

ОТЧЕТ

о проведении мониторинга внедрения системы эффективного контракта в учреждениях культуры и искусства Свердловской области

1. Общие сведения.

Мониторинг внедрения системы эффективного контракта (далее – ЭК) в учреждениях культуры и искусства Свердловской области (далее – Мониторинг) проводился среди муниципальных учреждений культуры и искусства, расположенных на территории Свердловской области, и государственных учреждений, в отношении которых Министерство культуры Свердловской области осуществляет функции и полномочия учредителя (далее – государственные учреждения культуры Свердловской области). Данные Мониторинга актуальны по состоянию на 01.01.2017.

Основной целью Мониторинга является оценка состояния процесса внедрения системы ЭК в учреждениях культуры и искусства Свердловской области и обобщение информации о существующих передовых практиках внедрения и реализации системы ЭК.

Задачами Мониторинга являются:

- сбор и обобщение практического опыта внедрения системы ЭК для подготовки рекомендаций и методических материалов;

- выявление лучших практик создания, внедрения и реализации систем ЭК.

Предметом исследования в рамках Мониторинга является информация о состоянии процесса внедрения, реализации, модернизации системы ЭК в учреждениях культуры и искусства Свердловской области. Актуальность изучаемых в ходе проведения Мониторинга исследовательских вопросов обосновывается необходимостью внедрения и реализации системы ЭК в учреждениях культуры и искусства Свердловской области в целях исполнения Плана мероприятий («дорожной карты») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности сферы культуры в Свердловской области», утвержденного постановлением Правительства Свердловской области от 26.02.2013 № 224-ПП «Об утверждении Плана мероприятий («Дорожной карты») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности сферы культуры в Свердловской области», в установленные указанными документами сроки.

Всего было получено и обработано 122 анкеты, содержащие в себе сведения о состоянии процесса внедрения и реализации системы ЭК. Количество анкет государственных учреждений Свердловской области и муниципальных учреждений культуры и искусства по управленческим округам Свердловской области приведено в Таблице 1.

Таблица 1

№ п/п	Наименование управленческого округа	Количество муниципальных образований	Количество анкет	Количество учреждений культуры и искусства в муниципальных образованиях	Количество учреждений культуры и искусства, принявших участие в Мониторинге	
					всего	в них сетевых единиц
1	2	3	4	5	6	7
1.	Северный управленческий округ	15	14	69	60	252
2.	Горнозаводской управленческий округ	12	12	83	83	250
3.	Западный управленческий округ	20	19	57	57	391
4.	Восточный управленческий округ	32	31	90	90	602
5.	Южный управленческий округ	14	13	86	79	260
6.	Муниципальное образование «город Екатеринбург»	1	1	63	63	76
7.	Государственные учреждения Свердловской области	-	32	33	32	46
8	Общее количество	94	122	481	464	1877

Не приняли участие в Мониторинге 2 муниципальных образования (городской округ «город Лесной» и Березовский городской округ) и 1 государственное учреждение (ГАУК СО «Ирбитский государственный музей изобразительных искусств»).

Таким образом, участниками Мониторинга стали 89 муниципальных образований (369 муниципальных учреждений), муниципальное образование «город Екатеринбург» (63 муниципальных учреждений) и 32 государственных учреждения.

2. Состояние процесса внедрения и реализации системы ЭК в муниципальных учреждениях культуры и искусства, расположенных на территории Свердловской области, и государственных учреждениях культуры Свердловской области.

Сводные данные о состоянии внедрения и реализации системы ЭК в целом по учреждениям, участвующим в Мониторинге, представлены в Таблице 2.

Таблица 2

№ п/п		Система ЭК внедрена			Завершается разработка системы ЭК и бюджет внедрена, тыс. чел.		Внедрение системы ЭК не планируется, чел.		Ведется работа по корректировке (уточнению) показателей и критериев оценки эффективности труда, тыс. чел.	Внесение изменений в локальные нормативные акты, регулирующие оплату труда, тыс. чел.
		всего, тыс. человек	доля от общей численности работающих, %	доля от общей численности АУП и ОП, %	до конца 2017 года	до конца 2018 года	до конца 2017 года	до конца 2018 года		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	В целом по Свердловской области, в том числе:	13,9	64,7	86,3	1,5	2,8	64,0	128,0	1,8	4,8
2.	в муниципальных учреждениях	11,5	65,0	88,5	1,3	1,6	64,0	123,0	1,6	4,8
3.	в государственных учреждениях	2,4	61,2	61,5	0,2	1,2	0	5,0	0,2	0

С учетом состояния процесса внедрения ЭК учреждения можно условно разделить на три группы:

- 1 группа, в которой система ЭК уже внедрена (более 40,0 %, в 82 муниципальных образованиях и в 24 государственных учреждениях);

- 2 группа, в которой система ЭК находится в стадии внедрения (от 20,0 до 39,0 %, в 2 муниципальных образованиях (Кировградский городской округ (26,4 %) и Ачитский городской округ (25,7 %)) и в 1 государственном учреждении (ГАУК СО «Свердловский государственный Академический театр музыкальной комедии» (21,8 %));

- 3 группа, в которой система ЭК не внедрена (менее 20,0 %, в 4 муниципальных образованиях (Кленовское сельское поселение (18,8 %), городской округ Заречный (2,2 %), городской округ Красноуфимск (2,7 %), Талицкий городской округ (0,9 %)) и в 7 государственных учреждениях (ГАУК СО «Свердловская государственная детская филармония» (0,8 %), ГАУК СО «Свердловская областная универсальная научная библиотека им. В.Г. Белинского» (0,5 %), ГБУК СО «Редакция литературно-

художественного и публицистического журнала «Урал» (9,1 %), ГБПОУ СО «Свердловское музыкальное училище им. П.И. Чайковского (колледж)» (4,9 %), ГБПОУ СО «Свердловский мужской хоровой колледж» (1,6 %), ГБОУ СО «Верхотурский государственный историко-архитектурный музей-заповедник» (5,9 %), ГАУК СО «Невьянский государственный историко-архитектурный музей» (6,6 %)).

Таким образом, из Мониторинга в дальнейшем можно исключить еще 4 муниципальных образования и 7 государственных учреждений. Участники Мониторинга представлены в Таблице 3.

Таблица 3

№ п/п	Наименование управленческого округа	Количество муниципальных образований внедривших систему ЭК	Количество учреждений культуры и искусства, внедривших систему ЭК	в них сетевых единиц	в них численность работающих		
					всего	в том числе	
						АУП ¹	ОП ²
	1		2	3	4	5	6
1.	Северный управленческий округ	14	60	252	1830	184	1098
2.	Горнозаводской управленческий округ	12	83	250	3968	426	2528
3.	Западный управленческий округ	17	50	360	2237	301	1475
4.	Восточный управленческий округ	30	88	559	2875	312	1809
5.	Южный управленческий округ	12	73	243	2640	238	1628
6.	Муниципальное образование «город Екатеринбург»	1	63	76	3452	418	2104
7.	Государственные учреждения Свердловской области	-	25	45	3622	348	2132
8	Общее количество	86	442	1785	20628	2232	12780

В дальнейшем в отчете будет приведена статистика ответов только для группы учреждений, ответивших положительно на вопрос о внедрении системы ЭК для АУП и ОП (1 и 2 группы, всего 111 анкет).

В соответствии с Таблицей 3 состояние процесса внедрения ЭК представлено в Таблице 4.

¹ АУП – административно-управленческий персонал.

² ОП – основной персонал.

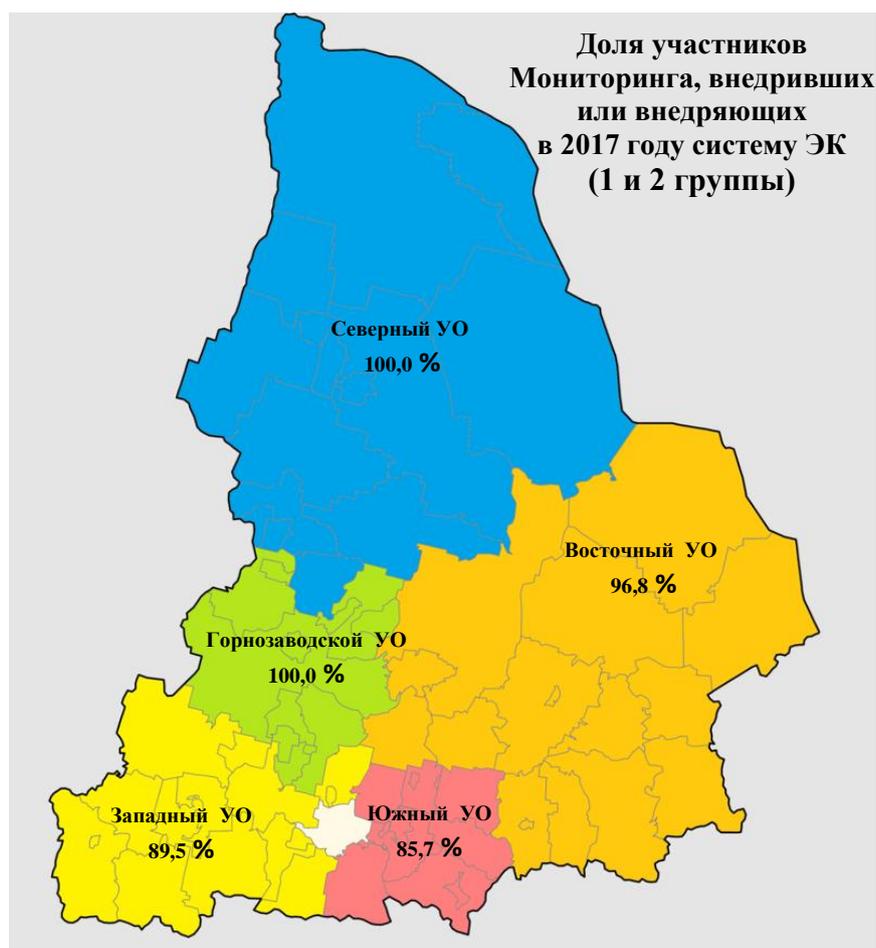
Таблица 4.

№ п/п		доля муниципальных образований от их общего количества					доля учреждений от общего количества учреждений	
		Северный управленческий округ	Горнозаводской управленческий округ	Западный управленческий округ	Восточный управленческий округ	Южный управленческий округ	муниципальное образование «город Екатеринбург»	Государственные учреждения
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Система ЭК внедрена (1 группа)	100,0	91,7	84,2	96,8	85,7	97,7	72,8
2.	Система ЭК находится в стадии внедрения (2 группа)	0	8,3	5,3	0	0	0	3,0
3.	Система ЭК не внедрена (3 группа)	0	0	10,5	3,2	7,1	0	21,2

Таблица 5. Рейтинг состояния внедрения системы ЭК.

№ п/п	Место		Доля внедривших или внедряющих в 2017 году систему ЭК (1 и 2 группы)
1	2	3	4
1.	1	Северный управленческий округ	100,0 %
2.	2	Горнозаводской управленческий округ	100,0 %
3.	3	муниципальное образование «город Екатеринбург»	97,7 %
4.	4	Восточный управленческий округ	96,8 %
5.	5	Западный управленческий округ	89,5 %
6.	6	Южный управленческий округ	85,7 %
7.	7	государственные учреждения Свердловской области	75,8 %

Распределение управленческих округов, внедривших и внедряющих системы ЭК, неравномерное (Таблица 5). Наивысшие результаты внедрения показали Северный и Горнозаводской управленческие округа (100,0 %), муниципальное образование «город Екатеринбург» (97,7 %), Восточный управленческий округ (96,8 %).



В ряде учреждений муниципальных образований и государственных учреждениях система ЭК внедрена на 100 %.

Таблица 6. Рейтинг 100 %-го внедрения системы ЭК в учреждениях.

№ п/п	Место		100%-е внедрение системы ЭК в учреждениях в 2017 году, в %
1	2	3	4
1.	1	Восточный управленческий округ	67,7
2.	2	Горнозаводской управленческий округ	58,3
3.	3	Западный управленческий округ	57,9
4.	4	Северный управленческий округ	53,3
5.	5	государственные учреждения Свердловской области	51,5
6.	6	Южный управленческий округ	50,0

Данные о состоянии внедрения и реализации системы ЭК для категорий работников, в целом по учреждениям, участвующим в Мониторинге, представлены в таблице (Таблица 6).

Таблица 7.

№ п/п	Состояние процесса внедрения	Свердловская область в целом		в том числе			
				муниципальные образования		государственные учреждения	
		АУП	ОП	АУП	ОП	АУП	ОП
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Система ЭК внедрена	79,2	84,7	90,2 %	72,8 %	18,2 %	21,2 %

Из данных Таблицы 7, можно сделать вывод, что в большинстве территорий и учреждений система ЭК внедрялась в первую очередь для работников, относящихся к категории основного персонала, для работников АУП система ЭК внедрена только в муниципальных образованиях.

По состоянию на 01.01.2016 на основании информации, направленной муниципальными образованиями в Министерство культуры Свердловской области, ЭК заключен со всеми руководителями учреждений. Также со всеми руководителями государственных учреждений заключен ЭК.

Данные о состоянии внедрения и реализации системы ЭК для категорий работников, участвующим в Мониторинге, по управленческим округам и государственным учреждениям представлены в таблице (Таблица 8).

Таблица 8.

№ п/п	Состояние внедрения ЭК	Северный управленческий округ	Горнозаводской управленческий округ	Западный управленческий округ	Восточный управленческий округ	Южный управленческий округ	муниципальное образование «город Екатеринбург»	Государственные учреждения
		3	4	5	6	7	8	9
1.	доля работников АУП от их общей численности	89,7	89,2	81,5	80,3	66,0	94,7	62,7
2.	доля работников ОП от их общей численности	90,2	91,2	76,7	85,8	89,7	98,3	86,6

Таблица 9. Рейтинг внедрения системы ЭК для категорий работников, относящихся к АУП

№ п/п	Место		доля работников АУП, работающих на условиях ЭК в 2017 году, %
1	2	3	4
1.	1	муниципальное образование «город Екатеринбург»	94,7
2.	2	Северный управленческий округ	89,7
3.	3	Горнозаводской управленческий округ	89,2
4.	4	Западный управленческий округ	81,5
5.	5	Восточный управленческий округ	80,3
6.	6	Южный управленческий округ	66,0
7.	7	государственные учреждения Свердловской области	62,7

Таблица 10. Рейтинг внедрения системы ЭК для категорий работников, относящихся к ОП

№ п/п	Место		доля работников ОП работающих на условиях ЭК в 2017 году, %
1	2	3	4
1.	1	муниципальное образование «город Екатеринбург»	98,3
2.	2	Горнозаводской управленческий округ	91,2
3.	3	Северный управленческий округ	90,2
4.	4	Южный управленческий округ	89,7
5.	5	государственные учреждения Свердловской области	86,6
6.	6	Восточный управленческий округ	85,8
7.	7	Западный управленческий округ	76,7

Таблица 11. Перспектива внедрения ЭК в период до 2018 года

№ п/п	Состояние внедрения ЭК	Северный управленческий округ	Горнозаводской управленческий округ	Западный управленческий округ	Восточный управленческий округ	Южный управленческий округ	муниципальное образование «город Екатеринбург»	Государственные учреждения
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Разработка системы завершается и будет внедрена до 2018 года, % от общей численности работающих	6,9	7,6	20,3	13,7	8,8	1,7	56,8
2.	Систему ЭК не планируется внедрять, % от общей численности работающих	0,0	0,0	0,2	0,4	5,9	0,3	0,1

Систему ЭК учреждения не планируют внедрять в основном для работников, занимающих должности АУП (главные бухгалтера, заместители руководителей учреждений).

После завершения процесса внедрения системы ЭК ряд учреждений перешли к работе по корректировке показателей эффективности и внесению соответствующих изменений в локальные нормативные акты (Таблица 12).

Таблица 12. Работа по корректировке и внесению изменений в локальные нормативные акты

№ п/п	Виды деятельности	Доля участников Мониторинга, ответивших положительно о ходе проведения видов деятельности по реализации и модернизации системы ЭК, %		
		муниципальные образования	муниципальное образование «город Екатеринбург»	государственные учреждения
1	2	3	4	5
1.	Ведется работа по корректировке показателей (критериев) оценки	28,6	100,0	9,1
2.	Внесение изменений в локальные нормативные акты	27,5	100,0	6,1

3. Локальная нормативная база по реализации системы ЭК в учреждениях культуры и искусства

Система ЭК в учреждениях культуры и искусства помимо федерального законодательства – документов Правительства Российской Федерации, Министерства культуры России, рекомендаций Министерства труда Российской Федерации, регулируется собственными документами – локальными нормативными актами (ЛНА). Все 124 участника Мониторинга указали наименования документов, так или иначе регулирующих вопросы внедрения и реализации системы ЭК. Общее количество ссылок на ЛНА составило 354 единицы. Из этого количества 78 ссылок (22,0 % от общего числа ЛНА, 48,4 % от числа участников) указывается на действующее Положение об оплате труда в учреждении или на документ, вносящий изменения в Положение об оплате труда. 979 документов (28,0 %) регулируют вопросы исключительно системы ЭК (приказы и Положения о внедрении системы ЭК, создании рабочих органов по её разработке, регламенты, методики и др.).

Выборные органы профсоюзных организаций или советы трудового коллектива в большинстве случаев принимали участие в разработке и принятии документов локальной нормативной базы. Из отмеченных участниками Мониторинга вариантов степени участия профсоюзных организаций/советов трудового коллектива – 387 документов были разработаны при их непосредственном участии, 749 документов – по согласованию, 666 –

с учетом позиции. В 68 случаях документы принимались без участия профкома/совета трудового коллектива.

Таблица 13. Степень участия выборных профсоюзных органов в разработке и принятии ЛНА, регулирующих вопросы системы ЭК.

Варианты участия профсоюзной организации и/или совета трудового коллектива	Всего разработано и/или утверждено документов, ед.	Доля документов от общего числа документов, для которых указана степень участия профсоюза/совета трудового коллектива в их подготовке и принятии, %
Непосредственное участие	387	63,8
По согласованию с профкомом/советом трудового коллектива	749	74,2
С учетом позиции профкома/ совета трудового коллектива	666	68,5
Без учета мнения профкома/ совета трудового коллектива	68	52,4

Таким образом, можно сделать вывод, что профсоюзные организации/советы трудового коллектива принимали активное участие в подготовке и принятии локальных нормативных актов, регулирующих вопросы внедрения и реализации системы ЭК. Общая доля документов, в подготовке которых так или иначе принимали участие профсоюзы, составляет 68,8 %.

4. Вопросы правового оформления изменения трудовых отношений с работниками в связи с реализацией системы «эффективного контракта»

В связи с внедрением и реализацией системы ЭК требуется не только модернизация локальной нормативной базы учреждений, но и внесение изменений в процесс оформления трудовых отношений работника и работодателя. Внедрение эффективного контракта как особой формы трудового договора, содержащего ранее отсутствовавшие условия, требует проведения установленной Трудовым Кодексом Российской Федерации процедуры внесения изменений в действующий договор. Заключение нового трудового договора может производиться как в формате эффективного контракта, так и в традиционной форме. Отличия формы эффективного контракта от традиционной формы трудового договора изложены в Рекомендациях по оформлению трудовых отношений с работником государственного (муниципального) учреждения при введении эффективного контракта (приказ Минтруда России от 26.04.2013 № 167н) (далее – рекомендации Минтруда России). В соответствии с указанным документом 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, а также меры социальной поддержки.

Таблица 14. Оформление изменения трудовых отношений

№ п/п	Каким образом оформляется изменение трудовых отношений с работниками в связи с реализацией системы ЭК?	Доля учреждений от общего количества учреждений, внедривших ЭК, в %
1	2	3
1.	заключение дополнительного соглашения к трудовому договору	79,0
2.	заключение с работающими работниками нового трудового договора	24,7
3.	приказом (распоряжением) по организации	15,2
4.	другое	6,3

Таким образом, в подавляющем большинстве учреждений (79,0 %) перевод работников на ЭК производится внесением соответствующих изменений в трудовой договор и заключением дополнительного соглашения к нему. Это соответствует действующему трудовому законодательству. В 24,7 % случаев заключается новый трудовой договор, в 15,2 % - приказом по организации.

Таблица 15. Изменения, которые включаются в трудовой договор

№ п/п	Какие изменения включаются в трудовой договор (дополнительное соглашение) с работником в связи с внедрением ЭК?	Доля учреждений от общего количества учреждений, %
1	2	3
1.	уточнена трудовая функция	57,2
2.	конкретизированы трудовые обязанности	68,6
3.	зафиксированы показатели и критерии оценки эффективности деятельности	81,4
4.	установлены условия для назначения стимулирующих выплат в зависимости от оценки эффективности деятельности	82,6
5.	установлены размеры стимулирующих выплат в зависимости от оценки эффективности деятельности	77,4
6.	установлена периодичность стимулирующих выплат в зависимости от оценки эффективности деятельности	73,8
7.	установлены размеры поощрения за достижение коллективных результатов труда	35,3
8.	установлены меры социальной поддержки	42,5
9.	установлены дополнительные условия расторжения трудового договора по результатам реализации ЭК	18,3

Перечень условий, включаемых в трудовой договор, определяется Рекомендациями Минтруда по оформлению трудовых отношений с работником государственного (муниципального) учреждения при введении эффективного контракта. В большинстве учреждений включили в ЭК такие позиции, как:

- условия для назначения стимулирующих выплат в зависимости от оценки эффективности деятельности (82,6 %);
- показатели и критерии оценки эффективности деятельности (81,4 %);
- размеры стимулирующих выплат в зависимости от оценки эффективности деятельности (77,4 %);
- периодичность стимулирующих выплат в зависимости от оценки эффективности деятельности (73,8 %);
- конкретизированы трудовые обязанности (68,6 %);
- уточнена трудовая функция (57,2 %).

В меньшей степени учтены рекомендации включить в ТД следующие позиции:

- установлены меры социальной поддержки (42,5 %);
- установлены размеры поощрения за достижение коллективных результатов труда (35,3 %).

Требуется обратить внимание на 18,3 % учреждений, выбравших вариант «установлены дополнительные условия расторжения трудового договора по результатам реализации ЭК». В изначальной концепции ЭК предполагалась, во-первых, добровольность для работника перехода на ЭК, во-вторых, стимулирующий характер ЭК при достижении определенных критериев. То есть ЭК – это, в основном, стимулирование через дополнительные выплаты или меры социальной поддержки, а не через расширение перечня оснований для расторжения ТД. Критики концепции ЭК часто упоминали этот фактор как дополнительный рычаг администрации для давления или даже устранения негодных работников. ЭК не должен быть репрессивным инструментом в принципе. Для расторжения ТД с работниками существует более чем достаточно и других оснований.

Вопрос о внесении или невнесении перечня показателей эффективности деятельности в ЭК весьма актуален: с одной стороны, эти показатели, закрепленные в ТД, дают больше прав работнику (и профсоюзу) требовать от работодателя исполнения взятых на себя обязательств учитывать его достижения при осуществлении стимулирующих выплат. С другой стороны, корректировка системы ЭК в виде изменения перечня показателей эффективности или их весовых коэффициентов, особенно на начальном этапе, становится трудоемкой операцией, требующей извещения работника за 2 месяца и письменного оформления этих изменений в виде дополнительного соглашения. Это делает систему ЭК негибкой, раздражает работников и нагружает специалистов по кадрам в учреждениях. Еще один аспект: внесение изменений, связанных с модернизацией системы ЭК, в локальные нормативные акты фактически тоже является изменением существенных условий труда, и тоже требует проведения процедуры извещения работников за 2 месяца. Таким образом, этот вопрос в существующем правовом аспекте системы ЭК до конца не разрешен.

5. Добровольность перевода на систему «эффективного контракта»

Принцип добровольности для работника перехода на ЭК закладывался в начальную концепцию ЭК в том виде, какой она формулировалась. Однако, от исходной концепции до реализации эти принципы изменились.

Таблица 16. Добровольность для работника перехода на ЭК

№ п/п	Укажите, насколько добровольно принимается работником решение о переходе на ЭК при внесении изменений в действующий трудовой договор	Доля учреждений от общего количества учреждений, %
1	2	3
1.	работники переводятся на ЭК в обязательном порядке	50,0
2.	в случае отказа от работы в условиях ЭК работники официально проинформированы о том, что с ними может быть расторгнут трудовой договор	39,6
3.	работники добровольно принимают решение о переходе на ЭК	44,6
4.	в случае отказа от работы в условиях ЭК работникам предоставлено право работы в рамках действующего трудового договора	5,4

Большинство (50,0 %) организаций установлен принцип обязательности перевода работников на систему ЭК и в 39,6 % организаций работников предупреждают о возможности расторжения ТД в случае отказа от работы в условиях ЭК. 44,6 % учреждений упомянули о принципе добровольности перехода работника на ЭК. Возможность работать в рамках действующего трудового договора предоставлена только в 5,4 % случаев (Таблица 16).

Таблица 17. Право выбора формы трудового договора

№ п/п	Укажите, предлагается ли в организации заключение трудового договора как в рамках ЭК, так и обычного трудового договора	Доля учреждений от общего количества учреждений, %
1	2	3
1.	новый трудовой договор с работником заключается только в форме ЭК	79,9
2.	при заключении нового трудового договора работник вправе выбрать его тип - ЭК или обычный трудовой договор	12,7

В большинстве учреждений (79,9 %) при заключении нового ТД предлагается форма исключительно ЭК, в 12,7 % учреждений у нового работника имеется выбор формы ТД (Таблица 17).

6. Показатели эффективности деятельности АУП и ОП

Одним из важнейших вопросов системы ЭК является перечень тех показателей, по которым производится оценка эффективности и

результативности деятельности работников, методики, определяющие значимость каждого показателя, и способы оценки общей результативности деятельности. Для качественной и всесторонней оценки эффективности работников в большинстве систем ЭК в разных формах вводится перечень ключевых показателей эффективности и/или результативности, с помощью которых производится измерение эффективности, результативности и качества деятельности работников. В Мониторинге делался упор на изучении состава показателей эффективности АУП и ОП, так как вклад этой категории работников в эффективность работы учреждений является определяющим.

Респондентами представлены следующие ключевые показатели:

для АУП:

-государственные учреждения:

1) выполнение целевых показателей, установленных государственным заданием;

2) выполнение особо важных и ответственных поручений;

3) награждение ведомственными наградами;

4) целевое и эффективное использование бюджетных средств;

5) интенсивность труда;

6) профессионализм и высокая результативность;

- муниципальные учреждения:

1) выполнение количественных и качественных показателей, установленных муниципальным заданием;

2) отсутствие замечаний надзорных органов;

3) наличие стимулирующей части в фонде оплаты труда;

4) соблюдение сроков предоставления отчетности;

5) наличие Интернет-сайтов;

6) эффективное использование имущества;

7) доля мероприятий для социально незащищенных групп населения;

8) освоение и внедрение инновационных методов работы;

9) обеспеченность/укомплектованность кадрами;

10) доля специалистов повысивших квалификацию/прошедших аттестацию;

11) качество составления финансовых документов, обеспечивающих минимальное внесение изменений в экономическую классификацию;

12) отсутствие кредиторской и дебиторской задолженностей;

13) участие в профессиональных конкурсах, конференциях/количество выступлений;

14) доведение уровня средней заработной платы до уровня, установленного «дорожной картой»;

15) коэффициент «текучести кадров»;

16) проявление личной инициативы;

17) этика и культура поведения на рабочем месте;

18) количество мероприятий сверх муниципального задания;

19) положительная оценка качества услуг (не менее 82 %).

для ОП:

- государственные учреждения:

- 1) качество подготовки и проведения мероприятий;
- 2) выполнение плана проведения мероприятий;
- 3) наличие/отсутствие обоснованных жалоб от посетителей;
- 4) учебные достижения учащихся;
- 5) уровень удовлетворенности качеством предоставления услуг;

- муниципальные учреждения:

- 1) выполнение плановых показателей;
- 2) наличие проектов и программ, участие в их реализации;
- 3) подготовка призеров и победителей;
- 4) реализация авторских программ;
- 5) динамика основных показателей к предыдущему периоду;
- 6) перевыполнение целевых показателей;
- 7) процент обновления состава формирования (стабильность);
- 8) наличие профильного образования;
- 9) участие в федеральных и региональных проектах, грантовых программах;
- 10) повышение квалификации;
- 11) отсутствие жалоб от населения;
- 12) экспериментальная деятельность.

Наиболее качественно разработаны ключевые показатели в Среднеуральске, Нижней Туре, Сысерти, Сосьве, Реже, Верхотурье, Горноуральском, Екатеринбурге, Ивделе, Кушве.

Во многих учреждениях функции работников подменяются и выдаются за ключевые показатели эффективности, тогда как в действительности ключевые показатели – это система оценки, которая помогает организации определить достижение стратегических и тактических (операционных) целей. Использование ключевых показателей эффективности дает учреждению возможность оценить свое состояние и помочь в оценке реализации стратегии.

Главными ошибками при разработке показателей в учреждениях можно назвать:

- 1) неумение грамотно определить цели;
- 2) показатели разрабатываются ради самого процесса разработки, а не для управления учреждением;
- 3) показатели разработаны, но не интегрированы в общую систему учета и планирования в учреждении.

В программных правительственных документах по реализации политики поэтапного совершенствования систем оплаты труда и в «Дорожной карте» (Плане мероприятий «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности в сфере культуры») устанавливается ожидаемая взаимосвязь внедрения систем эффективного контракта в учреждениях с повышением качества оказываемых населению услуг. Результатом такого ожидания является статистически подтвержденный данным Мониторингом факт

использования ряда показателей эффективности деятельности работников в формируемых системах ЭК.

7. Методика расчета ключевых показателей эффективности деятельности

Вопросы методики расчета ключевых показателей эффективности деятельности работников хотя и не занимают ведущую роль в реализации системы ЭК, но влияют на её успешность, прозрачность и предсказуемость.

Таблица 18. Единицы измерения ключевых показателей эффективности

№ п/п	В каких единицах производится оценка показателей эффективности деятельности работников?	Доля участников Мониторинга от общего числа участников, внедривших систему ЭК
	1	2
1.	в баллах	66,8
2.	в процентах	29,6
3.	в рублях	9,7

В большинстве учреждений (66,8 %) в системах ЭК значения показателей измеряются в баллах – номинальных единицах, в которых оценивается объем, качество, эффективность и результат деятельности работника. Третья часть участников Мониторинга используют для этого проценты – относительные величины, соотносимые с некоторым критериальным (пороговым) значением. Около 10,0 % участников Мониторинга указывают размеры выплат непосредственно в рублях. Использование единиц измерения в баллах или процентах дает работодателю при назначении выплат стимулирующего характера по итогам реализации ЭК заранее планировать бюджет системы ЭК и сделать более гибким его формирование. Использование денежных единиц измерения показателей снижает предсказуемость формирования бюджета ЭК, однако, делает для работника систему гораздо более понятной и, значит, более мотивирующей. Видится, что на начальной стадии формирования системы ЭК, когда не выработаны относительно стабильный комплекс ключевых показателей и не отлажена методика расчета, следует использовать относительные величины, например, баллы. Когда система ЭК станет более предсказуемой, а ожидаемые результаты деятельности работников достоверно прогнозируемы в краткосрочной перспективе, есть смысл перейти на измерение величин показателей в денежных единицах, что улучшит прозрачность системы и повысит мотивацию работников в результативности своей деятельности.

Таблица 19. Периодичность расчета оценки эффективности деятельности

№ п/п	Периодичность расчета оценки эффективности деятельности	Доля участников Мониторинга от общего числа участников, внедривших систему ЭК, в %
1	2	3
1.	ежемесячно	53,5
2.	один раз в квартал	30,5
3.	один раз в полугодие	8,8
4.	один раз в календарный год	9,5
5.	один раз в учебный год / творческий сезон	4,9

Процесс реализации эффективного контракта, очевидно, циклический, с различной продолжительностью отчетного периода. Небольшая продолжительность отчетного периода (один месяц, один квартал) увеличивает объем расчетной работы для подведения итогов, но в то же время это сближает по времени факт достижения определенных результатов и материального поощрения работника за них. Более продолжительный период (полугодие, год) способствует уменьшению объема работы по сбору данных и расчетам показателей, но увеличивает временной разрыв между достижением результата и его поощрением, что в меньшей степени стимулирует работника. В большинстве случаев продолжительность отчетного периода составляет один месяц (53,5 %), в 30,5 % – один раз в квартал. Реже встречается полугодовой и годовой (8,8 % и 9,5 %) расчет оценки эффективности, еще реже учреждения подводят итоги по результатам учебного года либо творческого сезона (4,69 %). Может быть интересна в работе периодичность расчета оценки эффективности по факту достижения критериальных показателей, но ни один из респондентов не указал данный метод.

8. Вопросы назначения стимулирующих выплат по итогам оценки эффективности деятельности

Таблица 20. Периодичность стимулирующих выплат по результатам оценки эффективности

№ п/п	Какова периодичность стимулирующих выплат по результатам оценки эффективности деятельности работника по окончании отчетного периода?	Доля участников Мониторинга от общего числа участников, внедривших систему ЭК, в %
1	2	3
1.	единовременная однократная стимулирующая выплата	25,7
2.	ежемесячная стимулирующая выплата на последующий период	60,3
3.	другое	13,8

Организации практикуют как регулярные (ежемесячные) стимулирующие выплаты по итогам реализации ЭК, так и разовые, единовременные по

окончании отчетного периода. Первый способ отметили 60,3 % респондентов, второй – 25,7 %. Как видно, некоторые используют смешанную систему в зависимости от продолжительности отчетных периодов и категорий работников. 13,8 % организаций используют регулярное ежеквартальное стимулирование работников (Таблица 20).

9. Вопросы технологического сопровождения процессов оценки эффективности деятельности работников

Важной составляющей процесса оценивания эффективности деятельности работников является решение проблем его технологического сопровождения. Неоднократно звучала критика подобных формализованных систем, суть которой сводилась к опасению возникновения высоких временных затрат персонала на осуществление процесса сбора первичных данных и подведения результатов деятельности. Поэтому вопросы технологического сопровождения ЭК и автоматизации процессов его реализации должны решаться вместе с формированием совокупности ключевых показателей эффективности и методики их расчета. Кроме этого, при выборе показателей должны заранее решаться вопросы технологичности процесса сбора данных и измеримости ключевых показателей.

Таблица 21. Технология сбора данных

№ п/п	Какова основная технология сбора данных для оценки эффективности деятельности работников?	Доля участников Мониторинга от общего числа участников, внедривших систему ЭК, в %
1	2	3
1.	преимущественно ручной сбор данных (бумажная технология)	94,8
2.	преимущественно сбор данных в автоматизированной информационной системе (АИС)	3,8

В 94,8 % случаях сбор первичных данных осуществляется преимущественно вручную, в 3,8 % - преимущественно автоматизированной информационной системой (Таблица 21). Безусловно, чем выше уровень автоматизации процессов сбора данных и последующей её обработки, тем меньше нерациональные затраты времени работников и структурных подразделений, ниже уровень субъективности в оценке отдельных фактов и результатов деятельности.

Таблица 22. Соотношение участия работника и ответственных структурных подразделений в сборе данных

№ п/п	Каково соотношение участия работника и ответственных структурных подразделений в сборе первичной информации о результатах деятельности работника?	Доля участников Мониторинга от общего числа участников, внедривших систему ЭК, в %
1	2	3
1.	большинство данных работник собирает и передает для обработки самостоятельно	60,0
2.	большинство данных собираются и обрабатываются ответственными подразделениями	37,7

По данным Таблицы 22 можно отметить, что ответственность в сборе первичных данных распределена следующим образом: в 60,0 % организаций преимущественно работники сами собирают данные, в 37,7 % – ответственные структурные подразделения. Для снятия излишней напряженности в коллективе в связи с временными потерями работников для сбора и оформления данных о результатах их работы рекомендуется максимально задействовать ответственные структурные подразделения, тем более, что значительная часть информации о результатах работы сотрудников собирается и накапливается в структурах и без системы ЭК. Работника необходимо привлекать для контроля полноты сбора необходимых данных и правильности производимых расчетов показателей. Использование «Личного кабинета» решает эти задачи.

Таблица 23. Комиссии (органы) по реализации системы ЭК

№ п/п	Вводится ли в вашей организации орган (комиссия), наделенный полномочиями разрешать спорные ситуации по вопросам реализации ЭК и принимать соответствующие решения?	Доля участников Мониторинга от общего числа участников, внедривших систему ЭК, в %
1	2	3
1.	да, вводится единый орган (комиссия) по вопросам реализации «эффективного контракта»	56,9
2.	да, вводятся органы (комиссии) в структурных подразделениях по вопросам реализации эффективного контракта	4,1
3.	нет, органов (комиссий) по вопросам реализации «эффективного контракта» в нашей организации вводить не планируется	28,0
4.	другое	4,7

В большинстве учреждений (56,9 %) вводится специальный орган (комиссия), уполномоченная разрешать спорные ситуации по вопросам реализации ЭК, в 4,1 % учреждений такие комиссии вводятся в структурных подразделениях. 28,0 % участников Мониторинга указали, что не создают специальных органов. Ряд респондентов указали, что функциями и

полномочиями разрешать спорные ситуации наделяются уже существующие органы (4,7 %): комиссия по трудовым спорам, аттестационная комиссия и другие органы.

10. Вопросы финансового обеспечения реализации системы «эффективного контракта»

Достаточное финансовое обеспечение ЭК придает смысл всей системе оценки эффективности, дает возможность достичь основных целей эффективного контракта.

Таблица 24. Средства фонда стимулирующих выплат

№ п/п	Средства фонда для осуществления стимулирующих выплат	Доля участников Мониторинга от общего числа участников, внедривших систему ЭК, в %
1	2	3
1.	выделяются дополнительно к существующему фонду стимулирующих выплат	5,2
2.	из обычного фонда стимулирующих выплат	91,6
3.	другое	2,9

В 5,2 % организаций фонд стимулирующих выплат работникам фактически расширился за счет внедрения системы ЭК, в 91,6 % – стимулирование осуществляется за счет средств обычного фонда стимулирующих выплат.

Таблица 25. Фонд стимулирующих выплат по системе ЭК

№ п/п	Каков размер фонда для осуществления стимулирующих выплат по системе ЭК?	Размер, %
1	2	3
1.	% от общего фонда оплаты труда	27,1
2.	в том числе:	
3.	% от общего фонда оплаты труда в государственных учреждениях	24,0
4.	% от общего фонда оплаты труда в муниципальных учреждениях	30,2
5.	в том числе по управленческим округам:	
6.	Северный управленческий округ	33,9
7.	Горнозаводской управленческий округ	24,7
8.	Западный управленческий округ	29,3
9.	Восточный управленческий округ	23,6
10.	Южный управленческий округ	21,7

В соответствии с данными, предоставленными участниками Мониторинга, фонд стимулирующих выплат по системе ЭК в 2016 году составляет в среднем 27,1 % от фонда оплаты труда.

11. Контроль за реализацией системы «эффективного контракта»

Система ЭК как новый элемент системы оплаты труда, привязанный к объективно измеряемым показателям эффективности работников, в процессе своего внедрения требует постоянного контроля, подведения промежуточных итогов с целью выявления проблем новой системы и внесения корректив в её составляющие.

Таблица 26. Подведение первых итогов внедрения и реализации системы ЭК

№ п/п	Подводились ли первые итоги внедрения и реализации системы ЭК?	Доля участников Мониторинга от общего числа участников, внедривших систему ЭК, в %
1	2	3
1.	да	64,8
2.	нет	33,4

На вопрос о подведении первых итогов внедрения и реализации системы ЭК примерно две трети организаций (64,8 %) ответили положительно (Таблица 26). Итоги подводились в рамках докладов, обсуждений и дискуссий в рамках следующих органов: специальные комиссии и рабочие органы, встречи с коллективом, конференции. Кроме этого итоги подводились в рамках структурных подразделений организации.

Таблица 27. Внесение изменений в ЛНА с учетом опыта реализации системы ЭК

№ п/п	Было ли внесение изменений в локальную нормативную базу с учетом опыта реализации системы ЭК?	Доля участников Мониторинга от общего числа участников, внедривших систему ЭК, %
1	2	3
1.	да	58,5
2.	нет	40,0

По итогам обсуждений и подведения итогов в 58,5 % организаций были внесены изменения в локальную нормативную базу (Таблица 27). Изменения вносились в следующие документы: Положение об оплате труда, Коллективный договор, перечни показателей ЭК и другие.

Таблица 28. Роль профкома в процессе реализации системы ЭК

№ п/п	Какова роль профкома (представителей профкома) в процессе реализации условий ЭК:	Доля организаций в общем числе организаций, внедривших систему ЭК для ППС, %
1	2	3
1.	контроль за выполнением условий трудового договора, заключенного в форме ЭК	35,4
2.	участие в работе комиссий (рабочих группах) по определению размеров (установлению) выплат каждому конкретному работнику, переведенному на условия ЭК	61,4
3.	участие в работе конфликтных комиссий по	29,6

1	2	3
	рассмотрению спорных вопросов по обращениям работников по вопросам реализации ЭК	

В процессе внедрения и реализации системы ЭК активную роль занимают выборные органы профсоюзной организации либо советы трудового коллектива, представители которых принимают участие в работе различных органов управления. Общий контроль выполнения условия ЭК эти органы осуществляют в 35,4 % организаций, участвуют в работе комиссий (рабочих групп) по стимулирующим выплатам работникам – в 61,4 %, участвует в работе конфликтных комиссий – 29,6 %. Таким образом, система ЭК в организациях продолжает внедряться, подводятся промежуточные итоги внедрения и реализации, вносятся корректирующие изменения в систему по мере накопления опыта реализации ЭК.

Таким образом, по итогам Мониторинга можно сделать следующие **выводы:**

1. Работа по внедрению системы ЭК в организациях ведется активно, до конца 2018 года ожидается, что системой ЭК будут охвачены 100,0 % учреждений и 99,0 % от всех работающих в отрасли культуры.

2. В организациях, внедряющих систему ЭК, создается локальная нормативная база, регулирующая вопросы реализации системы ЭК. Во многих случаях этого делается внесением изменений и дополнений в существующую нормативную базу (Положение об оплате труда, Положение о стимулирующих выплатах, Коллективный договор). В некоторых учреждениях создаются специальные документы, регулирующие систему ЭК (Положения об эффективном контракте, приказы о внедрении системы, об установлении критериев ключевых показателей и другие).

3. В подавляющем большинстве случаев локальная нормативная база системы ЭК создается с участием представителей профсоюзных организаций либо советов трудовых коллективов.

4. Оформление изменения трудовых отношений в связи с переходом на систему ЭК производится в соответствии с Трудовым Кодексом Российской Федерации через процедуру заключения дополнительного соглашения с работником (79,0 %) и/или заключении нового трудового договора (24,7 %). Случаи, когда внедрение системы ЭК производится только приказом по организации, немногочисленны (15,2 %), но противоречат трудовому законодательству.

5. При переходе на ЭК в трудовой договор включаются изменения, регламентированные Рекомендациями Минтруда по оформлению трудовых отношений с работником государственного (муниципального) учреждения при введении эффективного контракта. В большинстве случаев (82,6 %) – это условия для назначения стимулирующих выплат в зависимости от оценки эффективности деятельности.

6. 18,3 % учреждений включили в ЭК дополнительные условия расторжения трудового договора по результатам реализации ЭК.

7. Половина учреждений (50,0 %) упомянули о принципе обязательности перехода работника на ЭК, в 44,6 % – о добровольности перехода на ЭК.

8. В перечнях ключевых показателей деятельности АУП и ОП наблюдается значительный разброс их видов. Можно сделать вывод, что при том, что учитывается специфика деятельности, приоритеты в организации деятельности и традиций учреждений, ключевые показатели подменяются функциями работника, что не дает возможности реально оценить деятельность сотрудника в реализации стратегии учреждения.

9. Большинство учреждений (68,8 %) выбрали балльную систему измерения оценок эффективности работников.

10. Большинство учреждений подводят итоги деятельности ежемесячно (53,5 %) или в 1 раз в квартал (30,5 %).

11. 95% учреждений осуществляют процедуру сбора первичных данных полностью или преимущественно вручную.

12. В большинстве учреждений (56,9 %) вводятся специальные органы регулирования вопросов системы ЭК, а в ряде учреждений для этого используются существующие органы.

13. В бюджете большинства организаций (91,6 %) стимулирующие выплаты осуществляются за счет существующих фондов стимулирующих выплат.

14. По итогам реализации системы ЭК в ЛНА учреждений вносились соответствующие корректирующие изменения (58,5 %).

15. В большинстве учреждений профсоюзные организации (советы трудового коллектива) принимают активное участие в работе рабочих органов, комиссий по вопросам реализации ЭК (61,4 %).