

# ВЗАИМУВЯЗКА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И СТИМУЛИРУЮЩИХ ВЫПЛАТ РАБОТНИКОВ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ ПРИ ВВЕДЕНИИ ЕДИНОЙ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА

## INTERCONNECTION OF PERFORMANCE INDICATORS AND INCENTIVE PAYMENTS OF STATE AND MUNICIPAL SOCIAL INSTITUTIONS

*N. Konyukova*

*Summary.* The development of incentive payments and the prospects of their application in state and municipal institutions of various branches of the social sphere are considered. The analysis of methodological materials for determining the performance indicators of state and municipal institutions, regulations on incentive payments is carried out. It is proposed that when applying incentive payments, the main attention should be paid to their interconnection with the performance indicators of institutions.

*Keywords:* performance indicators, incentive payments, evaluation criteria, disaggregated indicators, education, health, culture.

**Конюкова Наталья Ивановна**

*К.э.н., доцент, Сибирский институт управления — филиал РАНХиГС, РФ, г. Новосибирск  
konukovani@mail.ru*

*Аннотация.* Рассмотрено развитие стимулирующих выплат и перспективы их применения в государственных и муниципальных учреждениях различных отраслей социальной сферы. Проведён анализ методических материалов по определению показателей эффективности государственных и муниципальных учреждений, положений о выплатах стимулирующего характера. Предложено при применении стимулирующих выплат основное внимание уделять их взаимосвязке с показателями эффективности деятельности учреждений.

*Ключевые слова:* показатели эффективности деятельности, стимулирующие выплаты, критерии оценки, дезагрегированные показатели, образование, здравоохранение, культура.

**Н**а современном этапе государственная политика нацелена на поступательное развитие экономики. Национальные проекты «Цифровая экономика», «Малое и среднее предпринимательство», «Наука» направлены на ускорение экономического роста и технологическое переоснащение российской экономики. Национальные проекты «Образование», «Здравоохранение», «Культура» имеют целью улучшение качества жизни граждан, повышение их благосостояния. Поставленные в национальных проектах цели требуют решения конкретных задач по определенным направлениям. Решение задач во многом обусловлено эффективностью деятельности работников учреждений.

Цель работы — на основе анализа развития стимулирующих выплат определить перспективы их применения в государственных и муниципальных учреждениях различных отраслей социальной сферы. Задачами является рассмотрение методических материалов по определению показателей эффективности государственных и муниципальных учреждений, положений о выплатах стимулирующего характера, а также

определение перспектив развития стимулирующих выплат и их взаимосвязка с показателями эффективности деятельности учреждений.

Информационную базу, проведенного исследования, составили материалы, собранные в процессе участия в программе «Подготовка управленческих кадров в сфере здравоохранения, образования и культуры», где рассматривалась, в том числе, практика применения стимулирующих выплат в учреждениях социальной сферы.

Стимулирующие выплаты по своей структуре неоднородны. Наибольший интерес, с точки зрения достижения поставленных целей, имеет стимулирующая выплата за результат. Возможность ее применения в отраслях социальной сферы (в первую очередь в образовании и здравоохранении) появилась с переходом на новую систему оплаты труда (2008 год). Стимулирующие выплаты за результат до введения новой системы оплаты труда в общем образовании и здравоохранении не применялись.

Выделение в структуре заработной платы стимулирующих выплат в государственных и муниципальных учреждениях обусловило необходимость разработки соответствующих методических рекомендаций профильными министерствами. Для образовательных учреждений методические рекомендации разрабатывались Министерством образования РФ, для учреждений здравоохранения Министерством здравоохранения РФ, для учреждений культуры Министерством культуры РФ. Подходы и методы, а также степень детализации вопросов в рекомендациях различных министерств существенно образом отличаются.

Методические рекомендации, подготовленные Министерством образования РФ включают два основных раздела [1]. Это показатели результативности работы руководителей и педагогов. Раздел первый охватывает примерные направления, в рамках которых будут определены конкретные показатели результативности и критерии в соответствии с которыми будет оцениваться работа руководителей. Раздел второй, соответственно, включает направления, в рамках которых будут определены конкретные показатели результативности и критерии по которым будет оцениваться работа педагогов.

Для педагогов общего образования такими направлениями определены: реализация дополнительных проектов, изучение и анализ достижений обучающихся, постоянный контакт с родителями обучающихся по результатам проведенного анализа, взаимодействие с детьми и родителями из социально неблагополучных семей, участие педагогов в различных проектах, а также в оформлении кабинетов, школьных музеев. Стимулирующая часть фонда оплаты труда распределяется образовательной организацией самостоятельно с учетом результатов деятельности педагога по конкретным направлениям. Конкретные показатели результативности в рамках представленных направлений и критерии для начисления стимулирующих выплат образовательные организации также определяют сами.

Как показал опрос руководителей образовательных организаций, определение конкретных показателей эффективности и их привязка к стимулирующим выплатам, часто вызывает у них затруднение. Многие отмечали необходимость более детальных рекомендаций по организации этого процесса.

Методические рекомендации Министерства здравоохранения носят более конкретный характер и распространяются на амбулаторно-поликлинические учреждения, детские и взрослые стационары, обособленные подразделения скорой медицинской помощи и другие [2]. Методические рекомендации включают показатели

и индикаторы оценки результатов деятельности учреждения, его руководителя, а также отдельных категорий работников: врача-терапевта участкового, врача ОВП, врача педиатра и других.

Для врача-терапевта участкового и врача ОВП предусмотрено восемь показателей эффективности деятельности, по каждому показателю установлены критерии достижения и баллы, которые можно получить при достижении этого критерия. Показатель «выполнение государственного заказа» может быть выполнен на 100 процентов, полученный балл при этом три, от 95 процентов до 100, полученный балл — один, от 90 до 95 процентов — баллы не начисляются. Показатель «удовлетворенность качеством оказанной медицинской помощи», если 50 процентов и более опрошенных удовлетворены, то начисляется один балл, если менее 50 процентов опрошенных удовлетворены, то баллы по этому показателю не начисляются. Таким образом идет определение баллов по всем показателям и рассчитывается общая сумма баллов за выполнение всех показателей. Определение баллов предусмотрено ежемесячное.

Предусмотрены случаи, когда стимулирующие выплаты не начисляются. Среди них дисциплинарное взыскание, обнаружение взимания денежных средств за медицинскую помощь, которая должна предоставляться бесплатно.

Распределение стимулирующих выплат рекомендовано осуществлять комиссией, состоящей из двух уровней.

Комиссия на уровне структурного подразделения включает заведующего отделением, старшую медицинскую сестру, председателя первичной профсоюзной организации. Она оценивает выполнение показателей работы персонала структурного подразделения и знакомит работников с оценкой их труда.

Комиссия на уровне организации включает руководителя, представителей экономических служб организации, отдела кадров, профкома. Комиссия определяет стимулирующие средства подразделений организации, величину премии работникам, не входящим в структурные подразделения, а также руководящему составу.

Предусмотрено, что при распределении стимулирующих выплат можно применять различные методические подходы, как вариант, предлагается балльный метод оценки результата.

Размер стимулирующей выплаты работника определяется умножением стоимости одного балла на количе-

ство баллов, набранных работником и на повышающий коэффициент соответствующей категории работников. Стоимость одного балла определяется путем деления фонда стимулирующих выплат на максимальную сумму баллов по учреждению. Повышающие коэффициенты призваны показать значимость той или иной категории персонала с точки зрения достигаемого результата. По врачам повышающий коэффициент — 3, по среднему персоналу — 2, по младшему персоналу — 1.

Методические рекомендации Министерства здравоохранения адресованы органам государственной власти субъектов Российской Федерации и органам местного самоуправления для разработки показателей эффективности деятельности подведомственных учреждений.

Министерство культуры также разработало Методические рекомендации по разработке органами государственной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления показателей эффективности деятельности государственных (муниципальных) учреждений в сфере образования, их руководителей и отдельных категорий работников [3]. Дополнительно разработаны Методические рекомендации по взаимосвязке системы отраслевых показателей эффективности деятельности в сфере культуры от федерального уровня до конкретного учреждения и работника, Примерное положение о выплатах стимулирующего характера (премии) по итогам выполнения показателей эффективности деятельности работника государственного (муниципального) учреждения культуры за отчетный период (месяц, квартал, год), а также подготовлен примерный порядок дезагрегирования показателей эффективности деятельности по типам учреждений культуры в показатели эффективности деятельности основных категорий работников.

Показатели эффективности разработаны для каждого типа учреждений культуры: общедоступные (публичные) библиотеки, музеи, театры, организации культурно-досугового типа, парки культуры и отдыха, цирки и цирковые коллективы, зоопарки, концертные организации, самостоятельные коллективы, производство, прокат и показ фильмов, радиовещание и телевидение, архивы, прочие учреждения стационарного и передвижного характера.

Взаимосвязка системы отраслевых показателей эффективности деятельности в сфере культуры от федерального уровня до конкретного учреждения и работника осуществляется через дезагрегирование показателей эффективности.

Рекомендуемые показатели результативности деятельности для общедоступных (публичных) библиотек

в основном ориентированы на количественные результаты работы. Это количество зарегистрированных пользователей, объем фонда библиотеки, количество обращений в библиотеку в определенном периоде, количество новых поступлений в библиотечный фонд, количество изданий в библиотеке в расчете на одного жителя, количество отреставрированных документов, количество справок, консультаций для пользователей.

Отдельно выделены показатели, связанные с цифровыми технологиями. Это количество новых поступлений на электронных носителях, количество справок, консультаций для пользователей в виртуальном режиме, количество оцифрованных документов, включенных в состав электронной библиотеки, количество записей электронного каталога и других баз данных, создаваемых библиотекой, количество записей, переданных библиотекой в Сводный электронный каталог библиотек России, количество посещений Интернет-сайта библиотеки (количество обращений в стационарном и удаленном режиме пользователей к электронным информационным ресурсам библиотеки) (единиц).

Достижение тех или иных показателей зависит от результативности деятельности определенных категорий работников. Поэтому используется подход, при котором показатели деятельности организации доводятся до той или иной категории работников. То есть показатели эффективности учреждения дезагрегируются до показателей эффективности деятельности основных категорий библиотечных работников.

Рассмотрим в качестве примера дезагрегирование одного из установленных показателей эффективности деятельности библиотек. Определив показатель, выделяют должности, от деятельности которых зависит его достижение и закрепляют за данной должностью индивидуальные показатели в рамках общих показателей эффективности. Например, показатель «объем фонда библиотеки». Должности, которые влияют на достижение данного показателя это эксперт по комплектованию библиотечного фонда, специалист по учетно-хранительской документации, специалист по превентивной консервации библиотечных фондов, специалист по массовой консервации библиотечных фондов. Далее устанавливаются показатели для каждой категории работников в рамках общих показателей эффективности. Для эксперта по комплектованию библиотечного фонда это прирост фонда библиотеки, для специалиста по учетно-хранительской документации это прирост фонда библиотеки по инвентарной книге, для специалиста по превентивной консервации библиотечных фондов — количество экземпляров книг и других предметов хранения, подлежащих превентивной

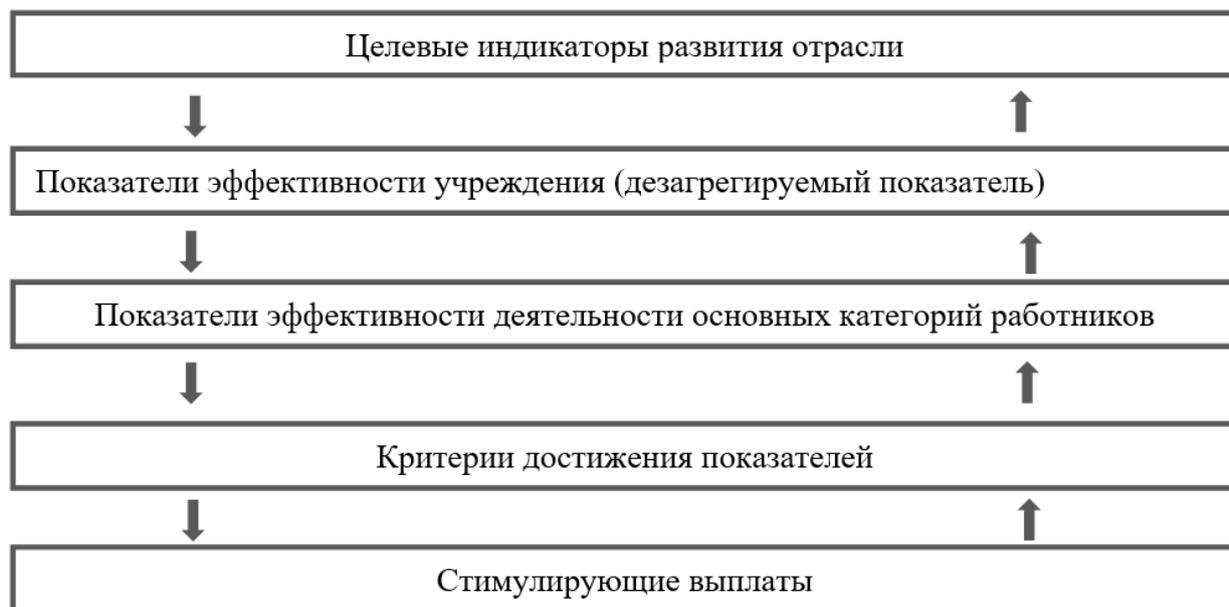


Рис. 1. Взаимосвязка показателей эффективности учреждения и стимулирующих выплат основных категорий работников

консервации, для специалиста по массовой консервации библиотечных фондов в качестве показателя установлено количество экземпляров книг и других предметов хранения, подлежащих массовой консервации.

Работая над выполнением индивидуальных показателей, работник тем самым вносит свой вклад в достижение общих для всей организации показателей эффективности.

Приведенный подход используется при определении показателей для каждого типа учреждений культуры. Для музеев, в частности, рекомендуемые показатели результативности деятельности также в основном ориентированы на количественные результаты работы. Это количество предметов, поступивших в музейное собрание в результате выполнения работ по выявлению и собиранию музейных предметов и музейных коллекций, количество музейных предметов, прошедших регистрацию в инвентарных книгах фондов, количество музейных предметов, прошедших поколлекционную сверку наличия, количество музейных предметов, требующих реставрации в текущем году/количество отреставрированных музейных предметов, количество посетителей экспозиций и выставок в музее.

Отдельно выделены показатели, связанные с применением цифровых технологий. Это количество изображений и описаний музейных предметов и музейных коллекций, внесенных в электронную базу данных музея, количество посещений Интернет-сайта музея.

Ещё одна группа показателей связана с выставочными проектами музеев. Это доля опубликованных музейных предметов во всех формах (публичный показ в экспозиции или на выставках музея, научные публикации, предоставление музейных предметов на выставки других музеев, воспроизведение в печатных изданиях, на электронных и других видах носителей, в том числе в виртуальном режиме) в общем количестве музейных предметов основного фонда, количество экспонируемых музейных предметов, количество выставок (выставочных проектов) музея.

Далее показатели эффективности деятельности учреждения дезагрегируются в показатели деятельности основных категорий музейных работников. Например, показатель «количество предметов, поступивших в музейное собрание в результате выполнения работ по выявлению и собиранию музейных предметов и музейных коллекций». Должности, которые влияют на достижение данного показателя это научный сотрудник, хранитель музейных предметов, специалист по учету музейных предметов. Показатели для каждой категории работников в рамках общих показателей эффективности. Для научного сотрудника это доля музейных предметов, получивших описание из поступивших в музейное собрание, для хранителя музейных предметов — доля музейных предметов, поступивших в сферу обслуживания работника с учетом сложности музейных предметов, для специалиста по учету музейных предметов таким показателем является доля учтенных музейных предметов и музейных коллекций от количества поступивших в музейное собрание.

Рекомендации Министерства культуры адресованы органам государственной власти субъектов Российской Федерации и органам местного самоуправления для разработки показателей эффективности деятельности подведомственных учреждений.

Методический подход, используемый в рекомендациях Министерства культуры позволяет нацелить работников этой сферы на достижение показателей эффективности учреждения и отрасли в целом. Вместе с тем определив индивидуальные показатели для каждой категории работников различных типов учреждений культуры, не предложен алгоритм увязки стимулирующих выплат в зависимости от степени достижения данных показателей. Если посмотреть на рисунок 1, то рекомендации завершаются блоком «Показатели эффективности деятельности основных категорий работников».

Как показал проведенный нами анализ, отдельные регионы при разработке систем стимулирования подведомственных учреждений учитывали, разработанные Министерством социальной сферы рекомендации, не в полной мере. Многие руководители учреждений социальной сферы (образование, здравоохранение, культура), которые проходили повышение квалификации в СИУ РАНХиГС, отмечали, что не знакомы с рекомендациями и испытывают затруднение при распределении стимулирующих выплат. Обусловлено это, с нашей точки зрения, тем, что порядок и принципы распределения стимулирующих выплат в государственных и муниципальных учреждениях до последнего времени находились в ведении региональных и муниципальных органов власти, а разработанные министерствами положения и указания носили рекомендательный характер.

Изменения, внесенные в Трудовой кодекс РФ, позволяют Правительству Российской Федерации устанавливать порядок оплаты труда работников учреждений, оказывающих государственные (муниципальные) услуги, в том числе и стимулирующие выплаты [4]. Стимулирующие выплаты будут устанавливаться в соответствии с утверждаемым Правительством Российской Федера-

ции перечнем выплат, размерами и условиями их назначения.

Стимулирующими являются выплаты за интенсивность и высокие результаты работы, за стаж непрерывной работы, за качество выполняемых работ, а также премиальные выплаты по итогам работы [5].

Важным является не только определить перечень стимулирующих выплат, но и особое внимание уделить условиям их назначения. В первую очередь это касается премиальных выплат по итогам работы, а именно стимулирующих выплат за результат. Министерством социальной сферы накоплен опыт по разработке показателей эффективности и систем стимулирования за их достижение. Необходимо изучить, обобщить этот опыт и лучшие практики использовать в дальнейшей работе.

Значимым является методический подход, предложенный Министерством культуры, по дезагрегированию показателей эффективности деятельности учреждений в показатели деятельности основных категорий работников. Он позволяет реализовать взаимосвязку показателей эффективности деятельности учреждения и стимулирующих выплат основных категорий работников. Не менее интересным является алгоритм расчета стимулирующих выплат, предложенный Министерством здравоохранения. Компиляция лучших практик и новые подходы позволят выработать механизм, который спроецирует результаты развития отдельных отраслей в показатели результативности деятельности отдельных учреждений и работников. Даст учреждениям социальной сферы простой и понятный способ увязки величины стимулирующих выплат каждого отдельного работника с результатами его работы, которые нацелены на достижение показателей эффективности учреждения и отрасли в целом.

Взаимосвязка показателей эффективности деятельности учреждения и стимулирующих выплат основных категорий работников в условиях введения единой системы оплаты труда усилит заинтересованность руководителей и работников учреждений в достижении показателей эффективности учреждения, и, как следствие, достижении целей развития отрасли.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Методические рекомендации Минобрнауки России по разработке органами государственной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления показателей эффективности деятельности государственных (муниципальных) учреждений в сфере образования, их руководителей и отдельных категорий работников (утв. приказом Министерства образования и науки Российской Федерации 18 июня 2013 года). URL: <https://obraz.r45.tmbreg.ru/assets/files/doc/obraz/dokument/pokazateli-effektivnosti/metod%20rekommendacii.pdf> [дата обращения 07.12.2021]
2. Методические рекомендации по разработке органами государственной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления показателей эффективности деятельности подведомственных государственных (муниципальных) учреждений, их руководителей и работни-

- ков по видам учреждений и основным категориям работников (утв. приказом Минздрава России 28 июня 2013 г. № 421). URL: <https://docs.cntd.ru/document/499032957> [дата обращения 07.12.2021]
3. Методические рекомендации по разработке органами государственной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления показателей эффективности деятельности подведомственных учреждений культуры, их руководителей и работников по видам учреждений и основным категориям работников (утв. приказом Министерства культуры России от 28 июня 2013 г. №920). URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70327762/> [дата обращения 07.12.2021]
  4. Федеральный закон от 9 ноября 2020 г. №362-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации». URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202011090012?index=0&rangeSize=1> [дата обращения 07.12.2021]
  5. Методические рекомендации по формированию систем оплаты труда работников общеобразовательных организаций от 29.12.2017 N ВП-1992/02. URL: <http://docs.cntd.ru/document/556329656> [дата обращения 07.12.2021]

© Конюкова Наталья Ивановна (konukovani@mail.ru).

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»



г. Новосибирск