

# Показатели эффективности деятельности библиотекаря: опыт перехода на эффективный трудовой контракт

Журавская Н. Е.,  
заместитель директора НБ ДВФУ  
по информационно-библиотечным  
технологиям

# Нормативная база

**Трудовой кодекс Российской Федерации;**

**«О мероприятиях по реализации государственной социальной политики»: Указ Президента РФ от 07.05.2012 № 597;**

**«Об утверждении Программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012-2018 годы»: Распоряжение Правительства Российской Федерации от 26.11.2012 № 2190-р;**

**«Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки»: Распоряжение Правительства Российской Федерации от 30.04.2014 № 722-р;**

**План мероприятий по реализации Программы повышения конкурентоспособности («дорожная карта») федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Дальневосточный федеральный университет» на 2013-2020 годы;**

**Положение об оплате труда в ДВФУ;**

**Положения об оценке эффективности деятельности сотрудника ДВФУ.**

# Эффективный контракт



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 (муниципальных) услуг, а также меры социальной поддержки.

# **Переход на эффективный трудовой контракт: последовательность шагов**

- 1. Анализ поставленной задачи.**
- 2. Декомпозиция перехода на эффективный трудовой контракт и распределение ответственности за компоненты.**
- 3. Реализация компонентов перехода на эффективный трудовой контракт.**
- 4. Заполнение рабочих карт.**
- 5. Предоставление отчетов за оцениваемый период.**

# Шаг 1. Анализ поставленной задачи

## **1. Изучение нормативной базы.**

*Цели программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012 - 2018 годы:*

- ✓ сохранение кадрового потенциала;
- ✓ повышение престижности и привлекательности работы в учреждениях;
- ✓ обеспечение соответствия оплаты труда работников качеству оказания ими государственных (муниципальных) услуг (выполнения работ).

## **2. Изучение предметной области.**

## **3. Изучение опыта перехода на эффективный контракт других учреждений, в том числе библиотек.**

# Шаг 2. Декомпозиция перехода на эффективный трудовой контракт



# Шаг 2. Распределение ответственности

Проректор по учебной и воспитательной работе

Директор Научной библиотеки

зам. директора по информационно-библиотечному обслуживанию

зам. директора по информационно-библиотечным технологиям

зам. директора по науке

делопроизводитель

делопроизводитель

## Руководители отделов

обслуживания

организации и использования единого фонда

электронной библиотеки

комплектования и каталогизации

информационно-библиографический

научно-методический

научно-исследовательский

**3 группы**

**1 группа**

**1 группа**

**6 групп**

**1 группа**

**1 группа**

**1 группа**

**1** индивидуально

- Единая кафедра выдачи
- Читальные залы открытого доступа
- Узкоспециализированные читальные залы

- МБА

**3** индивидуально

- Комплектование русский язык
- Комплектование иностранные языки
- Учет
- Каталогизация
- Систематизация
- Редакция э/к

- Комплекс работ с периодикой
- Комплекс работ с генеральным каталогом
- Оформление заказа в АБИС

**1** индивидуально

- Научно-методическая работа

- Выпуск изданий НБ

# Шаг 3. Реализация компонентов перехода на эффективный трудовой контракт

## Определение типа ответственности исполнения КПЭ для каждого сотрудника библиотеки

**Индивидуальная ответственность** это ответственность за личные результаты деятельности сотрудников, зависящие только от их собственных усилий или работы их подразделений. Индивидуальная ответственность руководителя – это – ответственность за работу его подразделения.

- Руководители
- Сотрудники выполняющие определенный вид работ в единственном лице

**Групповая ответственность** это ответственность за общие результаты деятельности подразделения (группы), зависящие от совместных усилий нескольких сотрудников. Групповая ответственность работника – это ответственность работы его подразделения (группы).

- Сотрудники, выполняющие определенные виды работ в составе группы



# Установление периода действия КПЭ

**месяц**

**квартал**

**полугодие**

**год**



# Расчет суммы надбавки за выполнение КПЭ и коэффициента участия каждого сотрудника для групповых КПЭ

## Расчет максимальной суммы надбавки за выполнение КПЭ

До перехода на эффективный контракт

Надбавка за интенсивность труда 100 %

После перехода на эффективный контракт

трудовая функция 80 %

надбавка за выполнение КПЭ 20 %

Надбавка за КПЭ выплачивается при достижении не менее 80 % плановых значений КПЭ, сумма надбавки рассчитывается пропорционально доле выполнения, но не выше предельного значения в 100 %

## Расчет коэффициента участия для групповых КПЭ

Запланированный коэффициент участия (ЗКУ)

$$\text{ЗКУ} = \frac{\text{ИН}}{\text{СИН}}$$

где **ИН** - индивидуальная надбавка каждого сотрудника группы

**СИН** - сумма надбавок сотрудников группы за выполнение КПЭ

**Фактический коэффициент участия** определяется руководителем группы на основании полученного результата

# Разработка КПЭ: типы

Показатели результата оценивают количество и качество результата

Количественные оценивают количественный результат

Качественные оценивают качественный результат

Показатели функционирования оценивают выполнение технологических процессов, позволяют оценить, насколько соответствует процесс требуемому алгоритму его выполнения

Оперативные показатели оценивают достижение оперативных целей

Примеры:

- Количество посещений

- Количество обоснованных жалоб со стороны потребителей по направлению деятельности

- Своевременность обработки заявок от кафедр / школ.

- Соблюдение графика проведения обучающих мероприятий среди студентов, преподавателей и сотрудников ДВФУ

- Количество неисполненных поручений руководителя в срок

- Количество не устраненных сбоев в работе подсистемы "Электронная библиотека"

Любые показатели должны быть ориентированы на достижение стратегических целей.

# Разработка КПЭ: требования

**Конкретность** - формулировка показателя демонстрирует направленность на основные цели и задачи подразделения Университета и трактуется однозначно;

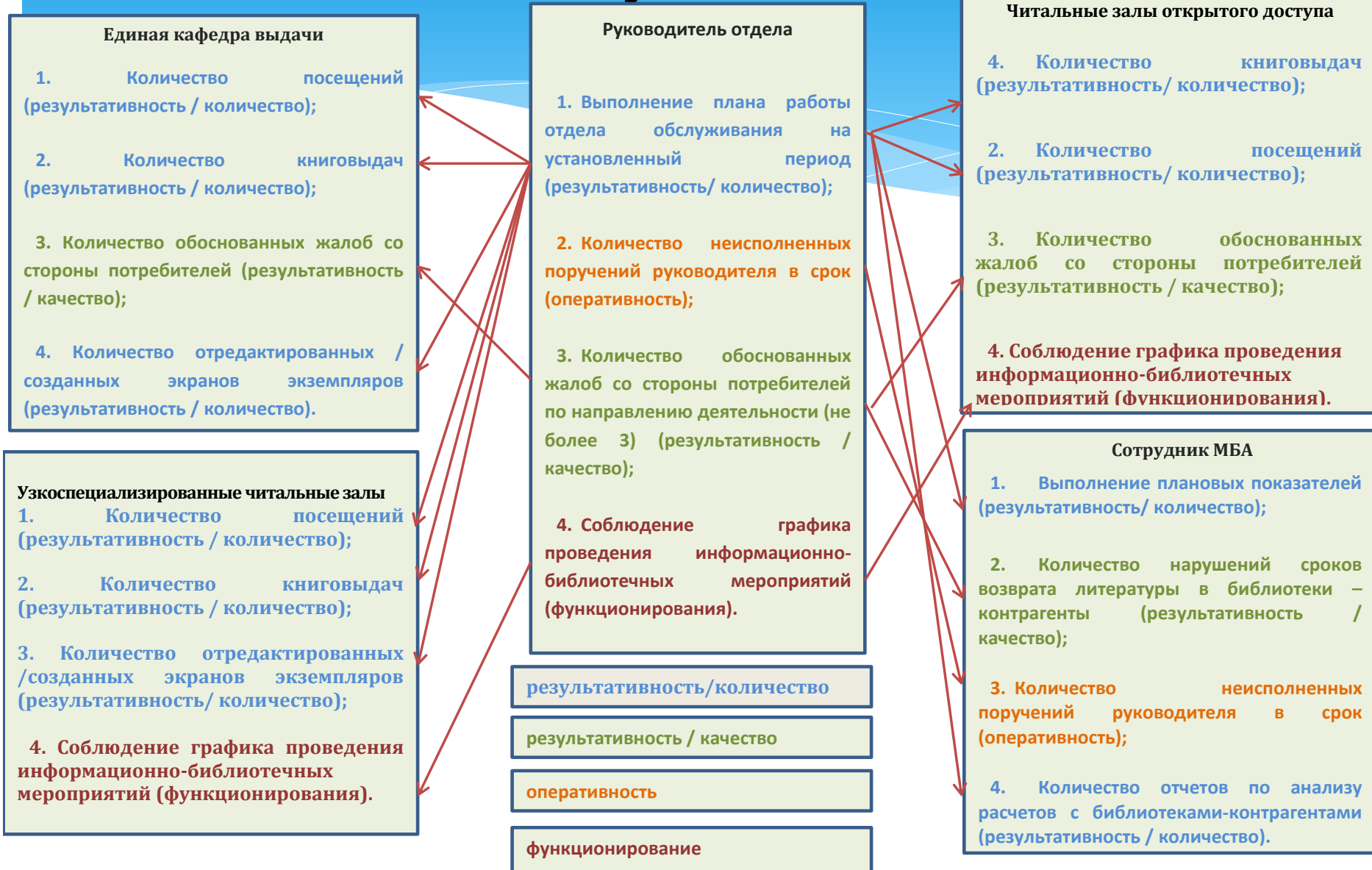
**Измеримость** - для оценки достижимости показателя могут быть использованы измерители в относительном или абсолютном выражении;

**Достижимость** - показатели объективно могут быть выполнены в установленный период при приемлемой интенсивности труда и прилагаемых усилиях со стороны сотрудника;

**Ориентированность на результат** - КПЭ устанавливаются таким образом, чтобы при достижении индивидуальных показателей сотрудником обеспечивалась результативность выполнения стратегических и тактических задач структурного подразделения;

**Ограниченность по срокам** - результат по установленным КПЭ необходимо достигнуть в установленные временные ограничения и оценить по истечении заданного периода.

# Разработка КПЭ: на примере отдела обслуживания



# Определение веса каждого КПЭ, с учетом приоритетности

## Пример КПЭ отдела электронной библиотеки

Вес КПЭ – важность конкретного КПЭ относительно других показателей.

Вес каждого КПЭ определяется с учетом принципа приоритетности – выполнение какого показателя наибольшим образом приведет к достижению поставленной перед работником или подразделением цели.

Общий вес КПЭ не может превышать 100 %

Цели работы подразделения	Показатели эффективности деятельности	Вес
Формирование электронной библиотеки	Количество поступлений объектов в электронную библиотеку	25%
Формирование электронной библиотеки	Количество оцифрованных страниц	25%
Предоставление доступа к электронным ресурсам	Количество обращений к электронным информационным ресурсам библиотеки	25%
Продвижение электронных ресурсов	Количество консультаций	25%

# Определение плановых значений КПЭ на установленный период

- \* Определение плановых значений КПЭ на установленный период основывается на годовом плане с учетом организации учебного и научного процессов университета;
- \* В связи с переходом на эффективный трудовой контракт особую ценность приобретает точность планирования;
- \* На этапе планирования определяются приоритетные задачи, для выполнения которых в дальнейшем разрабатываются КПЭ;
- \* Планирование базируется на стратегических направлениях, обозначенных в Концепции развития Научной библиотеки ДВФУ, на анализе данных прошлых периодов деятельности с учётом годового фонда рабочего времени сотрудников и норм труда на работы в НБ;
- \* В отделах нагрузка на каждого сотрудника рассчитывается в рамках его должностных обязанностей и с учетом нормы его рабочего времени на год.

# Фиксация документов, подтверждающих фактическое выполнение показателей

**Необходимо чтобы факт выполнения КПЭ мог быть подтвержден документально. Это могут быть как традиционные формы учета, так и электронные, например:**

книга суммарного учета;

инвентарная книга;

акты приема-передачи;

акты списания;

журнал учета документов;

журнал учета показателей;

статистические выгрузки модуля Infostation;

статистические выгрузки ПО Command Centre;

статистические выгрузки ПО Conversion Station;

статистические выгрузки Google Analytics;

отчеты ПО Outlook.



# Разработка методики и критериев оценки выполнения КПЭ

**Методика – способ (алгоритм) оценки выполнения КПЭ**

**Критерий – это мера, по которой можно судить выполнен КПЭ или нет, он может быть в виде минимального или максимально допустимого значения или в виде признака (да/нет)**

Показатель	Методика оценки выполнения	Критерии оценки выполнения
Количество созданных/отредактированных авторитетных записей	Сравнительный анализ фактического показателя статистических данных, полученных из отчета модуля Infostation с плановым показателем	Процентное соотношение фактического показателя к плановому. Минимально допустимый – 80%
Количество неисполненных поручений руководителя в срок	Оценка факта наличия / отсутствия неисполненных поручений руководителя в срок	отсутствие 100% наличие – 0 %
Количество обоснованных жалоб со стороны потребителей по направлению деятельности (не более 3)	Оценка факта наличия / отсутствия обоснованных жалоб со стороны потребителей	Если жалоб меньше или равно 3, то 100 %, Если жалоб больше 3, то 0%
Количество переданных в подразделения методических материалов для повышения квалификации сотрудников Научной библиотеки	Сравнительный анализ фактического показателя передачи отобранных методических материалов на основе Журнала учета переданных методических материалов с плановым	Процентное соотношение фактического показателя к плановому. Минимально допустимый – 80%
Количество статей прошедших компьютерную верстку, художественное оформление	Оценка факта наличия / отсутствия оригинал-макетов статей. Сравнительный анализ фактического показателя с плановым показателем	Процентное соотношение фактического показателя к плановому. Минимально допустимый – 80%
Соблюдение сроков прохождения документов (новых поступлений книг и периодических изданий) в АБИС VIRTUA	Оценка факта наличия / отсутствия нарушений сроков прохождения документов (новых поступлений книг и периодических изданий) в АБИС VIRTUA	отсутствие 100% наличие – 0 %

# Шаг 4. Заполнение рабочих карт (групповая)

## Рабочая карта группы

Период действия показателей с 1 декабря по 31 декабря 2016 г.

Подразделение	Отдел комплектования и каталогизации
Ф.И.О. руководителя подразделения	
количество сотрудников	3

ФИО работодателя	
Должность работодателя	проректор по УВР

Размер от месячной суммы надбавки к окладу за выполнение трудовой функции всех сотрудников подразделения для определения величины надбавки за выполнение показателей эффективности	25%	Базовая сумма для расчета надбавки, руб.	Сумма, руб. в выбранный период	Размер сформированной базы для распределения надбавки за выполнения КИЭ
		20 000	20 000	5 000р.

№ п/п	Цели работы подразделения	Показатели эффективности деятельности	Параметры показателей				Выполнение (%)			Сумма надбавки, без учета РК и ДВ	Итого % от суммы надбавки без РК и ДВ, %	Сумма надбавки за выполнение показателя эффективности
			Ед.изм.	Вес	Плановое значение показателя	Факт		min	max			
1	Создание и редактирование библиографических записей	Количество созданных библиографических записей	шт.	25%	600	620	103%	80%	100%	1 250р.	100,00%	1 250,00р.
2	Создание и редактирование библиографических записей	Количество отредактированных библиографических записей	шт.	25%	450	430	96%	80%	100%	1 250р.	95,56%	1 194,44р.
3	Создание справочно-поискового аппарата	Количество созданных/отредактированных авторитетных записей	шт.	25%	15	15	100%	80%	100%	1 250р.	100,00%	1 250,00р.
4	Создание справочно-поискового аппарата	Количество неисполненных поручений руководителя в срок	шт.	25%	0	0	100%	80%	100%	1 250р.	100,00%	1 250,00р.
										<b>5 000р.</b>	<b>98,89%</b>	<b>4 944,44р.</b>

№п/п	Ф.И.О. сотрудника подразделения	Занимаемая должность	Запланированный коэффициент участия	Индивидуальная оценка по итогам периода*	Комментарии и корректировки	Фактический коэффициент участия (распределения суммы надбавки)	С установленными показателями ознакомлен	С оценкой достижений ознакомлен
1	Иванова И.И.	заведующий	0,4	<b>М</b>	<b>б/л</b>		Дата, подпись	Дата, подпись
2	Петрова П.П.	вед. биб-карь	0,26	<b>Ex</b>		0,31		
3	Сидорова С. С.	гл. библиотекарь	0,34	<b>Ex</b>		0,39		
<b>Всего</b>			<b>1</b>			<b>1</b>		

<b>Правила</b>
Надбавка по индивидуальным КИЭ выплачивается в случае достижения цели как
Максимальный размер надбавки по каждому из индивидуальных показателей - 100%
За каждый 1% выполнения индивидуального показателя выплачивается 1% от базовой
Для оцениваемой группы может быть установлено не более 4-5 показателей

<b>Итоговая оценка*</b>	
-------------------------	--

* Используйте следующую шкалу для оценки общего результата:	
<b>Ex</b>	Результаты превосходят ожидания
<b>М</b>	Результаты соответствуют ожиданиям
<b>В</b>	Результаты ниже ожиданий

**Показатели установлены** \_\_\_\_\_  
 Подпись руководителя  
 Дата: \_\_\_\_\_

Подпись работодателя: \_\_\_\_\_  
 Дата: \_\_\_\_\_

**Показатели оценены** \_\_\_\_\_  
 Подпись руководителя  
 Дата: \_\_\_\_\_

Подпись работодателя: \_\_\_\_\_  
 Дата: \_\_\_\_\_

**\* Все цифровые данные не являются реальными, приведены для наглядности**

# Заполнение рабочих карт (индивидуальная)

## Рабочая карта

Период действия показателей с 1 декабря по 31 декабря 2016 г.

ФИО работника	Матвеева М. М.
Должность работника	ведущий библиотекарь

ФИО работодателя	Проректор по учебной и воспитательной работе
Должность работодателя	

Размер от месячной суммы надбавки к окладу за выполнение трудовой функции для определения величины надбавки за выполнение показателей эффективности деятельности	25%	Базовая сумма для расчета надбавки, руб.	Сумма, руб. в выбранный период	Расчет суммы надбавки за выполнение показателей эффективности деятельности
		6 000	6 000	1 500р.

№ п/п	Показатели эффективности деятельности	Условия (критерии) получения надбавки				Выполнение (%)			Сумма надбавки, без учета РК и ДВ	% от Базовой суммы	Сумма надбавки за выполнение показателей эффективности деятельности к начислению
		Ед.изм.	Вес	Плановое значение показателя	Факт		min	max			
1	Соблюдение сроков прохождения документов (новых поступлений) в секторе	%	25%	100%	98%	98%	80%	100%	375р.	98%	368р.
2	Количество карточек расставленных в ГАК	шт.	25%	600	600	100%	80%	100%	375р.	100%	375р.
3	Количество документов, прошедших техническую обработку	шт.	25%	1000	950	95%	80%	100%	375р.	95%	356р.
4	Количество неисполненных поручений руководителя в срок	шт.	25%	0	0	100%	80%	100%	375р.	100%	375р.
									<b>1 500р.</b>	<b>98%</b>	<b>1 474р.</b>

<b>Правила</b>
Надбавка по индивидуальным КПЭ выплачивается в случае достижения цели как минимум на 80%
Максимальный размер надбавки по каждому из индивидуальных показателей- 100%
За каждый 1% выполнения индивидуального показателя выплачивается 1% от базовой величины по показателю
Для одного работника в Рабочей карте может быть установлено не более 4-5 показателей

<b>Итоговая оценка</b>	<b>В</b>
------------------------	----------

\* Используйте следующую шкалу для оценки общего результата:

<b>Ех</b>	Результаты превосходят ожидания
<b>М</b>	Результаты соответствуют ожиданиям
<b>В</b>	Результаты ниже ожиданий

Показатели установлены

Подпись работника:

Дата: \_\_\_\_\_

Подпись работодателя:

Дата: \_\_\_\_\_

Показатели оценены

Подпись работника:

Дата: \_\_\_\_\_

Подпись работодателя:

Дата: \_\_\_\_\_

**\* Все цифровые данные не являются реальными, приведены для наглядности**

# Шаг 5. Предоставление отчетов за оцениваемый период

## Отчет о выполнении КПЭ

Период действия показателей с 1 декабря по 31 декабря 2016 г.

Ф.И.О. работника	Попова П. П.	Ф.И.О. работодателя	
Должность	вед. библиотекарь	Должность	проректор по УВР
Дата составления отчета	09 января 2017 г.	Дата утверждения отчета	11 января 2017 г.
Подпись		Подпись	

№ п/п	Показатели эффективности деятельности	Условия (критерии) получения надбавки				Выполнение %	Подтверждающие документы (наименования, ссылки, комментарии)
		Ед. изм.	Вес	Плановое значение	Факт		
1	Количество отредактированных экранов экземпляров	шт.	25%	1000	1000	100%	статистические выгрузки модуля Infostation
2	Количество распределенных документов (книг)	шт.	25%	1000	1000	100%	статистические выгрузки модуля Infostation
3	Количество запрограммированных R-fid меток	шт.	25%	1200	1150	96%	статистические выгрузки ПО Conversion Station
4	Количество неисполненных поручений руководителя в срок	раз.	25%	0	0	100%	Поротоколы рабочего совещая отдела

Согласовано:

Ф.И.О. работника	
Должность	Директор НБ
Дата утверждения отчета	10 января 2017 г.
Подпись	

\* Все цифровые данные не являются реальными, приведены для наглядности

# Положительные стороны перехода на эффективный трудовой контракт

- ✓ Инструмент, который позволяет влиять на выполнение установленных показателей;
- ✓ Дает возможность развивать и улучшать приоритетные направления развития библиотеки;
- ✓ Заставляет руководителей более вдумчиво относиться к планированию работы своих подразделений;
- ✓ Способствует мотивации сотрудников на результат в достижении установленных показателей;
- ✓ Дает возможность перераспределять средства в рамках группы принимая во внимание фактический коэффициент участия.

# Отрицательные стороны перехода на эффективный трудовой контракт

- ✓ Большая ресурсоемкость разработки КПЭ и заполнения всех предусмотренных документов (рабочие карты, отчеты);
- ✓ Снижает оперативность в работе ради достижения установленного показателя. В некоторых случаях работа с показателями, не выделенными как ключевые, идет по остаточному принципу;
- ✓ Дает возможность внешним обстоятельствам повлиять на выполнение КПЭ и, в итоге, на заработную плату сотрудников.

# Правовые акты, которые значительно помогли бы осуществить переход на эффективный трудовой контракт

- **Модельный стандарт деятельности библиотеки высшего учебного заведения;**
- **Профессиональный стандарт «Специалист в области библиотечно-информационной деятельности»;**
- **Типовые отраслевые нормы труда на работы, выполняемые в библиотеках высших учебных заведений.**

**Спасибо за внимание!**