



*Владимир КЛЮЕВ,
заместитель
заведующего
кафедрой управления
информационно-
библиотечной
деятельностью МГУКИ*

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА: ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВОЙ ПОДХОД

Для комплексной реализации современных подходов к стимулированию трудовой активности персонала библиотеки целесообразно применять организационно-экономические методы. Они представляют собой совокупность приемов и форм организации и стимулирования труда, нацеленных на формирование и закрепление положительной ресурсной мотивации деятельности сотрудников, уменьшение текучести кадров, развитие профессиональной инициативы и рост личной заинтересованности в успешных результатах своей работы, а также на достижения библиотеки в целом.

В условиях рыночного хозяйственно-го механизма экономическое стимулирование труда приобретает определяющее значение и выполняет три взаимосвязанные функции:

- поощрительную (позитивно оценивает и активизирует профессиональную деятельность, побуждает к новым трудовым достижениям);
- запретительную/воспитательную (усиливает ответственность за трудовую дисциплину);
- компенсационную (возмещает работнику соответствующие дополнительные затраты и потери).

Регулирование оплаты труда библиотечных кадров осуществляется на основе тарифной системы, включающей тарифные ставки (оклады), тарифную сетку и тарифные коэффициенты (ст. 129, 143 ТК РФ). Размер тарифных ставок (окладов) зависит от сложности выполняемых работ, количества и качества затрачиваемого труда, требований

к квалификации. Он устанавливается (ст. 144 ТК РФ) с учетом базовых норм соответствующих единых справочников (работ, профессий, должностей) и разрядов (с определенными финансируемыми коэффициентами) единой тарифной сетки по оплате труда работников бюджетной сферы¹. При этом руководство библиотеки может (согласовав с учредителем и учитывая мнение представительного органа трудового коллектива) устанавливать (применять) различные стимулирующие и компенсационные выплаты (ст. 135 ТК РФ), материально поощрять за добросовестное исполнение трудовых обязанностей (ст. 191 ТК РФ).

Важная роль в тарификации (то есть определении разряда оплаты труда) и установлении дополнительных персональных денежных выплат (надбавок)

¹ В ближайшее время предстоит переход на отраслевую систему оплаты труда.

сотрудникам библиотек принадлежит аттестации библиотечных специалистов, а также аттестации рабочих мест (ст. 209, 212, 214 ТК РФ). Они бывают плановыми (периодическими — по графику) и внеочередными (в частности, в случае необходимости досрочного изменения профессионального статуса/служебной оценки работника). Основными критериями при аттестации библиотечного персонала, принятии рекомендаций аттестационной комиссии о соответствии специалиста конкретной должности, отнесении его к определенному разряду оплаты труда и назначении индивидуальных систематических надтарифных выплат являются:

- соответствие профессиональной подготовки работника квалификационным требованиям (по должности и разряду оплаты труда);
- уровень профессиональной компетенции;
- отношение к выполнению должностных обязанностей;
- результаты служебной деятельности (достигнутые количественные и качественные показатели) за прошедший период.

Таким образом, в пределах имеющихся средств на оплату труда (в том числе поступающих из внебюджетных источников) библиотечному персоналу правомерно устанавливать текущую заработную плату, используя широкий диапазон дополнительных выплат и применяя гибкие формы организации труда.

В практике отечественных библиотечно-информационных учреждений успешно используются прямые (материальные) и косвенные (нематериальные) формы ресурсного стимулирования трудовой активности сотрудников. Среди них:

- дополнительные мобильные коэффициентные выплаты в пределах фонда зарплаты;
- систематические, периодические и единовременные денежные выплаты;

- применение гибких режимов (графиков) работы;

- установление сокращенного рабочего дня, предоставление дополнительных свободных дней, удлиненный отпуск.

Особенностями экономических методов управления трудовым коллективом библиотеки являются:

- максимальная индивидуализированность;
- нивелирование уравнительного подхода к оплате труда;
- адресное планирование текущей работы с учетом реального объема фонда рабочего времени конкретных специалистов, потенциала фонда оплаты труда, резерва внебюджетных средств;
- объективная самооценка библиотечными сотрудниками собственной деятельности.

В ряду прямых форм ресурсного стимулирования библиотечного персонала получили распространение *дополнительные выплаты* из неиспользуемой («свободной») части фонда заработной платы *в соответствии* с рассчитанным по различным методикам *добавочным коэффициентом* (так называемым коэффициентом трудового участия). Они позволяют мобильно использовать свободную часть фонда заработной платы и целенаправленно влиять на результаты работы библиотеки.

Специальный фонд экономии оплаты труда образуется в библиотеке за счет существующих вакансий, а также сотрудников, получающих деньги по больничным листам, находящихся в отпусках по уходу за детьми без сохранения содержания и т. п. Ресурсы этого фонда реально предоставляют возможность:

- выплачивать материальное вознаграждение конкретным специалистам библиотеки в зависимости от сроков, объема и качества выполненной работы;
- максимально сократить число исполнителей плановых заданий;
- повысить заинтересованность библиотечного персонала в расширении

перечня оказываемых услуг и увеличения количества реальных пользователей;

● частично решить социальные проблемы трудового коллектива и отдельных сотрудников.

Однако денежные выплаты с учетом «коэффициента трудового участия» нестабильны из-за ситуативного наполнения фонда экономии оплаты труда и будут эффективны только в *системе с другими стимулирующими и компенсационными выплатами работникам библиотек* (ст. 135, 146, 147, 149, 151—153, 191 ТК РФ). Среди них: надбавки, доплаты, премии, а также материальная помощь, компенсации.

Надбавки — персонально устанавливаемое по величине и срокам систематическое дополнительное материальное вознаграждение. Основанием для выплаты надбавок могут стать:

● высокие качественные и количественные трудовые достижения по основной работе;

● выполнение особых (важных, сложных, срочных и пр.) заданий в специальном режиме;

● работа с нетрадиционным контингентом пользователей (в частности, с инвалидами);

● повышенный уровень профессиональной квалификации (например, ученая степень, звание заслуженного работника отрасли, знание необходимого по работе иностранного языка, применение современной оргтехники и т. п.);

● общий библиотечный трудовой стаж (выслуга лет);

● период профессиональной адаптации (от года до трех лет) после окончания профильного учебного заведения;

● осуществление методических и координационных функций по отношению к другим библиотекам.

Условиями для *доплат* — ситуационно варьируемых периодических выплат — являются:

● совмещение профессий (должностей);

● расширение зоны обслуживания или увеличение объема работ в рамках

одной и той же профессии (должности), в том числе оказание платных услуг и иная сверхнормативная деятельность;

● исполнение обязанностей временно отсутствующего коллеги;

● особые (неблагоприятные, тяжелые, вредные) условия труда².

Достаточно часто понятия «надбавки» и «доплаты», характеризующие так называемую надтарифную часть заработной платы, используются как синонимы, хотя каждое из них имеет указанные собственные экономическую специфику и целевую ориентацию. Абсолютная величина надбавок и доплат формально предельными размерами не ограничивается, но объективно не должна по совокупности превышать средства фонда оплаты труда, аккумулирующего бюджетные и внебюджетные целевые отчисления.

Следует учитывать, что надбавки и доплаты как надтарифную часть зарплаты можно уменьшать или полностью снимать на определенный период:

● за несоблюдение установленных требований к срокам, объемам и качеству выполняемых работ/услуг;

● неисполнение конкретных заданий;

● недобросовестность и небрежность;

● нарушение трудовой и производственно-технологической дисциплины;

● несоблюдение техники безопасности.

Премии — единовременные эпизодические денежные суммы, выплачива-

² В частности, на основе санитарно-гигиенической оценки специалистами служба госсанэпиднадзора объективно учитываются такие факторы: количество бумажной пыли в воздухе рабочей зоны, температурно-влажностный режим микроклимата, освещенность рабочих помещений/мест, уровень шума, наличие вредных химических веществ (например: свинца и его соединений, бензина или керосина, ацетона и пр.). При дифференцированной аттестации рабочих мест в библиотеке экспертами определяются и фиксируются соответствующие отклонения от нормативов предельно допустимой концентрации (ПДК) или предельно допустимого уровня (ПДУ) конкретных характеристик и параметров.

емые администрацией библиотеки по согласованию с представительным органом трудового коллектива дифференцированно по совокупным итогам деятельности (творческо-производственным достижениям) наиболее отличившимся работникам.

Система премирования обычно включает следующие основные элементы, фиксируемые в специальном Положении:

- показатели (критерии) премирования;
- условия премирования;
- размеры премиальных выплат;
- механизм расчета премиальных сумм;
- круг премируемых работников;
- периодичность премирования;
- источники премиальных вознаграждений.

В теории различают текущее премирование, премирование по результатам деятельности, единовременные поощрения, но на практике они реализуются комплексно.

В библиотеках поводами для премирования персонала могут быть:

- определенные календарные отрезки времени (обычно конец квартала и/или года);
- фиксированные события (очередной отпуск, праздники; выход на пенсию);
- юбилейные и памятные даты (библиотек или их подразделений, отдельных сотрудников);
- завершение конкретного объема сверхнормативных работ.

Премиальный фонд формируется частично за счет экономии зарплаты, но преимущественно из поступлений от инициативной деятельности библиотеки.

С учетом специфики библиотечной работы основаниями для выплаты премий сотрудникам являются:

- особые трудовые достижения;
- инновационно-творческая деятельность, внедрение новых технологий, эффективных форм и методов библиотечно-информационной работы;

- умелая организация деятельности и эффективное успешное управление трудовым коллективом;

- развитие и совершенствование дополнительного обслуживания пользователей, в том числе сопутствующего сервиса;

- эффективное применение маркетингового инструментария с целью повышения результативности деятельности библиотеки;

- профильная научно-исследовательская работа (в частности, историко-фактографические, социологические, аналитические разработки);

- благожелательность и внимание к читателям;

- обеспечение сохранности фондовых материалов, оборудования и оргтехники, образцовое содержание служебных помещений.

Возможно также назначение так называемых премий социальной поддержки малообеспеченным или остро нуждающимся сотрудникам библиотеки.

В качестве причин полного или частичного депремирования выступают:

- невыполнение плановых заданий или конкретных показателей;
- нарушение правил внутреннего трудового распорядка библиотеки;
- наличие дисциплинарных взысканий;
- обоснованные жалобы пользователей на низкую культуру или ненадлежащее качество обслуживания;
- неудовлетворительное содержание служебного помещения/рабочего места;
- продолжительное отсутствие на работе (в том числе длительная болезнь).

Материальная помощь выплачивается сотрудникам библиотеки как единовременное денежное пособие размером до месячного должностного оклада (тарифной ставки) в случае:

- тяжелого финансового положения;
- необходимости санаторно-курортного лечения (лечебное пособие);
- длительной болезни;

- бракосочетания;
- рождения ребенка;
- смерти близких родственников.

При наличии денежных ресурсов библиотека может предоставлять сотрудникам беспроцентные краткосрочные (до шести месяцев) ссуды на неотложные нужды.

Компенсационные выплаты позволяют в пределах свободных финансовых средств библиотеки эпизодически оказывать материальную социальную поддержку работникам в связи с инфляционными процессами (целевые выплаты на питание, транспортные расходы, организацию отдыха детей и т. п.).

Косвенные (нематериальные) формы ресурсного стимулирования труда предполагают вариативное предоставление сотрудникам библиотеки не нормированного жестко временного режима труда и/или дополнительного свободного времени как сопоставимого ресурсного эквивалента денежным выплатам, подлежащего объемно-количественному учету и конкретной стоимостной оценке.

Гибкий график режима труда персонала библиотеки предусматривает саморегулирование начала и окончания работы сотрудников, а также обеденного перерыва, определенных подвижными («плавающими», «скользящими») временными границами. В Трудовом кодексе РФ возможность работы в режиме гибкого рабочего времени определена специальной статьей 102. Ее применение обеспечивает оптимальное сочетание социально-личностных и экономических интересов работников с производственными, но может быть успешно реализовано только в условиях крупных библиотек с большим штатом.

Для сотрудников такой библиотеки определяются период, когда они обязательно должны находиться на рабочих местах, минимальное и максимальное количество ежедневного рабочего времени, исходные параметры так называемого банка времени. Накапливающийся резерв времени работник вправе в нужный момент использовать; допуска-

ется кредитование времени со стороны администрации. Все контролируемые показатели (накопление, расход, резерв, кредитование времени) фиксируются в индивидуальной карте учета.

Сокращенный рабочий день с сохранением оплаты нормальной продолжительности рабочего времени администрация библиотеки на основании соответствующих пунктов коллективного договора может устанавливать (по согласованию с учредителем) для библиотечных специалистов, интенсивность труда которых объективно превышает нормативы обслуживания пользователей, а также для работников с особыми условиями труда (например, связанные с компьютерной и копировально-множительной техникой). Законодательно случаи сокращения продолжительности рабочего времени регламентированы статьей 92 Трудового кодекса РФ, но могут быть также предусмотрены локальными нормативными актами работодателя за счет собственных средств.

Дополнительный свободный день выделяется администрацией библиотеки еженедельно (ежемесячно) специалистам конкретного функционального участка с целью компенсации нетрадиционного режима/сложных условий труда (дополнительный «выходной день») или профессионального самообразования («творческий день», «методический день»).

В коллективном договоре уместно также оговорить предоставление свободного дня в день рождения сотрудника (если он выпадает на рабочий период), а также для матерей — в день начала школьных занятий и в день выпускного школьного бала. В ряде библиотек для сотрудников предусмотрен также ежемесячный свободный от работы «семейный день» и/или «день здоровья».

Ежегодные удлиненные (дополнительные) отпуска вариативно предоставляются в зависимости от продолжительности стажа библиотечной работы (с целью закрепления профессиональных кадров), наличия в течение предыдущего года освобождения от работы

из-за болезни (для стимулирования здорового образа жизни), количества и возраста детей, а также иных факторов. Однако законодательно определено право на получение дополнительного оплачиваемого отпуска только для пяти конкретных категорий работников: занятых во вредных или опасных условиях труда; имеющих особый характер работы; с ненормированным рабочим днем; трудящихся в условиях Крайнего Севера и в приравненных к ним местностях (ст. 116, 117—119 ТК РФ). Во всех других случаях организациям разрешается самостоятельно устанавливать дополнительные отпуска «с учетом своих производственных и финансовых возможностей», определив порядок и условия их предоставления в коллективном договоре или локальных нормативных актах (ст. 116 ТК РФ).

Социальные аспекты отпуска без сохранения заработной платы четко обозначены в статье 128 Трудового кодекса РФ где среди прочего констатирована обязанность предоставления такого отпуска (до пяти календарных дней) в случаях: рождения ребенка, регистрации брака, смерти близких родственников. До 14 календарных дней там же предусмотрен аналогичный отпуск работающим пенсионерам по возрасту и до 60 календарных дней работающим инвалидам. Коллективным договором могут быть регламентированы также другие случаи (например, ст. 263 ТК РФ).

Как видно из изложенного выше, значительное число организационно-экономических и социальных вопросов, связанных с трудовыми отношениями, решается при участии представительных органов работников и администрации библиотеки. Трудовой кодекс РФ среди основных принципов правового регулирования трудовых и иных непосредственно связанных с ними отношений выделяет, в частности, сочетание государственного и договорного регулирования, а также социальное партнерство, включающее право на участие работников и работодателей в договорном регулировании этих отношений (ст. 2). Закрепле-

ние в Трудовом кодексе РФ принципа договорного осуществления трудовых и иных непосредственно связанных с ними отношений делает коллективный договор основным регулятором трудовых отношений, в том числе на локальном уровне социального партнерства персонала библиотеки и администрации, обеспечивающим согласование и защиту интересов сторон (ст. 26, 27). Остановимся отдельно на некоторых аспектах применения коллективных договоров в условиях библиотеки.

Статьи 23 и 25 Трудового кодекса РФ определяют: участниками (сторонами) социального партнерства в сфере труда являются работники (их представители), работодатели (их представители), органы государственной власти и местного самоуправления.

Представителями работников в социальном партнерстве, как правило, выступают профессиональные союзы. Если в библиотеке нет первичной профсоюзной организации или она не объединяет более половины работников, то на общем собрании трудового коллектива можно поручить защиту своих интересов имеющейся первичной профсоюзной организации или избрать иной представительный орган (ст. 29—31 ТК РФ).

Представителями работодателей являются руководитель организации или уполномоченные им лица (ст. 33 ТК РФ). В то же время руководитель организации (в данном случае библиотеки) зависит от учредителя, определяющего объемы и направления финансирования, поэтому последний (прежде всего в лице органов государственной власти и местного самоуправления) также правомочен выступать в качестве представителя работодателей (ст. 34 ТК РФ).

Инициаторами заключения коллективного договора могут быть как работодатель, так и работники (ст. 36 ТК РФ). Представители работников и работодателей вступают в переговоры (ст. 36—39 ТК РФ), результатом которых является коллективный договор — правовой акт, регулирующий социально-трудо-

вые отношения в организации (библиотеке) и заключаемый на срок до трех лет работниками и работодателем в лице их представителей (ст. 40, 43 ТК РФ).

Цель коллективного договора — соблюдение социальных и трудовых интересов работников. С его помощью обеспечиваются конкретизация трудовых отношений, предоставление дополнительных льгот и гарантий работникам. В коллективный договор включаются производственно-экономические и социально-экономические вопросы, режим труда и отдыха, охрана труда и здоровья, медицинское и социальное страхование работников библиотеки, обязательства администрации по обеспечению нормальных условий функционирования профсоюзного или иного представительного органа трудового коллектива.

Содержание и структура коллективного договора регулируются статьей 41 Трудового кодекса РФ. Среди конкретных взаимных обязанностей работников и работодателей выделяются такие актуальные для трудовых отношений в условиях библиотеки позиции, как:

- формы, системы и размеры оплаты труда;
- выплата пособий и компенсаций;
- механизм регулирования оплаты труда;
- занятость, переобучение, условия высвобождения работников;
- рабочее время и время отдыха (включая вопросы предоставления и продолжительности отпусков);
- улучшение условий и охраны труда;
- гарантии и льготы совмещающим работу с обучением;
- оздоровление и отдых работников и членов их семей;
- частичная или полная оплата питания работников.

Предусмотрено также, что в коллективном договоре с учетом финансово-экономического положения работодателя могут устанавливаться льготы и преимущества, более благоприятные (по сравнению с нормативными) условия труда персонала.

Анализ практики реализации социально-трудовых отношений в библиотеках позволяет выделить следующие базовые принципы заключения коллективных договоров как нормативных актов трудового права:

- неукоснительное соблюдение профильного законодательства;
- легитимность и полномочность представителей сторон;
- равноправие участников договора (сторон);
- свобода акцентировки и согласования (обсуждения) вопросов, отраженных в проекте договора;
- добровольность принятия взаимных обязательств;
- реальная ресурсная и организационная обеспеченность декларируемых обязательств;
- этапность и систематичность контроля реализации договорных обязательств;
- неотвратимость ответственности (санкций) за невыполнение договора.

Допускается также реализация социально-трудовых отношений с использованием норм региональных, отраслевых и генеральных соглашений или локальных положений самих коллективных договоров. Для детализации и развития таких нормативных положений в приложение к коллективному договору могут помещаться соответствующие конкретизирующие локальные нормативные акты, например Положение об оплате труда, Положение о материальном стимулировании сотрудников и др.

Таким образом, у руководителей библиотек существует реальная возможность применять разнообразные организационно-экономические формы стимулирования трудовой активности библиотечного персонала. Комплексный подход к управлению «человеческими ресурсами» библиотеки позволяет заметно стабилизировать кадровую ситуацию и способствует повышению качества оказываемых пользователям основных и дополнительных услуг.