

Практика перехода на эффективный контракт: Опыт ТОГБУК «Тамбовская областная детская библиотека».

Любые проекты в сфере культуры, тем более такие масштабные и знаковые для нашего региона, которые имели место быть в 2014 году – это результат труда конкретных работников: высококвалифицированных профессионалов, ответственных и надёжных. Согласитесь, руководитель никогда не поручит важное дело тому, кого таковым не считает. Отчего же не всегда действует хорошо известный нам принцип «кто работает лучше, получает больше».

Эффективный контракт объясняет, какими должны быть принципы организации и оплаты труда, вводит систему контроля, мотивации и стимулирования конкретного работника.

В соответствии с Программой поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 гг., с 01 октября 2014 г. наша библиотека перешла на работу в условиях эффективного контракта. При его разработке и внедрении мы постарались учесть ряд принципов, ориентированных на достижение общих целей, утвержденных библиотеке вышестоящей организацией.

Переход на новую систему оплаты труда, основанную на «эффективном контракте», направлен:

- на сохранение кадрового потенциала,
- повышение престижности и привлекательности работы в учреждении,
- обеспечение повышения качества и доступности услуг библиотеки в увязке с повышением заработной платы работников, сбалансированности уровня оплаты труда.

Руководство библиотеки отталкивалось от того, что 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 услуг.

Изучив примерную форму эффективного контракта и методические рекомендации по его оформлению, мы пришли к выводу, что фактически библиотека уже несколько лет работает в подобных условиях: К примеру,

- должностные инструкции в учреждении никогда не носили типовой характер, а составлялись персонально на каждого сотрудника;
- в трудовом договоре подробно описывались права, обязанности работника и работодателя;
- раздел «Оплата труда» содержал перечень всех составляющих заработной платы, как в коэффициентах, так и в рублях;

-система стимулирующих выплат предполагала наличие качественных и количественных критериев ежемесячной оценки. **Таким образом, нам предстояла доработка уже имевшейся практики по оценке качества работы сотрудников библиотеки с учётом требований законодательства об эффективных контрактах.**

И сегодня я готова познакомить вас, уважаемые коллеги, с алгоритмом внедрения эффективного контракта в практику работы Тамбовской областной детской библиотеки.

В связи с тем, что переход на систему эффективного контракта носит многосложный характер и это трудоёмкий процесс, решено было осуществлять его в несколько этапов.

В нашей библиотеке эта работа началась ещё в 2013 году с изучения всех основных и сопутствующих нормативно-правовых актов по данной теме, издания приказа руководителя и создания в учреждении рабочей группы по организации работы (в неё вошли представители работников в лице первичной профсоюзной организации). Провели ряд совещаний, на которых обсудили детали и последовательность перехода. Перед руководителем каждого структурного подразделения библиотеки была поставлена задача – разработать показатели эффективности деятельности своих подчинённых и критерии оценки по каждой должности, поскольку, несмотря на одинаковое название должностей, работа сотрудников разных отделов существенно отличается по степени сложности и ответственности.

Разработка показателей и критериев эффективности работы сотрудников библиотеки осуществлялась с учётом следующих принципов:

- 1) **объективность – размер выплат стимулирующего характера работника должен определяться на основе объективных данных показателей эффективности его труда;**
- 2) **предсказуемость – работник библиотеки должен знать, какие выплаты стимулирующего характера он получит в зависимости от результата своего труда;**
- 3) **адекватность – вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу каждого работника в результат деятельности библиотеки, его опыту и уровню квалификации;**
- 4) **прозрачность – правила определения стимулирующих выплат должны быть понятны каждому работнику;**
- 5) **измеримость – достижение значения показателей эффективности деятельности должно быть измеряемым и оцениваться в динамике применительно к периодам времени, за которые начисляются выплаты стимулирующего характера.**

В течение полугода мы отработали несколько вариантов показателей и критериев оценки эффективности деятельности по каждому структурному подразделению. Этот переходный этап дал нам возможность увидеть и исправить допущенные в ходе работы ошибки, выбрать, как мне кажется, верный вектор движения дальше. Наконец, в декабре 2013 г. администрация библиотеки разработала окончательный вариант показателей и критериев

оценки. Весь коллектив мы разбили на несколько групп работников, для каждой из которых были определены свои критерии оценки и система оценочных баллов. Показатели эффективности в новой редакции обрели более конкретный характер и основываются на установленной системе оплаты труда.

Мы определили для работников 10 показателей: 3 - общих и 7 функциональных. Назову общие для всех сотрудников:

- 1- участие в реализации совместных проектов, программ.
2. – Актуализация веб-сайта учреждения (своевременное обновление информации, создание новых разделов, совершенствование дизайна и пр.), участие в создании электронных продуктов библиотеки.
3. Отсутствие обоснованных жалоб пользователей на работу сотрудника, отсутствие замечаний и нареканий к деятельности сотрудника со стороны руководства.

Работники были заблаговременно ознакомлены с показателями эффективности в обязательном порядке, копия этого документа предоставлялась им по первому требованию, а впоследствии документ был выложен в открытый доступ на файловом сервере. Повторюсь, открытость и доступность были основными принципами нашей работы в этом вопросе.

Следующим этапом стали разработка и утверждение Положения об оценке эффективности деятельности библиотечного обслуживания населения сотрудниками ТОГБУК «Тамбовская областная детская библиотека» для определения выплат стимулирующего характера и премий. Положение предусматривает возможность дополнить или изменить показатели эффективности. И внесли изменения в Положение об оплате труда.

Разработали форму дополнительного соглашения к трудовому договору, куда включили все пункты, отсутствующие в действующих договорах. Работников, переходящих на новую систему оплаты труда, ознакомили с предстоящими изменениями существенных условий труда, вручив уведомления за два месяца до начала перехода на эффективный контракт. Только после проведения данной процедуры началась процедура заключения дополнительных соглашений к трудовому договору с каждым сотрудником.

Важный этап в работе – создание оценочной комиссии, которая определяет размер выплат стимулирующего характера работникам учреждения. Мы включили в неё представителей администрации, профсоюзной организации и трудового коллектива – всего 5 человек.

При переходе на систему эффективного контракта заработная плата формируется из гарантированной постоянной части (это

должностной оклад и выплаты компенсационного характера) и переменной части, которая зависит от результатов работы. При этом отменяются ранее существующие выплаты стимулирующего характера (например, за интенсивность, профессиональное мастерство, знание и применение иностранного языка и пр.). Возвращаясь к самому перечню компенсационных и стимулирующих выплат, указанных в п. 11 Рекомендаций, отмечу, что он предусматривает включение в «эффективный контракт» в том числе **инадбавку за выслугу лет**.

Как мы понимаем, данная выплата призвана стимулировать работников к осуществлению как можно более продолжительной трудовой деятельности в учреждении, но реально не мотивирует работников к качественному и эффективному выполнению трудовых обязанностей. Взвесив все «за» и «против», мы пришли к выводу о целесообразности в нашем учреждении данную стимулирующую выплату пока оставить как самостоятельную.

Заключительным этапом проделанной работы стал порядок расчета выплат стимулирующего характера.

По истечении определённого Положением времени (в нашей библиотеке – 1 раз в квартал), руководители структурных подразделений заполняют оценочный лист по отделу, который представляют на заседание оценочной комиссии. Максимальное количество баллов не превышает 100. Комиссия осуществляет рассмотрение оценочных листов заведующих отделами, принимает решение о соответствии деятельности работника требованиям к установлению размера выплаты или отказе в установлении выплаты. Члены комиссии имеют право запрашивать дополнительную информацию у администрации и работника в пределах своей компетенции. Для разрешения спорных вопросов на заседание могут быть приглашены руководители отделов, а также сотрудники, не согласные с оценкой их труда. Результаты оформляются протоколом, который передаётся руководителю для издания приказа. На основании протокола директор принимает решение об установлении размера стимулирующих выплат работникам библиотеки и о «цене» балла, которая зависит от размера экономии фонда заработной платы и может меняться.

Размер стимулирующей выплаты комиссия рассчитывает по формуле:

$$P = N / X \times C$$

где P – размер выплаты стимулирующего характера

N – фонд стимулирующих выплат;

X – общая сумма набранных работниками учреждения баллов за отработанное время;

C – количество баллов, набранных конкретным работником за отработанное время.

Это завершающий шаг по применению новой структуры оплаты труда

на практике и переход к принципам эффективного контракта. С этого момента величина заработной платы конкретного работника зависела от его квалификации, сложности, количества и качества выполняемой работы.

Уже около года библиотека в полной мере работает в режиме эффективного контракта. По состоянию на сегодняшний день можно с уверенностью сказать, что подобная система стимулирующих выплат даёт положительные результаты: работники проявляют большую активность и инициативу. Примеры: проекты в фонды – 2014г.- 2, 2015 – 7; конкурсы общероссийские, межрегиональные 2014 – 3, 2015 – 5; Областные – 4 и 6 соответственно (О «Нравится детям Тамбовской области», М.Гришин, А.Гиваргизов), областные и межрегиональные семинары, увеличилось количество групп особых детей, к которым работники библиотеки выезжают сами: обл. детская больница, школа-интернат для слабослышащих детей в с. Красненькое, Лесная жемчужина – всего уже 7 учреждений ит.д. Для рассказа о результатах потребуется отдельное сообщение.

Таким образом, эффективный контракт с работником позволил обеспечить повышение эффективности (качества) осуществления трудовой деятельности, а кроме того – заинтересованность работников в результатах своего труда.

Угрозы, связанные с введением эффективного контракта: основная - дифференциация в уровнях оплаты труда и связанное с этим недовольство отдельных работников.