

## **Информация о лучших практиках внедрения «эффективного контракта» в учреждениях сферы культуры Санкт-Петербурга в 2014-2016 годах**

Проведенный Комитетом по культуре Санкт-Петербурга (далее – Комитет) мониторинг показал, что по состоянию на 01.07.2016 трудовые договоры 30% работников учреждений сферы культуры Санкт-Петербурга (в том числе образовательных), работающих в учреждениях по основному месту работы на условиях полного рабочего времени, классифицируются работодателем как эффективный контракт. При этом более 65% работников, переведенных или принятых на эффективный контракт, относятся к основному персоналу.

В 13% учреждений к настоящему моменту на эффективный контракт переведены все сотрудники. При этом процесс по переводу работников учреждений на новые условия труда со временем становится более осмысленным и обеспеченным необходимыми методическими и нормативными материалами.

В Санкт-Петербурге учреждениям сферы культуры предоставлена самостоятельность в вопросах определения показателей эффективности работников, должностей и категорий персонала, подлежащих первоочередному переводу, а также формирования системы стимулирования труда. Ежегодно каждому подведомственному Комитету бюджетному и автономному учреждению устанавливается индивидуальное значение показателя перевода работников на эффективный контракт, обусловленное предложениями самих учреждений в соответствии с их готовностью к работе в данном направлении (уровень потребности в юридической и иной консультационной поддержке, уровень квалификации специалистов кадровых и экономических служб и т.д.).

На базе подведомственного Комитету государственного бюджетного учреждения культуры и дополнительного образования «Институт культурных программ» регулярно организуются курсы повышения квалификации для специалистов кадровых служб учреждений культуры. Как результат проводимой в данном направлении работы растет количество работников, переводимых учреждениями на эффективный контракт в течение календарного года. Так в 2014 году в учреждениях на эффективный контракт были переведены 0,8 тыс.чел., а в 2015 году уже 1,8 тыс.чел.

Помимо работников, работающих в учреждениях на условиях полного рабочего времени, на эффективный контракт переводятся и сотрудники, занимающие менее одной ставки, в том числе совместители. В библиотеках и учреждениях дополнительного образования детей доля сотрудников, работающих на условиях неполного рабочего времени, достаточно значительна – вплоть до 25% списочного состава.

Безусловно в учреждениях сферы культуры понятие эффективности вызывает эмоциональный протест при применении его к творческому персоналу. Руководство СПб ГБУК «Государственный академический русский оркестр им.В.В.Андреева», являющегося на протяжении нескольких лет получателем

гранта Президента Российской Федерации в области культуры и искусства», отмечает, что для музыкантов «ключевыми факторами эффективной работы является хорошая сыгранность, профессионализм, высокая культура исполнения, стремление к совершенствованию своего мастерства, а также такие абстрактные категории, как «добросовестность», «патриотизм», «преданность традициям коллектива и национальной музыкальной культуре».

Администрации учреждений расходятся в оценке процесса внедрения эффективного контракта и его влияния на качество оказываемых учреждениями услуг. Большинство руководителей отмечают недостаточность времени, прошедшего с начала соответствующей работы, для того, чтобы делать какие-либо выводы. В учреждениях с четко обозначенной художественной, кадровой и управленческой политикой, способствующей престижности работы в них, традиционно высокая квалификация персонала обеспечивает эффективность его деятельности вне зависимости от формы трудового договора.

Также отсутствие ярко выраженных результатов от введения эффективного контракта наблюдается в учреждениях, имеющих в силу своего финансового положения незначительный по объему фонд надбавок и доплат. Невозможность ежемесячного, а то и ежеквартального материального поощрения сотрудников не позволяет администрации учреждений устанавливать показатели эффективности, отражающие выполнение работниками своих основных должностных обязанностей. В таких случаях чаще всего сотрудники премируются за выполнение только особо важных заданий или дополнительных поручений.

Постепенно из применяемой в учреждениях системы стимулирования исключаются надбавки, носящие постоянный характер, которые долгие годы в сознании работников по сути относились к выплатам компенсационного характера, восполнявшим низкий уровень должностных окладов.

Руководители учреждений сферы культуры отмечают, что введение эффективного контракта благоприятствовало формированию более прозрачной и понятной работникам структуры заработной платы. Также директора удовлетворены повышением исполнительской дисциплины сотрудников благодаря усилению контроля со стороны начальников структурных подразделений, что влияет на качество предоставляемых учреждениями услуг.

В СПб ГБУК «Санкт-Петербургский государственный академический театр оперы и балета им.М.П.Мусоргского – Михайловский театр» в подразделениях, в которых оплата труда осуществляется по принципам эффективного контракта, отмечается рост заинтересованности работников к работе и стремление к большей вовлеченности в трудовой процесс.

Эффективный контракт, являясь в какой-то мере раздражительным фактором для трудового коллектива, тем самым способствует поиску новых форм и методов работы, расширению спектра оказываемых учреждением услуг и влияет на развитие инициативы и активности сотрудников, раскрытие их творческого потенциала. Так в СПб ГБУК «Государственная библиотека для слепых и слабовидящих» зафиксировано увеличение количества проектов различной

направленности и вовлечение большего количества сотрудников в проектную деятельность.

В процессе внедрения эффективного контракта в учреждениях сферы культуры Санкт-Петербурга активно разрабатывались и издавались следующие локальные акты:

– Положение об оплате труда (Положение об оплате труда и материальном стимулировании; Положение об оплате труда, компенсационных и стимулирующих выплатах работникам, Положение о порядке и видах выплат стимулирующего характера работникам учреждения и т.п.).

– План-график поэтапного введения эффективного контракта.

– Положение о распределении стимулирующей части оплаты труда в соответствии с показателями и критериями эффективности деятельности работников и т.п.

– Положение о комиссии по определению размеров выплат компенсационного и стимулирующего характера сотрудникам (Положение о комиссии по определению оценки эффективности труда работников, Положение об экспертной комиссии по распределению стимулирующей выплаты работникам, иные аналогичные документы).

– Положение о выплатах стимулирующего характера (премий) по итогам выполнения показателей эффективности работниками.

В СПб ГБУК «ГМЗ «Гатчина» Положение об оплате труда работников включает в себя комплект приложений, содержащих показатели эффективности работников учреждения по должностям, например:

– Показатели эффективности работы научных сотрудников;

– Показатели эффективности работы экскурсоводов;

– Показатели эффективности работы главного хранителя;

– Показатели эффективности работы заведующей научно-фондовым отделом;

– Показатели эффективности работы художника-реставратора;

– Показатели эффективности работы специалиста по учету музейных предметов сектора документальных фондов научно-фондового отдела.

Большинство нововведений, связанных с применением новой формы трудового договора и новых условий оплаты труда, оформляются в учреждениях приказами руководителя.

Так в СПб ГАУК «Санкт-Петербургский государственный театр музыкальной комедии» изданы приказы «О мероприятиях, направленных на поэтапное совершенствование системы оплаты труда работников» и «Об оптимизации и повышении эффективности работы, а также улучшения качества проведения спектаклей».

В СПб ГБУК «Театр «На Неве» еще в 2014 году издан приказ «О создании рабочей группы по организации работы, связанной с введением эффективного контракта».

Приказом директора СПб ГБУК «Санкт-Петербургский государственный

музей театрального и музыкального искусства» утвержден состав рабочей группы по разработке показателей оценки эффективности труда.

В СПб ГБУК ЦГДБ им. А.С. Пушкина приказами директора утверждена Методика определения выплат единовременного характера и премий и Методика определения баллов в эффективности.

Приказами директора СПб ГБОУ «Музыкальный лицей Комитета по культуре Санкт-Петербурга» утверждены принятые Педагогическим советом следующие локальные акты:

- Положение об оценке качества труда преподавателей общеобразовательных и музыкальных дисциплин;
- Положение о внутренней системе оценки (внутреннем мониторинге) качества образования;
- Положение об оценке эффективной деятельности основных работников.

Отдельно необходимо обратить внимание на систему оценки эффективности работников, применяемую в СПб ГБУК «ГМП «Исаакиевский собор», в котором показатели эффективности труда и качества обслуживания сотрудников подразделений, занятых в приёме и обслуживании посетителей, состоят из 4-х укрупнённых показателей:

- Достижение ключевого показателя выполнения государственного задания «Количество посещений музея» (в соответствии с государственным заданием на оказание государственных услуг) – *дезагрегируется на основной персонал*;
- Исполнительская и трудовая дисциплина;
- Выполнение обязанностей по приёму посетителей;
- Качественное обслуживание посетителей музея в соответствии с утверждёнными информационно-коммуникативными стандартами обслуживания посетителей.

Качественное обслуживание посетителей в соответствии с утверждёнными информационно-коммуникативными стандартами обслуживания состоит из подкритериев требуемого (качественного) уровня обслуживания к внешнему виду, коммуникативному взаимодействию с посетителями музея, к профессиональному поведению, к рабочему пространству.

В случае нарушений по критерию «Качественное обслуживание посетителей» применяется разработанная таблица подкритериев недопустимого уровня обслуживания с таблицей снимаемых баллов по каждому подкритерию.

В музее переход на «эффективный контракт» связан с внедренной программой «Тайный посетитель». В соответствии с требованиями «эффективного контракта» значение показателей эффективности деятельности и качества обслуживания, выражаемое в баллах, ежемесячно может выставляться персонально каждому сотруднику на основе формируемой отчетной информации о качестве предоставляемых услуг, в том числе и по результатам мониторинга (в части качества обслуживания посетителей).

Сотрудники музея разработали стандарты обслуживания посетителей, адаптировали и внедрили программу «Тайный посетитель» (Mystery Shopper) –

технологии сбора информации, применяемую более полувека для объективной оценки и контроля качества обслуживания посетителей с помощью специалистов, выступающих в роли обычного посетителя или покупателя. Технология «Тайный посетитель» позволяет получить максимально точную и объективную оценку качества работы персонала «глазами реального потребителя».

Благодаря регулярному сбору информации по показателям эффективности труда и качества обслуживания, на данный момент процедура выставления баллов сотрудникам учреждения и процент выплат стимулирующего характера представляется прозрачной, понятной, адекватной.

Укрупнённый показатель «Исполнительская и трудовая дисциплина» состоит из трёх подкритериев, среди которых один из подкритериев учитывает повышение своего профессионального уровня. Сотрудник проходит программы подготовки, добросовестно осваивает учебные программы. Своевременно изучает соответствующие нормативные и методические материалы. Применяет приобретенные навыки и знания на практике.

Подкритерий связан с процессом систематического обучения и подготовки сотрудников службы приёма посетителей. Специальная подготовка персонала ведется на всех этапах трудового пути, начиная от приёма на работу, который предполагает прохождение «установочного тренинга» и продолжается на «внутренних» специализированных программах подготовки сотрудников (отработкой навыков эффективной коммуникации, теоретических и практических знаний в конфликтологии, проработкой сложных и спорных ситуаций, а также работой над ошибками по результатам мониторинга качества обслуживания), позволяющих осваивать, развивать и поддерживать необходимый уровень коммуникативной компетентности и «конфликтоспособности» сотрудников.

Таким образом, процесс качественного обслуживания туристов (посетителей учреждений культуры), напрямую зависящий от подготовки сотрудников в соответствии с квалификационными требованиями профстандартов и ЕКС, стандартами качества и требованиями законодательства, от контроля выполнения принятых норм и стандартов качественного обслуживания граждан, взаимоувязан с выплатами стимулирующего характера по итогам выполнения показателей эффективности деятельности работников и качества обслуживания посетителей.

Сотрудниками службы подготовки и развития персонала музея разработан научно обоснованный, высокорезультативный, апробированный комплекс инструментов повышения эффективности работы музея и высококачественного обслуживания посетителей. Особая значимость этого продукта состоит в том, что он не требует капитальных вложений и может быть внедрен на базе уже имеющихся ресурсов практически в любую музейную организацию или другое учреждение культуры с аналогичным положительным эффектом.

СПб ГБУК «ГМП «Исаакиевский собор» готов передать накопленный опыт и знания коллегам в России в любой приемлемой форме: лекции, семинары, тренинги и вебинары.