

УДК 331.2

ПРОБЛЕМЫ ПЕРЕХОДА НА ЭФФЕКТИВНЫЙ ТРУДОВОЙ КОНТРАКТ В МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ КУЛЬТУРЫ

Е.Ф. ЦЕЛИЩЕВА,

старший преподаватель
кафедры экономики и управления
E-mail: Elena.tselishcheva@uara.ru
Уральский институт управления –
филиал Российской академии народного
хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации,
Екатеринбург

Целями исследования являются анализ сложившейся системы оплаты труда педагогов муниципальных учреждений дополнительного образования детей в сфере культуры г. Екатеринбурга, выявление недостатков, разработка рекомендаций по совершенствованию системы оплаты труда на основе применения эффективного контракта.

Исследование базируется на методах экономико-статистического анализа (средних и относительных величин показателя заработной платы работников учреждений дополнительного образования в сфере культуры) и моделирования (показателей средней заработной платы до и после распределения стимулирующих выплат на основе эффективного контракта).

На основе изучения сложившейся системы оплаты труда и выявления ее недостатков предложено рассматривать эффективный контракт как один из способов повышения уровня оплаты труда педагогических работников, повышения их заинтересованности в достижении наивысших показателей индивидуальной эффективности, создания условий для улучшения показателей учреждений в целом.

Особое внимание уделено выявлению вероятных проблем и негативных последствий введения эффективного контракта с педагогами (невозможность достижения педагогом установленных индивидуаль-

ных показателей эффективности, низкая степень отражения усилий педагогов в показателях эффективности, увеличение объема бумажной работы по мониторингу, риск снижения уровня заработной платы отдельных категорий работников, отток кадров из отрасли (молодые педагоги, совместители), увеличение уровня дифференциации заработной платы).

Предложена и апробирована модель распределения стимулирующих выплат педагогам образовательных учреждений культуры.

Практическая значимость исследования состоит в возможности применения предложенной модели эффективного контракта в других образовательных учреждениях.

Обоснована необходимость постепенного перехода на эффективный контракт, составления индивидуального плана улучшения индивидуальных показателей эффективности работы педагогов, а также рассмотрения вопроса о применении разных типов эффективного контракта по отношению к разным категориям работников.

Ключевые слова: эффективный контракт, показатель эффективности, дезагрегирование, стимулирование, педагог, дополнительное образование, заработная плата

В последнее время на всех уровнях власти проводится политика повышения заработной платы работников бюджетной сферы. Область дополнительного образования детей – не исключение. Муниципальные образовательные учреждения культуры Екатеринбурга планировали переход на эффективный контракт с педагогами с 2015 г.

Оценка деятельности сотрудников по ключевым показателям эффективности давно практикуется в бизнесе: на ведущих предприятиях применяется специальная система KPI (key performance indicators), с помощью которой оценивается деловая активность сотрудников, подразделений и компании в целом.

До недавнего времени учреждения социальной сферы такой системой не пользовались в полной мере. Однако в научной литературе есть работы на тему оценки эффективности педагогической деятельности (Н.В. Ключева, А.К. Марковой, В.А. Крутецкого, Л.С. Колесникова, Т.П. Утешева, Л.М. Митина, Ю.А. Самарина и др.). Немало работ посвящено теме поиска критериев оценивания и их обоснования (например, Б.Г. Ананьева, М. Ивановой, Е.А. Климова, А.Г. Ковалева, В.Н. Мясичева, И.М. Палей, К.К. Платонова, Ю.П. Поваренкова, В.Д. Шадрикова и др.).

Система оплаты труда педагогических работников учреждений культуры Екатеринбурга включает три составляющие:

- вознаграждение за выполнение своих должностных обязанностей, установленных в виде оклада, а также надбавок к окладу (за уровень образования, квалификационную категорию, стаж работы и др.);
- компенсационные выплаты (связанные, например, с повышением интенсивности нагрузки, сверхурочными работами, заведыванием кабинетом, обслуживанием компьютера и т.п.);
- стимулирующие выплаты в зависимости от достигнутых показателей эффективности (качество знаний учащихся, участие и победы учеников в конкурсах, совершенствование педагогического мастерства, наставничество и др.).

Для сложившейся системы оплаты труда характерны недостатки.

Во-первых, есть проблемы в области первой из названных составляющих – оклады педагогических работников малы, а между тем именно они должны определять базовую, основную часть оплаты труда.

В настоящее время оклады не отражают затрат времени на подготовку к занятиям, не включают в себя расходов на проведение занятий с применением инновационных технологий. Если разделить сумму выплат педагогу по окладу за год на количество отработанных в году часов, то стоимость услуг работника в час будет несопоставимо меньше рыночной стоимости аналогичных услуг в частных (немуниципальных) образовательных организациях.

Во-вторых, компенсационные выплаты (второй компонент системы оплаты труда) не связаны с работой педагога в сверхурочное время, неравномерным распределением нагрузки в течение учебного года, а являются скорее всего неотъемлемой частью заработной платы (например, «уральский коэффициент») и без того интенсивно работающего штатного педагога.

Третий компонент фонда оплаты труда – стимулирующие выплаты – слабо связан с эффективностью деятельности работника, распределяется в большинстве учреждений на основе субъективных оценок и не основан на прозрачной и всем понятной формуле расчета. Периодичность выплат может существенно варьироваться. Зачастую стимулирующая выплата может быть сопоставимой, а то и превышать размер оклада педагога, в то время как в норме она не должна составлять более 30–50% от оклада, чтобы не лишать работника ощущения стабильности.

В целом в системе финансирования дополнительного образования детей складываются достаточно благоприятные тенденции, средняя заработная плата педагогов увеличивается. Например, в I полугодии 2014 г. средняя заработная плата работников учреждений дополнительного образования детей в Свердловской области составила 26 833,0 руб. (в муниципальных учреждениях – 26 929,9 руб.), что составляет 92,4% от среднемесячной номинальной начисленной заработной платы по региону (29 052,9 руб.) (табл. 1).

Средняя заработная плата работников учреждений дополнительного образования детей за последний год увеличилась в Свердловской области на 32,9% (табл. 2). При сложившейся положительной динамике есть все шансы, что в 2015 г. заработная плата работников учреждений дополнительного образования детей будет не ниже средней заработной платы по региону.

В связи с последними изменениями законодательства на федеральном уровне власти появился новый ориентир – средняя заработная плата педагогов учреждений дополнительного образования

Таблица 1

Уровень средней заработной платы работников учреждений дополнительного образования детей* в организациях государственной и муниципальной форм собственности за I полугодие 2014 г.

Показатель	Всего	В том числе по формам собственности	
		Собственность субъекта РФ	Муниципальная собственность
Средняя заработная плата работников учреждений дополнительного образования детей по Свердловской области, руб.	26 833,0	24 901,3	26 929,9
Отношение к средней заработной плате учителей по субъекту РФ, %	70,8	65,7	71,1
Средняя заработная плата работников учреждений дополнительного образования детей в Екатеринбурге, руб.	27 144,5	25 375,9	27 358,8
Отношение к средней заработной плате учителей по субъекту РФ, %	71,6	67,0	72,2

* Включены педагогические работники образовательных учреждений дополнительного образования детей и педагоги учреждений культуры.

Источник: итоги федерального статистического наблюдения о численности и оплате труда отдельных категорий работников социальной сферы. URL: http://sverdl.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/sverdl/ru/statistics/standards_of_life.

Таблица 2

Динамика уровня средней заработной платы работников учреждений дополнительного образования детей в 2013–2014 гг.

Показатель	2013		I полугодие 2014	I полугодие 2014 к I полугодию 2013, %
	I полугодие	За год		
Средняя заработная плата работников учреждений дополнительного образования детей по Свердловской области, руб.	20 189,0	21 950,3	26 833,0	132,9
Отношение к средней заработной плате учителей по субъекту РФ, %	64,4	71,4	70,8	–
Средняя заработная плата работников учреждений дополнительного образования детей в Екатеринбурге, руб.	21 333,7	23 254,8	27 144,5	127,2
Отношение к средней заработной плате учителей по субъекту РФ, %	68,1	77,8	71,6	–

Источник: составлено автором по данным итогов федерального статистического наблюдения о численности и оплате труда отдельных категорий работников социальной сферы. URL: http://sverdl.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/sverdl/ru/statistics/standards_of_life.

детей должна быть не ниже заработной платы учителей к 2018 г. По данным Росстата, в Свердловской области заработная плата учителей в I полугодии 2014 г. составила 37 886,8 руб., а оплата труда работников учреждений дополнительного образования детей составляет чуть более 70% зарплаты учителей. Для сферы общего образования характерны более высокие темпы роста этих показателей, чем для сферы дополнительного образования.

Дальнейшее повышение оплаты труда в социальной сфере планируется проводить на основе внедрения эффективного контракта. Так как увеличение расходов на финансирование фонда оплаты труда приведет к увеличению стоимости услуг в расчете на одного учащегося, будет справедливо,

если учреждения одновременно будут принимать меры по повышению качества оказываемых услуг.

Введение эффективного контракта является важным шагом, с одной стороны, для повышения оплаты труда (в первую очередь наиболее успешных работников), а с другой стороны – для ориентации менее активных педагогов на повышение результативности своей деятельности. Введение эффективного контракта должно обеспечить взаимосвязь повышения оплаты труда и адаптации деятельности учреждений к новым условиям, ориентации на решение задач развития дополнительного образования в сфере культуры, повышения качества оказываемых услуг.

Под эффективным контрактом понимается «трудовой договор с работником, в котором конкре-

тизированы его должностные обязанности, условия оплаты труда, показатели и критерии оценки эффективности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых государственных (муниципальных) услуг, а также меры социальной поддержки».

Введение эффективного контракта не предполагает изменения трудового законодательства в целом и кардинальных изменений системы оплаты труда педагогов в частности. Речь идет о совершенствовании трудовых отношений в рамках действующих трудовых договоров.

Суть преобразований заключается в уточнении и конкретизации трудовых функций работников, показателей и критериев оценки эффективности деятельности, в установлении размера вознаграждения за достижение коллективных результатов труда. При этом предполагается, что условия получения вознаграждения понятны как работодателю, так и работнику. Введение эффективного контракта в учреждениях социальной сферы связано со стремлением отойти от практики распределения стимулирующих выплат, устанавливаемых без учета эффективности деятельности работников.

Введение эффективного контракта связано с совершенствованием отношений по поводу третьего компонента системы оплаты труда – стимулирующих выплат – и в целом не решает проблемы низких окладов педагогов. Более того, при внедрении эффективного контракта могут усугубиться проблемы нерационального соотношения гарантированной

части заработной платы (оклада) и стимулирующих надбавок.

Эффективный контракт может быть заключен как с работником, так и с руководителем учреждения. В данном исследовании автор уделил особое внимание проблеме введения эффективного контракта с работниками – педагогами образовательных учреждений культуры и постарался выделить проблемы, с которыми сталкиваются (или могут столкнуться) руководители учреждений при разработке и введении эффективных контрактов с педагогами.

Первая проблема – разработка показателей эффективности работника. При этом можно руководствоваться методическими рекомендациями Министерства культуры РФ «по взаимоувязке системы отраслевых показателей эффективности деятельности в сфере культуры от федерального уровня до конкретного учреждения и работника». В соответствии с этой методикой дезагрегирование показателей приведет к тому, что каждый отдельный работник будет ориентироваться на достижение не столько личных результатов, сколько на достижение наилучших показателей учреждением (коллективные результаты). Можно попробовать трансформировать показатели эффективности учреждений в показатели эффективности отдельных работников и зафиксировать это в эффективном контракте (табл. 3).

В перечне показателей эффективности педагога, на взгляд автора, не должно быть показателей, отражающих прямые должностные обязанности, за добросовестное выполнение которых предусмот-

Таблица 3

Пример дезагрегирования показателей эффективности учреждения дополнительного образования детей в показатели эффективности педагогов

Группа показателей	Показатель эффективности учреждения	Показатель эффективности работника
Обеспечение качества услуг, предоставляемых учреждением	Участие в программе по формированию публичной независимой системы оценки качества работы муниципальных учреждений, оказывающих социальные услуги в сфере культуры	Нет показателя
	Уровень удовлетворенности горожан качеством предоставления учреждением муниципальных услуг, % по результатам публичного независимого мониторинга	Отсутствие жалоб со стороны родителей (законных представителей)
	Наличие и использование системы мониторинга уровня и результатов достижений обучающихся	Своевременное заполнение и предоставление отчетности об уровне успеваемости учащихся
	Наличие учащихся – стипендиатов разного уровня	Подготовка учащихся – стипендиатов различного уровня
	Доля выпускников образовательного учреждения, продолживших обучение в профессиональных образовательных организациях сферы культуры и искусства, от общего количества выпускников, %	Количество выпускников, продолживших обучение в учреждениях профессионального образования

рены оклад и надбавки к нему. Достаточно часто в показателях проекта эффективного контракта анализируемых учреждений автор встречал показатель – стаж работы по специальности. Думается, что стаж работы по специальности не является показателем, зависящим от усилий педагога, и не отражает эффективности труда. В табл. 3 представлены такие показатели педагога, как отсутствие жалоб со стороны родителей, своевременное заполнение и предоставление отчетности об уровне успеваемости учащихся.

На взгляд автора, работника нужно поощрять тогда, когда он выполняет добровольно то, что делать не обязан. Например, возможно поощрение педагога за счет стимулирующих выплат за разработку и применение уникальной и инновационной методики учета успеваемости учащихся.

Таким образом, после дезагрегирования показателей есть смысл провести их критический анализ и «отсеять» те, которые связаны с должностными обязанностями педагога (не включать их в эффективный контракт).

Возможно возникновение противоположной проблемы – в погоне за максимально исчерпывающим перечнем показателей эффективности педагога есть риск потерять инициативу, творческий подход. Педагоги не будут заинтересованы в самореализации по тем направлениям, которые не предусмотрены в эффективном контракте. В этом смысле контракт может стать неким образцом или стандартом, который тормозит прогресс и инновации в учреждениях.

Вторая проблема – определение уровня значимости показателей эффективности, весовых коэффициентов, установление за достижение показателей адекватного количества баллов. Важно понимать, за что присваивается балл – за достижение показателя или за его улучшение в динамике. На взгляд автора, особое внимание должно уделяться не тому, сколько баллов набрал работник, а тому, как будут изменяться в дальнейшем набранные баллы, какова будет их динамика (положительная или отрицательная).

Очень часто как показатели эффективности педагогов учреждений дополнительного образования детей используются коэффициенты подготовки лауреатов конкурсов. При этом, для подготовки лауреатов международных и всероссийских конкурсов устанавливается более высокое количество баллов, нежели для подготовки к региональным и городским конкурсам. Однако с точки зрения работника такая градация может показаться несправедливой,

так как при установлении баллов необходимо ориентироваться не только на престижность конкурса, но и на объем затраченных педагогом усилий.

Третья проблема – мониторинг набранных педагогами баллов и поощрение за повышение эффективности. Несомненно, объем бумажной работы при этом увеличится многократно. Но можно рассмотреть вопрос об автоматизации подсчета и анализа динамики набранных баллов. По аналогии в коммерческой сфере внедрение систем оценок КРІ в большинстве случаев предполагает использование специализированного программного обеспечения.

Четвертая проблема связана с распределением фонда стимулирующих надбавок таким образом, чтобы это повышало заинтересованность работника в улучшении своих результатов. Здесь возможны три различных подхода.

Первый предполагает фиксацию в эффективном контракте различных сумм стимулирующих выплат за достижение отдельных показателей эффективности. Например, единовременная выплата в конкретном размере за организацию школьного концерта. При использовании этого подхода возникает риск превышения или недоиспользования в полной мере фонда стимулирующих выплат.

Второй подход предполагает ориентацию на полное распределение фонда стимулирующих выплат между всеми педагогами учреждения, но в разной степени – в зависимости от эффективности труда каждого педагога.

Алгоритм распределения фонда стимулирующих выплат достаточно прост. Сначала рассчитывается количество баллов, набранных каждым педагогом, а затем баллы всех работников суммируются. Итог принимается за 100% и приравнивается к фонду стимулирующих выплат. Далее в зависимости от того, какая доля баллов приходится на каждого работника, определяется доля фонда стимулирующих выплат, которая будет начислена работнику:

$$H = B / C \cdot \Phi,$$

где H – сумма надбавки по эффективному контракту;

B – количество баллов, набранных педагогом;

C – сумма баллов всех педагогов учреждения;

Φ – фонд стимулирующих выплат.

Третий подход – смешанный, предполагает сочетание первого и второго подходов.

Пятая проблема. При введении эффективного контракта особенно важными задачами становятся сохранение и увеличение заработной платы педаго-

гов в рамках программы развития сферы культуры и реализации серии указов Президента РФ, направленных на повышение эффективности социальной сферы. Именно поэтому важно осуществлять предварительный расчет последствий введения эффективного контракта с педагогами учреждения, а также непрерывный мониторинг динамики средней заработной платы после введения контракта.

Целесообразно рассмотреть вопрос о ведении мониторинга по заработной плате отдельных групп педагогических работников (например, молодых педагогов), чтобы не допустить снижения уровня доходов отдельных работников и избежать оттока кадров.

Любые изменения должны проходить постепенно и не должны изменять сложившуюся систему мотивации работников. Недопустимо, чтобы после внедрения эффективного контракта уровень заработной платы работников уменьшился. В таком случае эффективный контракт может превратиться в неэффективный.

Шестая проблема. Негативным последствием введения эффективного контракта может также стать увеличение дифференциации размера стимулирующих надбавок у педагогов.

В одном из образовательных учреждений культуры Екатеринбурга был проведен предварительный расчет показателей эффективности деятельности педагогов и распределения фонда стимулирующих надбавок. Результаты показали существенную (в

8,6 раза) дифференциацию размеров выплат, 57,0% педагогов в анализируемом учреждении набрали баллов ниже среднего уровня (табл. 4).

Как свидетельствует приведенная статистика, введение эффективного контракта в анализируемом учреждении может дестимулировать более половины работников. Избежать этой проблемы можно, организовав постепенный переход к эффективному контракту – до 2018 г. Нет смысла спешить, так как речь идет о сохранении и профессиональном развитии кадровых ресурсов учреждений.

Например, в 2015 г. можно предусмотреть распределение не всего, а только 70% фонда стимулирующих выплат в соответствии с набранными педагогами баллами на основе второго подхода, а оставшуюся часть фонда направить на распределение средств в пользу тех работников, которые набрали баллов меньше среднего, по следующей модели:

$$H = B_n / C_n \cdot 30\% \cdot \Phi,$$

где B_n – количество баллов, которых не хватает педагогам до среднего балла по учреждению; C_n – общая сумма баллов, которых не хватает педагогам до среднего балла по учреждению.

Расчеты на примере одного учреждения по двум представленным моделям показали, что в этом случае дифференциация в сумме стимулирующих выплат будет значительно меньше – в 2,3 раза (табл. 5).

Далее на 2016 г. для анализируемого учреждения рекомендуется предусмотреть распределение

Таблица 4

Результаты предварительного расчета показателей эффективности педагогических работников учреждения дополнительного образования детей в сфере культуры

Показатель	Количество набранных баллов	Доля в фонде стимулирующих выплат, %	Соотношение со средним размером выплат, %
Максимальное значение (лучший работник)	260	12,9	180,1
Минимальное значение (худший работник)	30	1,5	20,8

Таблица 5

Результаты предварительного расчета показателей эффективности педагогических работников учреждения дополнительного образования детей в сфере культуры*

Показатель	Количество набранных баллов	Доля в фонде стимулирующих выплат, %	Соотношение со средним размером выплат, %
Максимальное значение (лучший работник)	260	10,3	144,1
Минимальное значение (худший работник)	30	4,4	61,3

* Вариант распределения фонда стимулирующих выплат – 70/30.

фонда стимулирующих выплат в соотношении 80/20, а на 2017 г. – 90/10. И лишь с 2018 г. перейти на 100%-ное применение эффективного контракта.

Предложенный переходный период благоприятно скажется на развитии трудовых отношений, позволит руководителям учреждений апробировать и скорректировать (в случае необходимости) систему показателей эффективности. Вполне возможно в течение этого времени разработать с каждым педагогом (и реализовать) индивидуальный план улучшения показателей эффективности. Это впоследствии положительно скажется не только на уровне заработной платы, но и на мотивации педагога.

Перед внедрением эффективного контракта целесообразно провести беседу с педагогами, объяснить суть нововведений, создать целевые установки на достижение показателей эффективности учреждения, сориентировать педагога на достижение (улучшение) личных показателей, создать понимание, что дальнейшее повышение заработной платы зависит от стремления самого педагога улучшить качество и результативность своей деятельности.

Список литературы

1. Бердашкевич А.П. Каким должен быть эффективный контракт для учителя? // Народное образование. 2012. № 7. С. 40–43.
2. Боровская М.А., Масыч М.А., Бечвая М.Р. Анализ систем оплаты труда преподавателей вузов // Высшее образование в России. 2013. № 2. С. 3–8.
3. Боровская М.А., Масыч М.А., Шевченко И.К. Эффективный контракт в системе стимулирования научно-педагогических работников // Высшее образование в России. 2013. № 5. С. 13–20.
4. Васильева М.В. Оценка эффективности и результативности использования бюджетных средств при проведении финансового контроля // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2011. № 13. С. 24–34.
5. Габсатарова И.Д. Анализ тенденций развития автономных учреждений в социально-культурной сфере // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2012. № 13. С. 23–29.
6. Горлова О.С. Совершенствование механизма финансового обеспечения автономных учреждений за счет бюджетных средств // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2012. № 5. С. 21–31.
7. Гриценко В.В. Административно-правовое регулирование заработной платы в бюджетной сфере: мифы и реальность // Административное право и процесс. 2013. № 6. С. 68–71.
8. Егоров В.В. Система оплаты труда работникам образовательных учреждений // Учет в сфере образования. 2013. № 9. С. 42–44.
9. Жилина Е.А., Качанова Е.А. Опыт реализации реформы бюджетного сектора на территории Уральского федерального округа // Вопросы управления. 2013. № 4. С. 128–132.
10. Итоги федерального статистического наблюдения о численности и оплате труда отдельных категорий работников социальной сферы. URL: http://sverdl.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/sverdl/ru/statistics/standards_of_life.
11. Как платят профессорам? Глобальное сравнение систем вознаграждения и контрактов / под ред. Ф. Альбаха, Л. Райсберг, М. Юдкевич, Г. Андрушука, И. Пачеко. М.: НИУ-ВШЭ, 2012. 439 с.
12. Ковалева Г.А., Пешина Э.В. Реформирование системы финансирования государственного и муниципального секторов экономики: монография. Екатеринбург: УрО РАН, 2008. 300 с.
13. Кочкина А.А. Особенности почасовой оплаты труда педагогов // Учет в сфере образования. 2013. № 6. С. 46–48.
14. Петрова С. Оплата труда педагогов. URL: <http://www.glavbukh.ru/art/4609>.
15. Ткачева М.И. Реализация процедуры оценки качества деятельности педагогических работников образовательных организаций в рамках внедрения механизма эффективного контракта. URL: <http://www.uecs.ru/uecs67-672014/item/2968-2014-07-02-09-54-05>.
16. Учреждения дополнительного образования детей (данные статистики и мониторинга экономики образования) // Вопросы образования. 2013. № 2. С. 209–232.
17. Целищева Е.Ф. Анализ эффективности бюджетных расходов муниципальных учреждений // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2014. № 14. С. 40–50.
18. Шадриков В.Д. Профессиональные способности. М.: Университетская книга, 2010. 320 с.
19. Шайбакова Л.Ф., Алексеева Н.Г., Тельминова Л.Б., Тельминов А.А. Готовность педагогических работников образовательных учреждений к заключению эффективного контракта. URL: <http://izvestia.usue.ru/download/51/17.pdf>.
20. Эффективный контракт в образовании. По данным статистики и мониторинга экономики и образования // Вопросы образования. 2013. № 3. С. 141–151.

PROBLEMS OF TRANSFER TO EFFECTIVE WORK CONTRACT
IN MUNICIPAL NON-PROFIT ORGANIZATIONS
OF CULTURAL ESTABLISHMENTS

Elena F. TSELISHCHEVA

Abstract

Importance The research analyses the current system of teachers' labor remuneration in municipal budgetary institutions for supplementary education for children in the field of culture of Yekaterinburg.

Objectives The paper aims to identify the shortcomings, to develop recommendations to improve the system of remuneration of labor based on the use of effective contract.

Methods The study is based on the methods of economic and statistical analysis (median and relative values of index of wages of employees of institutions of further education in the field of culture) and modeling of the values of average wages (prior and after the distribution of incentive payments through an effective contract). Based on analysis of the existing remuneration system and identifying its weaknesses, I suggested to consider the efficient contract as one of the effective ways to increase the level of teachers' labor remuneration, to enhance their interest in achieving the excellent individual performance, creation of conditions for improving the performance of institutions as a whole. The article pays the special attention to the identification of possible problems and negative consequences of an effective contract with teachers (the impossibility by teacher to reach individual performance indicators of the efficiency, the low degree of reflection of teachers' efforts in terms of efficiency, increased paper work on monitoring, risk of reducing the wages of certain categories of teaching employees, brain drain from the industry (young teachers, faculty members), an increase in the level of teachers' wage differentiation). I propose and test the model of allocation of incentive payments to teachers of educational institutions of culture.

Results The research's practical value consists in the possibility of application of proposed model of effective contract in other educational institutions.

Conclusions and Relevance The paper substantiates the necessity of gradual transition to effective contract,

drafting of individualized plan for improving individual performance indicators of the efficiency of teachers, as well as consideration of the issue about the use of different types of effective contract in relation to the different categories of workers.

Keywords: effective contract, effectiveness indicators, disaggregation, stimulation, teacher, additional education, salary

References

1. Berdashkevich A.P. Kakim dolzhen byt' effektivnyi kontrakt dlya uchitelya? [What kind of contract is considered as effective for teacher?]. *Narodnoe obrazovanie = Popular education*, 2012, no. 7, pp. 40–43.
2. Borovskaya M.A., Masych M.A., Bechvaya M.R. Analiz sistem oplaty truda prepodavatelei vuzov [Analysis of teachers' labor remuneration system for teachers of higher educational institutions]. *Vyshee obrazovanie v Rossii = Higher education in Russia*, 2013, no. 2, pp. 3–8.
3. Borovskaya M.A., Masych M.A., Shevchenko I.K. Effektivnyi kontrakt v sisteme stimulirovaniya nauchno-pedagogicheskikh rabotnikov [Efficient contract in the system of encouraging of scientific and pedagogical workers]. *Vyshee obrazovanie v Rossii = Higher education in Russia*, 2013, no. 5, pp. 13–20.
4. Vasil'eva M.V. Otsenka effektivnosti i rezul'tativnosti ispol'zovaniya byudzhetykh sredstv pri provedenii finansovogo kontrolya [Evaluation of the efficiency and performance of usage of budgetary funds during financial control]. *Finansovaya analitika: problemy i resheniia = Financial analytics: science and experience*, 2011, no 13, pp. 24–34.
5. Gabsatarova I.D. Analiz tendentsii razvitiya avtonomnykh uchrezhdenii v sotsial'no-kul'turnoi sfere [Analysis of development trends of autonomous institutions in the socio-cultural sphere]. *Finansovaya analitika: problemy i resheniia = Financial analytics: science and experience*, 2012, no. 13, pp. 23–29.

6. Gorlova O.S. Sovershenstvovanie mekhanizma finansovogo obespecheniya avtonomnykh uchrezhdenii za schet byudzhethnykh sredstv [Improving the mechanism of financial support of the autonomous institutions through the budgetary means]. *Finansovaia analitika: problemy i resheniia = Financial analytics: science and experience*, 2012, no. 5, pp. 21–31.
7. Gritsenko V.V. Administrativno-pravovoe regulirovanie zarabotnoi platy v byudzhethnoi sfere: mify i real'nost' [Administrative and legal regulation of wages in government sector: myths and reality]. *Administrativnoe pravo i protsess = Administrative law and process*, 2013, no. 6, pp. 68–71.
8. Egorov V.V. Sistema oplaty truda rabotnikam obrazovatel'nykh uchrezhdenii [The system of labor remuneration for educational institutions' employees]. *Uchet v sfere obrazovaniya = Accounting in field of education*, 2013, no. 9, pp. 42–44.
9. Zhilina E.A., Kachanova E.A. Opyt realizatsii reformy byudzhethnogo sektora na territorii Ural'skogo federal'nogo okruga [The experience of implementing the reform of budget sector in the territory of the Ural Federal District]. *Voprosy upravleniya = Management issues*, 2013, no. 4, pp. 128–132.
10. *Itogi federal'nogo statisticheskogo nablyudeniya o chislennosti i oplate truda otdel'nykh kategorii rabotnikov sotsial'noi sfery* [The results of the Federal statistical observation in terms of the number and labor remuneration of certain categories of social workers]. Available at: http://sverdl.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/sverdl/ru/statistics/standards_of_life. (In Russ.)
11. *Kak platyat professoram? Global'noe sravnenie sistem voznagrashdeniya i kontraktov* [How to pay salary to professors? A global comparison of the systems of labor remuneration and contracts]. Moscow, NRU – HSE Publ., 2012, 439 p.
12. Kovaleva G.A., Peshina E.V. *Reformirovanie sistemy finansirovaniya gosudarstvennogo i munitsipal'nogo sektorov ekonomiki* [Reforming the system of financing of public and municipal sectors of economy]. Ekaterinburg, UB of RAS Publ., 2008, 300 p.
13. Kochkina A.A. Osobennosti pochasovoi oplaty truda pedagogov [Features of hourly payment of teachers' labor]. *Uchet v sfere obrazovaniya = Accounting in field of education*, 2013, no. 6, pp. 46–48.
14. Petrova S. *Oplata truda pedagogov* [Teachers' labor remuneration]. Available at: <http://www.glavbukh.ru/art/4609>. (In Russ.)
15. Tkacheva M.I. *Realizatsiya protsedury otsenki kachestva deyatel'nosti pedagogicheskikh rabotnikov obrazovatel'nykh organizatsii v ramkakh vnedreniya mekhanizma effektivnogo kontrakta* [Implementation of procedures for evaluating the quality of teaching staff of educational organizations in the context of implementation of the effective contract]. Available at: <http://www.uecs.ru/uecs67-672014/item/2968-2014-07-02-09-54-05>. (In Russ.)
16. *Uchrezhdeniya dopolnitel'nogo obrazovaniya detei (dannye statistiki i monitoringa ekonomiki obrazovaniya)* [Educational institutions for further vocational education for children (statistics and monitoring data of education economics)]. *Voprosy obrazovaniya = Educational issues*, 2013, no. 2, pp. 209–232.
17. Tselishcheva E.F. *Analiz effektivnosti byudzhetnykh raskhodov munitsipal'nykh uchrezhdenii* [Analysis of the effectiveness of budget expenditures of municipal institutions]. *Finansovaia analitika: problemy i resheniia = Financial analytics: science and experience*, 2014, no. 14, pp. 40–50.
18. Shadrikov V.D. *Professional'nye sposobnosti* [Professional abilities]. Moscow, Universitetskaya kniga Publ., 2010, 320 p.
19. Shaibakova L.F., Alekseeva N.G., Tel'minova L.B., Tel'minov A.A. *Gotovnost' pedagogicheskikh rabotnikov obrazovatel'nykh uchrezhdenii k zaklyucheniyu effektivnogo kontrakta* [The willingness of workers of educational institutions to conclude a better contract]. Available at: <http://izvestia.usue.ru/download/51/17.pdf>. (In Russ.)
20. *Effektivnyi kontrakt v obrazovanii. Po dannym statistiki i monitoringa ekonomiki i obrazovaniya* [Effective educational contract. According to the data of statistics and monitoring of the economy and education]. *Voprosy obrazovaniya = Educational issues*, 2013, no. 3, pp. 141–151.

Elena F. TSELISHCHEVA

Ural Institute of Management, Branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Yekaterinburg, Russian Federation
Elena.tselishcheva@uapa.ru