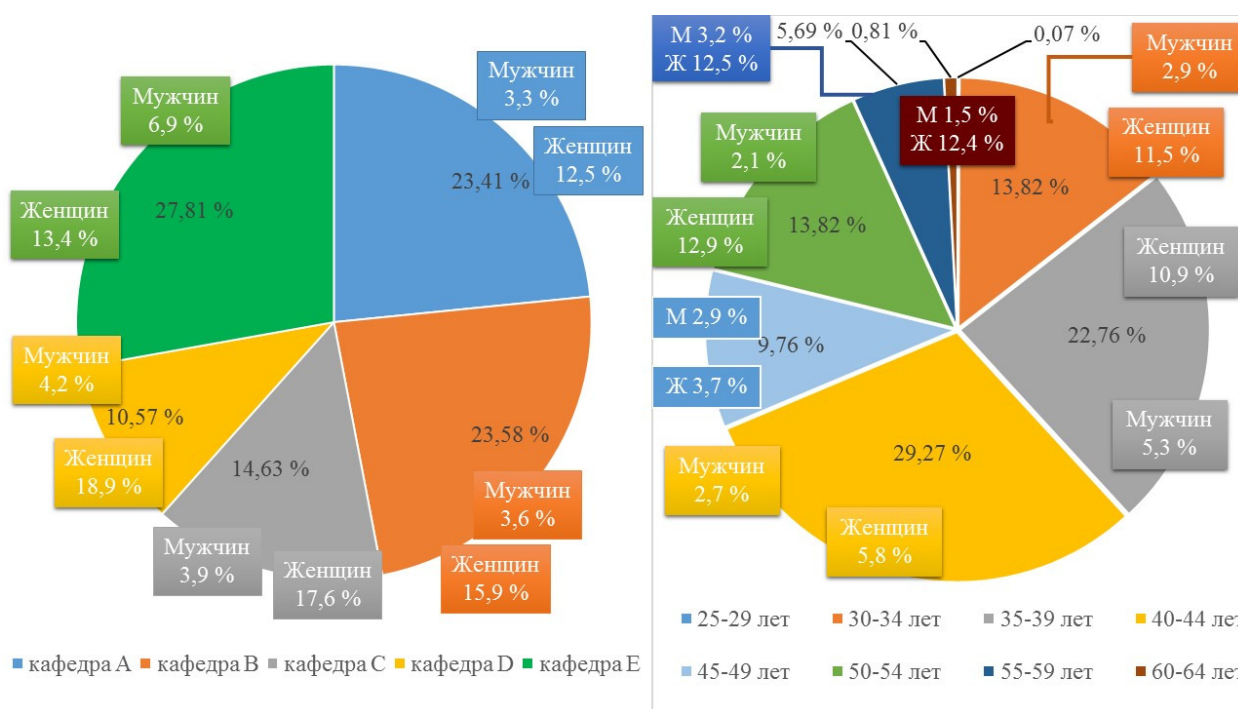


Рисунок 2 – Поло-возрастная структура респондентов и распределение их по кафедрам  
 Figure 1 – Gender and age structure of respondents and their distribution by departments

Применялся авторский опросник, представляющий собой доработку и адаптацию под задачи исследования известных анкет: опросник для экспертной диагностики стиля управления руководителя и опросник: оценка способности эффективно организовать совещание [4; 5].

Авторы разработали двенадцать позитивных утверждений, характеризующих, по их мнению, продуктивное совещание. Респондентам было предложено оценить их по десятибалльной шкале, где 0 – никогда, а 10 – всегда. По результатам ответов была рассчитана средняя величина как по кафедрам, так и по всем респондентам в целом (формула).

$$X_{med} = \frac{X_1 + X_2 + X_3 + \dots + X_n}{n} = \frac{\sum xi}{n},$$

где  $X_{med}$  – это отдельные варианты значения признака,  
 $N$  – число вариантов.

Результаты обработки анкет представлены в таблице 1.

**Таблица 1 – Результаты анкетного опроса сотрудников пяти кафедр вуза**  
**Table 1 – Results of a questionnaire survey of employees of five departments of the university**

№ п/п	Утверждение	Кафедра А, $X_{med}$	Кафедра В, $X_{med}$	Кафедра С, $X_{med}$	Кафедра D, $X_{med}$	Кафедра E, $X_{med}$	$X_{med}$
1	Совещание назначается в удобное для сотрудников время	3	6	9	8	1	5,40
2	Повестка совещания актуальна	4	7	7	7	2	5,40
3	Излагается новая информация	2	4	9	9	1	5,00
4	Излагается необходимая информация	3	5	8	7	3	5,20
5	Руководитель никогда не отклоняется от повестки	1	6	9	8	2	5,20
6	Участники не перебивают докладчика	4	4	8	9	4	5,80
7	Длительность совещания не утомляет	3	7	7	9	2	5,60
8	Помещение, где проводится совещание удобное	2	5	7	10	2	5,20
9	С обсуждаемой информацией сотрудники знакомятся заранее	4	5	8	8	4	5,80
10	Всех желающих выступить заслушивают	5	7	9	10	3	6,80
11	Участники снабжены необходимыми материалами	1	3	9	10	1	4,80
12	В помещении есть офисная доска/флипчарт	0	10	0	10	0	4,00
Итого:		2,67	5,75	7,50	8,75	2,08	5,35

Результаты опроса показали, что наилучшую оценку стилю проведения совещаний дали сотрудники кафедр D и C (демократический стиль управления руководителя), а наихудшую – кафедры A и I (авторитарный и либеральный стили) – таблица 2. Стиль руководителя определялся при помощи опросника для экспертной диагностики стиля управления руководителя [6].

Теперь соотнесем полученные результаты с показателями эффективности данных подразделений. Разные исследователи выделяют различные критерии определения эффективности вуза. Отдельные подходы приводим ниже.

Объем научно-исследовательских работ на одного научно-педагогического работника в денежном выражении [7]. Удельный вес занятых выпускников как результат взаимодействия вуза с работодателями, модернизации и реализации проектно-технологических образовательных программ, имеющих корпоративную направленность [8]. Количество статей в научных изданиях, индексируемых Web of Science, Scopus, Российский индекс цитирования в расчете на одного сотрудника из профессорско-

преподавательского состава [9]. Объем средств, полученных от реализации образовательных программ для иностранных граждан, от научной деятельности; удельный вес иностранных студентов; количество информационных и справочных веб-сайтов, содержащих информацию об университете [10]. Развитость социального капитала у научно-педагогических работников, который определяется как интенсивность коммуникаций с научно-педагогическим сообществом других вузов, регионов, стран; разнообразие контактов с зарубежными фондами и организациями [11]. Публикационная активность и цитирование работ научно-педагогических работников; объемы финансирования научных разработок предприятиями, создание современных лабораторий, академическая мобильность преподавателей [12].

**Таблица 2 – Ранжирование кафедр по критерию  $X_{med}$  и стили управления руководителями**  
**Table 2 – Ranking of departments according to the criterion  $X_{med}$  and management styles of managers**

№ п/п	Кафедры	$X_{med}$	Отклонение от среднего $X_{med}$ , абс.	Отклонение от среднего $X_{med}$ , %	Стиль руководства (по Курту Левину)
1	Кафедра D, $X_{med}$	8,75	3,40	0,18	Демократический
2	Кафедра С, $X_{med}$	7,50	2,15	0,12	Демократический
3	Кафедра В, $X_{med}$	5,75	0,40	0,02	Авторитарный
4	Кафедра А, $X_{med}$	2,67	-2,68	-0,14	Авторитарный
5	Кафедра Е, $X_{med}$	2,08	-3,27	-0,17	Либеральный

В Кемеровском государственном медицинском университете приняты следующие критерии эффективности деятельности профессорско-преподавательского состава (Таблица 3) [13].

**Таблица 3 – Отдельные показатели и критерии эффективности деятельности профессорско-преподавательского состава**

**Table 3 – Separate indicators and criteria for the effectiveness of the teaching staff**

Критерии оценки эффективности деятельности	Условия получения	Количество баллов
Качественная успеваемость студентов	не менее 60 %	5 баллов
Наличие учебно-методического обеспечения дисциплины в информационной образовательной среде КемГМУ	100 %	5 баллов
Количество призовых мест, занятых студентами на олимпиадах	Всероссийские региональные городские	3 балла 2 балла 1 балл
Количество статей в журналах первого и второго квартилей	Наличие публикации	30 баллов
Количество публикаций в РИНЦ	Ссылка на РИНЦ	1 балл за публикацию
Значение индекса Хирша, начиная с 4 единиц	Ссылка на РИНЦ	2 балла за единицу
Полученный грант	Документальное подтверждение	10 баллов

Среднее количество баллов по эффективному контракту ( $Y_{med}$ ) и алгоритм расчета коэффициента линейной корреляции отражен в таблице 4.

Коэффициент линейной корреляции по Пирсону определяется по формуле:

$$r_{xy} = \frac{\sum d_x d_y}{\sqrt{\sum d_x^2 \sum d_y^2}}$$

где  $r_{xy}$  – коэффициент линейной корреляции;

$d_x, d_y$  – отклонение каждого числового значения от средней величины по ряду  $x$  и по ряду  $y$ .

В нашем случае значение коэффициента корреляции Пирсона составило 0,847, результат превышает критическое значение оценочных таблиц, значит, он статистически значим.

**Таблица 4 – Алгоритм вычисления коэффициента линейной корреляции между оценкой эффективности совещаний ( $X_{med}$ ) и эффективностью сотрудников в рамках эффективного контракта ( $Y_{med}$ )**

**Table 4 – Algorithm for calculating the coefficient of linear correlation between the evaluation of the effectiveness of meetings ( $X_{med}$ ) and the effectiveness of employees in the framework of an effective contract ( $Y_{med}$ )**

Кафедры	$X_{med}$	$Y_{med}$	$d_x$	$d_y$	$d_x^2$	$d_y^2$	$d_x d_y$
Кафедра Д	8,75	215	3,40	80,80	11,56	6 528,64	274,72
Кафедра С	7,50	312	2,15	177,80	4,62	31 612,84	382,27
Кафедра В	5,75	75	0,40	-59,20	0,16	3 504,64	-23,68
Кафедра А	2,67	57	-2,68	-77,20	7,18	5 959,84	206,896
Кафедра Е	2,08	12	-3,27	-122,20	10,69	14 932,84	399,594
Итого:	$M_x=5,35$	$M_y=134,2$	$\Sigma d_x=0,00$	$\Sigma d_y=0,00$	$\Sigma d_x^2=34,22$	$\Sigma d_y^2=62538,8$	$\Sigma d_x d_y=1239,8$

### Полученные результаты и выводы

Эффективность менеджмента сопряжена со стилем управления и влияет на продуктивность работы персонала. Показателями эффективности управления являются деловые коммуникации и, как частный критерий, стиль проведения совещания, представляющего собой обмен информацией, мыслями, идеями, предложениями и мнениями между членами трудового коллектива. Изучение современных подходов к классификации стилей управления показало, что различают как минимум три разновидности классификаций: Курт Левин делит менеджеров на автократов, либералов и демократов; Ренсис Лайкерт выделяет эксплуататорско-авторитарный стиль, великодушную автократию, консультативную демократию и совместное управление; Терекс Митчел и Роберт Хаус – инструментальный стиль, стиль поддержки, ориентацию на достижение и стиль, поощряющий участие. Были выявлены соотношения между различными подходами к классификации стилей руководства. Совещания можно типировать по различным признакам: по назначению, сфере деятельности, тематике, масштабу, регулярности и другое. Проведенный анкетный опрос преподавателей вуза показал, что наилучшую оценку стилю проведения совещаний дали сотрудники кафедр, руководители которых придерживались демократического стиля управления, а наихудшую оценку получили автократы и либералы. Удовлетворенность сотрудников стилем руководства через призму их удовлетворенности проведением совещаний коррелирует с продуктивностью их работы в рамках эффективного контракта.

### Библиографический список

1. Друзьяка В.С. Основные стили руководства // Фундаментальные научные исследования: теоретические и практические аспекты (02 февраля 2018 года, Кемерово): сборник материалов VI Международной научно-практической конференции. Кемерово: Общество с ограниченной ответственностью «Западно-Сибирский научный центр», 2018. С. 430–433. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=32831668>. EDN: <https://www.elibrary.ru/ywpwad>.
2. Шувалова Ю.Б., Воронова Е.Ю. Взаимосвязь стиля руководства студентами и направленности личности преподавателя: результаты пилотного исследования // Проблемы современного педагогического образования. 2018. № 60-2. С. 480–486. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=36511070>. EDN: <https://www.elibrary.ru/yperpj>.
3. Крымшамхалов Б.М. Совещание: подготовка, методика проведения // Modern Science. 2020. № 7-2. С. 287–289. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43361266>. EDN: <https://www.elibrary.ru/zglqlf>. [Романова Н.Н. Влияние стиля руководства на проведение делового совещания // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. 2019. № 3 (28). С. 74–76. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=39186319>. EDN: <https://www.elibrary.ru/ypssgf>].



4. Опросник для экспертной диагностики стиля управления руководителя // HR-портал. URL: <https://hr-portal.ru/tool/oprosnik-dlya-ekspertnoy-diagnostiki-stilya-upravleniya-rukovoditelya>.
5. Опросник: оценка способности эффективно организовать совещание // HR-портал. URL: <https://hr-portal.ru/tool/oprosnik-dlya-ekspertnoy-diagnostiki-stilya-upravleniya-rukovoditelya>.
6. Опросник для экспертной диагностики стиля управления руководителя // HR-портал. URL: <https://hr-portal.ru/tool/oprosnik-dlya-ekspertnoy-diagnostiki-stilya-upravleniya-rukovoditelya>.
7. Лобанов К.Н., Макова Н.Е. Направления улучшения показателей университета в мониторинге эффективности деятельности вузов // Наука и Образование. 2021. Т. 4, № 4. С. 57–62. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=47987358>. EDN: <https://www.elibrary.ru/aamnng>.
8. Язовских Е.В. Трудоустройство выпускников как один из показателей эффективной деятельности вуза, на примере Уральского федерального университета // Modern Economy Success. 2018. № 1. С. 33–37. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=32738076>. EDN: <https://www.elibrary.ru/yutxyx>.
9. Полихина Н.А., Тростянская И.Б. Эффективность оценки деятельности университета через наукометрические показатели // Образование и наука в России: состояние и потенциал развития. 2018. № 3. С. 257–281. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=36721353>. EDN: <https://www.elibrary.ru/yswifv>.
10. Коваленко П.В., Сырцова Е.Л. Проектирование сбалансированной системы показателей эффективности международной деятельности Вятского государственного университета // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2019. № 6 (93). С. 19–23. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43910591>. EDN: <https://www.elibrary.ru/xhvtks>.
11. Апевалова З.В., Трапицын С.Ю., Трофимова И.Б. Направления и способы конвертации социального капитала в показатели эффективности деятельности университета // Петербургский экономический журнал. 2020. № 1. С. 28–36. DOI: <http://doi.org/10.25631/PEJ.2020.1.28.36>.
12. Иванько Я.М., Попов Д.А. Прогнозирование показателей эффективности научно-исследовательской деятельности аграрного университета для улучшения управленческих решений // Актуальные вопросы аграрной науки. 2021. № 39. С. 42–51. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=46292949>. EDN: <https://www.elibrary.ru/zhevdt>.
13. Положение о стимулирующих выплатах в рамках эффективного контракта педагогическим работникам Университета. URL: [https://kemsu.ru/departments/ulamko/council/files/Положение\\_эффективный %20 контракт.pdf](https://kemsu.ru/departments/ulamko/council/files/Положение_эффективный%20контракт.pdf)

## References

1. Druzyaka V.S. Basic leadership styles. In: *Fundamental scientific research: theoretical and practical aspects: proceedings of the VI International research and practical conference, Kemerovo, February 02, 2018*. Kemerovo: Obshchestvo s ogranichennoi otvetstvennost'yu "Zapadno-Sibirskii nauchnyi tsentr", 2018, pp. 430–433. Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=32831668>. EDN: <https://www.elibrary.ru/ywpwad>. (In Russ.)
2. Shuvalova Yu.B., Voronova E.Yu. The interrelation between the style of guidance of students and the orientation of the teacher's personality: the results of the pilot study. *Problemy sovremennogo pedagogicheskogo obrazovaniya*, 2018, no. 60-2, pp. 480–486. Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=36511070>. EDN: <https://www.elibrary.ru/ypeprj>. (In Russ.)
3. Krymshamkhalov B.M. Meeting: preparation, methodology. *Modern Science*, 2020, no. 7-2, pp. 287–289. Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43361266>. EDN: <https://www.elibrary.ru/zglqlf>. (In Russ.), [Romanova N.N. Influence of leadership style on holding a business meeting. *Rossiyskaâ nauka i obrazovanie segodnâ: problemy i perspektivy*, 2019, no. 3 (28), pp. 74–76. Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=39186319>. EDN: <https://www.elibrary.ru/ypssgf>. (In Russ.)
4. Questionnaire for expert diagnostics of the manager's management style. *Retrieved from HR portal*. Available at: <https://hr-portal.ru/tool/oprosnik-dlya-ekspertnoy-diagnostiki-stilya-upravleniya-rukovoditelya>. (In Russ.)
5. Questionnaire: assessment of the ability to effectively organize a meeting. *Retrieved from HR portal*. Available at: <https://hr-portal.ru/tool/oprosnik-dlya-ekspertnoy-diagnostiki-stilya-upravleniya-rukovoditelya>. (In Russ.)
6. Questionnaire for expert diagnostics of the manager's management style. *Retrieved from HR portal*. Available at: <https://hr-portal.ru/tool/oprosnik-dlya-ekspertnoy-diagnostiki-stilya-upravleniya-rukovoditelya>. (In Russ.)

7. Lobanov K.N., Makova N.E. Directions for improving the performance of the university in monitoring the performance of universities. *Science and Education*, 2021, vol. 4, no. 4, pp. 57–62. Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=47987358>. EDN: <https://www.elibrary.ru/aamnrr>. (In Russ.)
8. Yazovskikh E.V. Employment of graduates as one of the indicators of effective activity of the university, on the example of the Ural Federal University. *Modern Economy Success*, 2018, no. 1, pp. 33–37. Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=32738076>. EDN: <https://www.elibrary.ru/yutxyx>. (In Russ.)
9. Polikhina N.A., Trostyanskaya I.B. The effectiveness of the evaluation of the university through scientometric indicators. *Education and Science in Russia: The State and Development Potential*, 2018, no. 3, pp. 257–281. Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=36721353>. EDN: <https://www.elibrary.ru/yswifv>. (In Russ.)
10. Kovalenko P.V., Syrtsova E.L. Designing a balanced system of performance indicators for international activities of the Vyatka State University. *Economics and innovations management*, 2019, no. 6 (93), pp. 19–23. Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43910591>. EDN: <https://www.elibrary.ru/xhvtks>. (In Russ.)
11. Apevalova Z.V., Trapitsyn S.Yu., Trofimova I.B. Directions and methods of converting social capital into university performance indicators. *Petersburg Economic Journal*, 2020, no. 1, pp. 28–36. DOI: <http://doi.org/10.25631/PEJ.2020.1.28.36>. EDN: <https://www.elibrary.ru/usowjw>. (In Russ.)
12. Ivanko Ya.M., Popov D.A. Forecasting indicators of efficiency of research activity of agrarian university for improving management solutions. *Actual Issues of Agrarian Science*, 2021, no. 39, pp. 42–51. Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=46292949>. EDN: <https://www.elibrary.ru/zhevdt>. (In Russ.)
13. Regulations on incentive payments within the framework of an effective contract for teaching staff of the University. Available at: [https://kemsu.ru/departments/ulamko/council/files/Положение\\_эффективный % 20контракт.pdf](https://kemsu.ru/departments/ulamko/council/files/Положение_эффективный%20контракт.pdf). (In Russ.)