

**Никонова О. В.**

*кандидат экономических наук,  
доцент кафедры «Экономика в социальной сфере»,  
Государственное автономное учреждение  
«Институт переподготовки и повышения квалификации  
руководящих кадров и специалистов системы  
социальной защиты населения города Москвы»  
e-mail: oknikonova@yandex.ru*

### **Система оценки эффективности деятельности персонала социальных учреждений: особенности разработки и внедрения**

*В настоящее время в целях полного удовлетворения потребностей клиентов в социальных услугах, отвечающих современным требованиям, происходит модернизация и развитие системы социального обслуживания населения, ее адаптация к изменяющимся правовым, социально-экономическим и демографическим условиям, в том числе, путем решения кадровых проблем отрасли. Ведется работа по разработке и внедрению системы оценки эффективности деятельности персонала, планомерному переходу персонала социальных учреждений на «эффективные контракты».*

**Ключевые слова:** *социальное обслуживание, социальные услуги, эффективный контракт, эффективность персонала, оценка эффективности деятельности персонала.*

**Nikonova O. V.**

*PhD (Economics), associate professor  
of «Economy in the social sphere» department, Public autonomous  
institution «Institute of retraining and professional development  
of the managerial personnel and specialists of system  
of social protection population of the city of Moscow»*

### **System of an assessment of the personal activity efficiency of social establishments: features of development and deployment**

*Now for full satisfaction of needs of clients in the social services meeting the modern requirements, there is a modernization and development of system of social service of the population, adaptation to changing legal, social and economic and demographic conditions, including, a solution of personnel problems of branch. Work on development and deployment*

---

---

*of system of an assessment of efficiency of activity of the personnel, systematic transition of the personnel of social establishments on «effective contracts» is conducted.*

**Keywords:** *social service, social services, effective contract, efficiency of the personnel, assessment of efficiency of activity of the personnel.*

В настоящее время в целях решения задач по достижению показателей повышения средней заработной платы отдельных категорий работников, определенных законодательными и нормативно-правовыми актами Российской Федерации<sup>1</sup>, эффективному использованию денежных средств в части выплаты стимулирующих надбавок, повышению качества предоставления социальных услуг, предусматриваются мероприятия по совершенствованию системы оплаты труда персонала социальных учреждений.

Среди значимых мероприятий — разработка системы оценки эффективности деятельности персонала социальных учреждений, заключение трудовых договоров с новыми работниками учреждений в связи с введением «эффективного контракта» и дополнительных соглашений к уже существующим трудовым договорам.

Следует отметить, что разработка системы оценки эффективности деятельности персонала для оформления трудовых отношений на основе «эффективного контракта» — достаточно трудоемкий процесс, требующий большого объема нормативно-организационной деятельности. Учитывая масштаб системы социальной защиты населения мегаполиса и число специалистов и сотрудников, работающих в них, соблюдение их прав и требований государственных документов, регламентирующих новые направления деятельности соответствующих учреждений, обуславливает необходимость значительных усилий в этой области.

Фактически сегодня во многих социальных учреждениях нет единой системы начисления стимулирующих выплат. Как правило, в уч-

---

<sup>1</sup> Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики»; Распоряжение Правительства РФ от 26.11.2012 г. № 2190-р «Программа поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 годы»; Приказ Министерства труда России №167н от 26 апреля 2013 г. «Об утверждении рекомендаций по оформлению трудовых отношений с работником государственного (муниципального) учреждения при введении эффективного контракта»; Постановление Правительства Москвы от 28 декабря 2010 г. № 1088-ПП «О совершенствовании системы оплаты труда работников государственных учреждений города Москвы»; Приказ Департамента социальной защиты населения города Москвы от 11 января 2013 г. № 3 «Об утверждении плана мероприятий повышения оплаты труда отдельных категорий работников в учреждениях социальной защиты населения города Москвы на 2013–2018 гг.».

реждениях существует своя система премиальных начислений, которая, к сожалению, зачастую не связана с качеством работы. Она не только не стимулирует работников на повышение качества работы, но и является, по мнению работников, обязательной частью заработной платы. А ведь это не совсем так. Стимулирующие выплаты, всего лишь «бонус, поощрение» за качественное выполнение своих должностных обязанностей. Поэтому переход на «эффективный контракт» должен воздействовать на качество труда работников, а также способствовать повышению их заработной платы в целом, так как условия осуществления выплат стимулирующего характера будут конкретизированы и прописаны применительно к каждому работнику учреждения в эффективном контракте.

Эффективный контракт — это трудовой договор с работником, в котором конкретизированы его должностные обязанности, условия оплаты труда, показатели и критерии оценки эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых государственных (муниципальных) услуг, а также меры социальной поддержки<sup>2</sup>.

В связи с этим, трудовые отношения между работодателем (государственным учреждением) и работниками, основаны на: наличии у учреждения государственного задания и целевых показателей эффективности работы, утвержденных учредителем; системе оценки эффективности деятельности работников учреждений (совокупности показателей и критериев, позволяющих оценить количество затраченного труда и его качество), утвержденной работодателем в установленном порядке; системе оплаты труда, учитывающей различия в сложности выполняемой работы, а также количество и качество затраченного труда, утвержденной работодателем в установленном порядке; системе нормирования труда работников учреждения, утвержденной работодателем; подробной конкретизации с учетом отраслевой специфики в трудовых договорах должностных обязанностей работников, показателей и критериев оценки труда, условий оплаты труда.

Оценка трудовой деятельности персонала — это процесс определения вклада каждого работника (или группы работников) в достижение поставленных целей учреждения, а именно повышение качества оказываемых социальных услуг, повышение объема платных социальных услуг, а также повышение заработной платы персонала.

---

<sup>2</sup> Приказ Министерства труда России №167н от 26 апреля 2013 г. «Об утверждении рекомендаций по оформлению трудовых отношений с работником государственного (муниципального) учреждения при введении эффективного контракта».

В настоящее время не существует единого подхода к проблеме измерения эффективности трудовой деятельности. Сложность оценки трудового вклада и эффективности труда работников заключается в том, что процесс трудовой деятельности персонала непосредственно связан с производственным процессом и его конечными финансовыми результатами, социальной деятельностью общества, экономическим развитием учреждения.

Разработка системы оценки эффективности деятельности персонала довольно сложный процесс. Необходимыми мероприятиями по разработке такой системы являются: подготовка внутренней нормативно-правовой документации (Положение об оплате труда, Положение о материальном стимулировании); разработка и внедрение критериев оценки эффективности деятельности персонала; определение состава комиссии по выплате стимулирующих надбавок; подготовка и подписание уведомлений о переходе на эффективный контракт; разработка анкеты о готовности персонала к переходу на эффективный контракт; проведение оценки готовности персонала к переходу на эффективный контракт; заключение дополнительных соглашений к трудовым договорам на основе «эффективного контракта»; разъяснительная работа с сотрудниками по вопросам перехода на «эффективный контракт».

Эффективность деятельности определяется с помощью конкретных критериев. Как известно, критерий — это признак, который показывает степень эффективности и включает как количественные, так и качественные показатели, раскрывающие его содержание. Поскольку социальное обслуживание — явление многоуровневое, невозможно определить его эффективность с помощью лишь одного критерия.

Одними из основных критериев оценки эффективности деятельности персонала являются знание и соблюдение нормативных документов, правовых актов, должностных инструкций, санитарно-гигиенических норм и правил, а также других документов, регламентирующих деятельность учреждения в целом и специалиста в частности; своевременное и качественное выполнение поручений директора и руководителя подразделений; своевременное и качественное представление отчетов; отсутствие объективных жалоб как со стороны клиентов, так и со стороны коллег; выполнение государственного задания в рамках своих компетенций.

Критерии оценки эффективности деятельности вводятся с целью усиления мотивации труда конкретного работника, повышения его заинтересованности в конечном результате своего труда, усиления прозрачности и унификации принципов систем оплаты труда учреждения, повышения уровня и качества оказания социальной и медицинской помощи.

В социальных учреждениях предполагается ввести критерии оценки деятельности и разбить их на группы должностей, например, на заместителей директора (по направлениям), бухгалтеров, заведующих, медицинских сестер, специалистов по социальной работе, воспитателей, юрисконсультов, водителей и прочих профессий.

Критерии оценки заполняются на работников подразделения заведующим подразделением, на заведующих подразделениями — курирующими заместителями директора, на заместителей директора — директором и т.д. В итоге при выполнении всех показателей у работника должно складываться 30—40% стимулирующих выплат.

Следует отметить, что в качестве механизма увязки показателей количества и качества труда работника и размера стимулирующих выплат предлагается использовать систему снижения процента стимулирующей выплаты. В случае, когда работник не качественно выполняет работу, то данный вид критериев не учитывается. Процент начисления стимулирующих выплат за конкретный вид критерия не начисляется. По итогам месяца производится выплата премиального фонда исходя из фактически набранных процентов.

Для определения степени эффективности и результативности деятельности персонала, в учреждении создается постоянно действующая комиссия по материальному стимулированию работников, возглавляемая руководителем учреждения. Выплата стимулирующих надбавок производится в пределах фонда оплаты труда по результатам работы за месяц.

Бухгалтерией производится расчет процента стимулирующей выплаты в целом по учреждению как соотношение фактической суммы должностных оклада работников за месяц к сумме стимулирующего фонда. Процент стимулирующей выплаты доводится до руководителя учреждения, заместителей руководителя и руководителей структурных подразделений.

Исчисление суммы стимулирующей надбавки каждому сотруднику производится путем умножения фактически начисленного должностного оклада за месяц на процент стимулирующей надбавки с учетом или без понижающего коэффициента.

Высвободившиеся денежные средства переходят в фонд материального стимулирования следующего периода или могут быть использованы для единовременного поощрения сотрудников в случаях, например, оперативного выполнения заданий руководства; подготовки и проведения важных организационных мероприятий, связанных с основной деятельностью учреждения; непосредственного участия в реализации городских целевых программ и т.д.

Выплаты за интенсивность и высокие результаты производятся из фонда материального стимулирования. При установлении выплат за интенсивность и высокие результаты учитываются следующие критерии эффективности деятельности персонала: качество обслуживания клиента; интенсивность и напряженность работы, связанной со спецификой клиента; инициативность и творческий подход; высокие результаты работы; применение в работе современных форм и методов работы, использование достижений науки и передового опыта; участие в инновационной деятельности.

Решение об установлении стимулирующей выплаты за интенсивность и высокие результаты и ее размерах принимается руководителем учреждения персонально в отношении конкретного работника. Размер выплат за интенсивность и высокие результаты может устанавливаться как в абсолютном значении, так и в процентном отношении к должностному окладу и предельными размерами не ограничивается.

В целом, контроль качества выполнения заданий специалистом осуществляется со стороны: непосредственного руководителя подразделения/отдела; кадровой службы; руководителя учреждения.

Для более точного и правильного определения степени эффективности и результативности деятельности персонала в учреждении создается постоянно действующая комиссия по материальному стимулированию работников, возглавляемая руководителем учреждения.

В состав комиссии включаются руководители структурных подразделений, представители юридической службы, представители выборного органа работников учреждения.

При индивидуальной оценке работника на уровне структурного подразделения оценку качества труда осуществляют рабочие комиссии (в состав которых рекомендуется вводить руководителя подразделения, представителя профсоюзной организации (при его отсутствии — уполномоченного представителя трудового коллектива). Количество и персональный состав рабочей комиссии утверждаются локальными нормативными актами учреждения с учетом мнения выборного профсоюзного органа.

При численности подразделения до 6 человек оценку работника осуществляет руководитель подразделения. Численность и персональный состав рабочих комиссий на отчетный год утверждаются протоколом общего собрания коллектива подразделения.

Оценку работы заместителей руководителя осуществляют непосредственные руководители учреждения.

В повседневной работе руководители структурных подразделений и другие работники фиксируют те или иные замечания по работе сотрудников или подразделения в целом в журнале учета эффективности и результатов труда, показатели записываются в оценочные листы эффективности деятельности персонала, которые вывешиваются в каждом подразделении на информационном стенде и учитываются при подведении итогов работы за месяц.

Руководитель учреждения, руководители структурных подразделений, рабочие комиссии по результатам работы сотрудников отражают данные по оценке критериев в протоколе, который представляют руководителю учреждения для дальнейшего рассмотрения на заседании постоянно действующей комиссии по материальному стимулированию. Комиссия рассматривает результаты оценки работы сотрудников учреждения, и по итогам заседания утверждает их результаты для дальнейшей обработки и расчета бухгалтерией учреждения. Все данные по оценке деятельности (процент участия) по всем критериям и категориям должностей сводятся в таблицы.

Таким образом, разработка и внедрение системы оценки эффективности деятельности персонала социальных учреждений при оказании государственных услуг будут способствовать обеспечению достойной оплаты труда в учреждении, развитию кадрового потенциала, повышению привлекательности профессий, стремлению сотрудников качественно и в срок выполнять возложенные на них обязанности.

#### **Используемые источники**

1. Базаров Т.Ю. Технология центра оценки персонала: процессы и результаты (практическое руководство). – М.: Кнорус, 2011.
2. Баткаева И. А., Митрофанова Е. А. Организация оплаты труда персонала. – М.: Проспект, 2012.
3. Ветлужских Е.Н. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика. 6-е издание – М.: Альпина Паблишер, 2013.
4. Комаров Е.И. Управление эффективностью социальных учреждений: Учебно-практическое пособие / Е.И. Комаров, Н.Н. Стрельникова, И.В. Малюфеев. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013.
5. Методические рекомендации по внедрению системы «эффективного контракта»: Учебно-практическое пособие / Под ред. ГАУ ИПК ДСЗН, 2013–2014 гг.
6. Управление в социальной работе: Учебник для бакалавров / Под ред. профессоров Е.И. Холостовой, Е.И. Комарова, О.Г. Прохоровой. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013.
7. Экономические основы социальной работы: Учебник для бакалавров / Под ред. д.э.н., проф. И.Н. Маяцкой. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013.