

© Е. А. Подолян, 2018

Самарский государственный технический
университет (СамГТУ), Россия

E-mail: lastml5@yandex.ru

ОРГАНИЗАЦИЯ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ИНСТРУМЕНТАРИЯ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ТРУДА

В статье описаны организационные и экономические аспекты материального стимулирования муниципальных служащих, основанного на оценке результативности труда по основным показателям результативности (ОПР). Дается обзор имеющихся проблемных моментов в расчетной части организации процедуры материального стимулирования муниципальных служащих. Автором даются рекомендации по использованию процедур оценки результатов труда в организации материального стимулирования работников в соответствии с эффективным распределением фактического фонда премирования.

Ключевые слова: муниципальные служащие, оценка результативности труда, материальное стимулирование, основные показатели результативности (ОПР) муниципальных служащих.

В современных условиях эволюции российского общества обеспечение исполнения функций государственной власти, реализацию исполнения различных социально-экономических реформ, целей и задач в интересах населения муниципального образования осуществляют работники органов местного самоуправления – муниципальные служащие.

Главный акцент в результативности этой деятельности делается на удовлетворение запросов и потребностей населения, для повышения качества и уровня жизни которого и действуют сотрудники муниципальной службы. Актуальность разработки новых форм и развития существующих методов материального стимулирования муниципальных служащих на основе оценки результативности их труда обусловлена еще и тем, что перед системой государственного и муниципального управления Президентом Российской Федерации поставлена задача повышения социальной активности административных образований в регионах посредством создания таких условий труда, которые позволили бы повысить результа-

тивность работников на всех уровнях управления.

Целью исследования, отраженного в содержании этой статьи, является обоснование, разработка методических и научно-практических рекомендаций по развитию материального стимулирования труда муниципальных служащих на основе оценки результативности их труда, направленных на повышение эффективности деятельности органов местного самоуправления в целом.

Объектом исследования является персонал органов местного самоуправления (муниципальные служащие).

Предмет исследования — система материального стимулирования муниципальных служащих и результативность труда в органах местного самоуправления.

Организация материального стимулирования муниципальных служащих, согласно новому законодательству в области оплаты и стимулирования труда в бюджетных организациях, должна основываться на итогах оценки результативности труда работников органов местного самоуправления [3]. Подобного рода оценка формируется при определении основных показателей результативности (ОПР) работников по целям их деятельности: количественных, качественных, временных (расчет которых возможен в случае обращения к статистическим показателям работы структурно-функционального органа администрации муниципального образования, а также регламентам деятельности муниципальных служащих). После выявления фактической результативности муниципального служащего можно переходить непосредственно к сопоставлению итогов оценки результативности труда работника и возможности его материального поощрения (переменной частью оплаты труда, стимулирующими выплатами муниципальным служащим).

А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева предлагают использовать следующие проценты к вознаграждению в зависимости от достигнутого уровня результативности труда [2, с. 364]:

- по недопустимому уровню — 0%,
- по уровню ниже среднего — 10%,
- по плановому уровню — 15%,
- по уровню лидерства — 20%.

Однако, учитывая низкий уровень окладной части оплаты труда в муниципальной службе, считаем целесообразным двукратно увеличить данные диапазоны (табл. 1) [5].

Таблица 1

Шкала премирования муниципальных служащих в зависимости от уровня результативности и соответствующих оценочных баллов ОНР

Виды основных показателей результативности (ОПР)	Уровни результативности ОПР							
	Недопустимый уровень	Баллы	Низкий уровень	Баллы	Плановый уровень	Баллы	Уровень лидерства	Баллы
Количественные. Качественные. Временные	ниже 60%	1	от 61% до 79%	2	от 80% до 89%	3	90% и выше	4
	Уровень значительно ниже ожидаемого: сотрудник не достиг поставленных целей и задач		Уровень ниже ожидаемого: сотрудник достиг поставленных целей и задач частично		Ожидаемый уровень исполнения: сотрудник в целом добился поставленных целей и задач		Уровень выше ожидаемого: сотрудник перевыполнил поставленные цели и задачи	
Размер ежеквартальной премии (в % к окладу)								
	0%		20%		30%		40%	

Далее на муниципального служащего заполняется специальная форма — форма расчета стимулирующих выплат по итогам оценки результативности труда в заданный период постановки целей (табл. 2).

После получения фактического значения показателей рассчитывается соответствующий размер премии с учетом фактического и планового значения, веса показателя и процента вознаграждения. Полученные премии по отдельным показателям суммируются.

Основным источником премирования в структурно-функциональном органе администрации муниципального образования является премиальный фонд, формируемый за счет ассигнований федерального бюджета. При расчете конечной суммы премии по каждому ОНР следует учитывать реальный премиальный фонд структурно-функционального органа администрации муниципального образования, который, согласно Приказу Правительства РФ от 1 февраля 2008 г. № 818 «Об утверждении перечня видов выплат стимулирующего характера в федеральных бюджетных учреждениях и разъяснения о порядке установления выплат стимулирующего характера в федеральных бюджетных учреждениях» [4], должен составлять не менее 30% средств на оплату труда, формируемых за счет ассигнований федерального бюджета.

Таблица 2

**Форма расчета стимулирующих выплат
муниципальному служащему по итогам оценки
результативности труда в заданный период постановки целей [5]**

Должность:															
Группа муниципальной службы:															
Классный чин:															
Категория оценки:															
Период постановки целей:															
Оклад (в руб.):															
№	% вознаграждения			0%		20%		30%		40%					Премия (факт) с учетом поправочного коэффициента
	Цели	ОПР	Вес ОПР, в %	Недопустимый уровень	Баллы	Низкий уровень	Баллы	Плановый уровень	Баллы	Уровень лидерства	Баллы	Факт	Баллы	Премия	
1															
...															
												ИТОГО			

В связи с этим может возникнуть ситуация, когда конечная сумма премиального фонда, в идеале рассчитанная по всем муниципальным служащим, будет либо превышать фактический премиальный фонд, либо вести к недоиспользованию фактического премиального фонда конкретного структурно-функционального органа администрации муниципального образования. Для того чтобы избежать этой ситуации, целесообразно ввести единый поправочный коэффициент, позволяющий соотнести полученную сумму стимулирующих выплат каждому работнику с фактическим премиальным фондом организации.

Единый поправочный коэффициент (ЕПК) вычисляется по следующему алгоритму [5]:

1. Определяем максимальный идеальный премиальный фонд по каждой группе муниципальных должностей с учетом уровня оклада, максимального уровня результативности («уровень лидерства») и соответствующего процента премии — 40% и общим весом

всех целей каждого работника — 100% по следующим формулам:

$$\Phi\text{оП}/\text{ид}_{1\text{кв.группыМД}} = ((\sum_{\text{окл}/1\text{кв.группыМД}} \times 40\%) \times 100\%) \times N_{\text{чел.1кв.гр.}} \quad (1.1.),$$

где:

$\Phi\text{оП}/\text{ид}_{1\text{кв.группыМД}}$ — фонд премирования (идеальный) по 1 квалификационной группе муниципальных должностей;

$N_{\text{чел.1кв.гр.}}$ — количество человек, относящихся к 1 квалификационной группе муниципальных должностей;

$\sum_{\text{окл}/1\text{кв.группыМД}}$ — сумма оклада по 1 квалификационной группе муниципальных должностей (на одного человека).

$$\Phi\text{оП}/\text{ид}_{2\text{кв.группыМД}} = ((\sum_{\text{окл}/2\text{кв.группыМД}} \times 40\%) \times 100\%) \times N_{\text{чел.2кв.гр.}} \quad (1.2),$$

где:

$\Phi\text{оП}/\text{ид}_{2\text{кв.группыМД}}$ — фонд премирования (идеальный) по 2 квалификационной группе муниципальных должностей;

$N_{\text{чел.2кв.гр.}}$ — количество человек, относящихся ко 2 квалификационной группе муниципальных должностей;

$\sum_{\text{окл}/2\text{кв.группыМД}}$ — сумма оклада по 2 квалификационной группе муниципальных должностей (на одного человека).

$$\Phi\text{оП}/\text{ид}_{3\text{кв.группыМД}} = ((\sum_{\text{окл}/3\text{кв.группыМД}} \times 40\%) \times 100\%) \times N_{\text{чел.3кв.гр.}} \quad (1.3),$$

где:

$\Phi\text{оП}/\text{ид}_{3\text{кв.группыМД}}$ — фонд премирования (идеальный) по 3 квалификационной группе муниципальных должностей;

$N_{\text{чел.3кв.гр.}}$ — количество человек, относящихся к 3 квалификационной группе муниципальных должностей;

$\sum_{\text{окл}/3\text{кв.группыМД}}$ — сумма оклада по 3 квалификационной группе муниципальных должностей (на одного человека).

$$\Phi\text{оП}/\text{ид}_{4\text{кв.группыМД}} = ((\sum_{\text{окл}/4\text{кв.группыМД}} \times 40\%) \times 100\%) \times N_{\text{чел.4кв.гр.}} \quad (1.4),$$

где:

$\Phi\text{оП}/\text{ид}_{4\text{кв.группыМД}}$ — фонд премирования (идеальный) по 4 квалификационной группе муниципальных должностей;

$N_{\text{чел.4кв.гр.}}$ — количество человек, относящихся к 4 квалификационной группе муниципальных должностей;

$\sum_{\text{окл}/4\text{кв.группыМД}}$ — сумма оклада по 4 квалификационной группе муниципальных должностей (на одного человека).

$$\Phi\text{оП}/\text{ид}_{5\text{кв.группыМД}} = \left(\left(\sum_{\text{окл}/5\text{кв.группыМД}} \times 40\% \right) \times 100\% \right) \times N_{\text{чел.5кв.гр.}} \quad (1.5),$$

где:

$\Phi\text{оП}/\text{ид}_{5\text{кв.группыМД}}$ — фонд премирования (идеальный) по 5 квалификационной группе муниципальных должностей;

$N_{\text{чел.5кв.гр.}}$ — количество человек, относящихся к 5 квалификационной группе муниципальных должностей;

$\sum_{\text{окл}/5\text{кв.группыМД}}$ — сумма оклада по 5 квалификационной группе муниципальных должностей (на одного человека).

2. Определяем единый поправочный коэффициент (ЕПК) как соотношение суммы идеального фонда премирования по всем квалификационным группам муниципальных должностей к фактическому премиальному фонду (на год) по формуле:

$$\text{ЕПК} = \frac{\Phi\text{оП}_{\text{факт}}}{\sum \Phi\text{оП}/\text{ид}_{(1-5)\text{кв.группыМД}}} \quad (2),$$

где:

ЕПК — единый поправочный коэффициент;

$\sum \Phi\text{оП}/\text{ид}_{(1-5)\text{кв.группыМД}}$ — сумма фондов премирования (идеальных) по 1, 2, 3, 4, 5 квалификационной группе муниципальных должностей;

$\Phi\text{оП}_{\text{факт}}$ — фактический премиальный фонд/год.

Если ЕПК будет меньше 1, то максимальная сумма премии будет уменьшена соответственно фактическому премиальному фонду, если ЕПК будет больше 1, максимальная сумма премии будет увеличена соответственно фактическому премиальному фонду. В случае, если ЕПК будет равно 1, максимальная сумма премии будет соответствовать фактическому премиальному фонду в структурно-функциональном органе администрации муниципального образования. С учетом того, что достижение максимального уровня премии по всем работникам не всегда будет достижимо, возможная экономия реального премиального фонда может быть перераспределена между работниками в качестве единовременных премиальных выплат по итогам года по решению главы структурно-функционального органа администрации муниципального образования.

Для окончательного расчета по каждому фактически достигнутому муниципальным служащим значению ОПР начисляется соответствующий процент премии (от оклада), определяемый по формуле:

$$\sum_{np} = (\Phi_{акт} / ур_{ОПР} \times \sum_{окл}) \times Вес_{ОПР} \quad (3),$$

где:

$\sum_{np}$ — сумма премии (стимулирующей выплаты, в руб.);

$\Phi_{акт} / ур_{ОПР}$ — фактический уровень достижения по взятому ОПР, выраженный в процентах по шкале премирования в соответствии с фактическим уровнем достижения;

$\sum_{окл}$ — сумма оклада (в руб.);

$Вес_{ОПР}$ — присвоенный ОПР вес, выраженный в %.

Конечная сумма премии по факту с учетом единого поправочного коэффициента вычисляется по формуле:

$$\sum_{np / факт.} = \sum_{np / ИТОГ} \times ЕПК \quad (4),$$

где:

$\sum_{np / факт.}$ — сумма фактической премии;

$\sum_{np / ИТОГ}$ — итоговая сумма премий по всем ОПР без учета единого поправочного коэффициента;

$ЕПК$ — единый поправочный коэффициент.

При использовании такой модели материального стимулирования необходимо ввести ограничение: если хотя бы одна из целей выполняется на недопустимом уровне, стимулирующие выплаты не начисляются и по другим целям, т. е. муниципальный служащий не получает премию.

Завершающим результатом этого этапа должно стать описание организационных аспектов материального стимулирования работников структурно-функционального органа администрации, основанная на итогах оценки результативности труда муниципальных служащих (табл. 3) [5].

Анализ документации и деятельности муниципальных образований позволяет выделить ряд факторов, препятствующих внедрению системы управления по целям в муниципальной службе [1]: отсутствие миссии, целей и стратегического управления организации выраженных по принципу SMART; неосведомленность муниципальных служащих о целях структурно-функционального органа Администрации муниципального образования, размытость целей; нерешительный, или «маятниковый», стиль управления руководителем; неготовность руководителей среднего уровня брать на себя ответственность; напряженная атмосфера в организации.

Таблица 3

**Организационные аспекты материального стимулирования
муниципальных служащих на основании итогов
оценки результативности труда**

<i>Срок постановки цели / сроки проведения оценки</i>	<i>Сроки премирования по результатам оценки</i>	<i>Категории оценки / катего- рии премирования в зависи- мости от отношения к ко- нечному результату дея- тельности и подразделения</i>	<i>Квалификационная группа</i>	<i>Условия премирования / источник премирования</i>	<i>Периодичность премирования</i>
Пол- года — год	Пол- года — год	А Работники, от которых зави- сит конечный результат деятельности — организа- ция и плани- рование раз- вития муни- ципального образования через предос- тавление со- циально- значимой ус- луги	Высшая муни- ципальная должность (5 группа) Главная муни- ципальная должность (4 группа) Ведущая му- ниципальная должность (3 группа)	Выполнение всех установленных це- лей деятельности с показателем ОНР не ниже 90-100% уровня результа- тивности / источ- ником премирова- ния является пре- миальный фонд, формируемый за счет ассигнований федерального бюджета, состав- ляющий не менее 30% средств на оп- лату труда, форми- руемых за счет ас- сигнований феде- рального бюджета	Полгода – год (ука- зан срок, в течение которого выплачи- вается премия по итогам оценки результата- тивности труда)
Месяц — квар- тал	Месяц — квар- тал	В Работники, создающие основной ре- зультат тру- довой дея- тельности — социально- значимую ус- лугу	Высшая муни- ципальная должность (5 группа) Главная муни- ципальная должность (4 группа) Ведущая му- ниципальная должность (3 группа)	Выполнение всех установленных це- лей деятельности с показателем ОНР не ниже 90-100% уровня результа- тивности / источ- ником премирова- ния является пре- миальный фонд, формируемый за счет ассигнований	Месяц – квартал (указан срок, в те- чение ко- торого вы- плачивает- ся премия по итогам оценки ре- зульта- тивности

Окончание табл. 3

			Старшая муниципальная должность (2 группа)	федерального бюджета, составляющий не менее 30% средств на оплату труда, формируемых за счет ассигнований федерального бюджета	труда)
			Младшая муниципальная должность (1 группа)		
Квартал — полгода	Квартал — полгода	С Работники поддерживающих подразделений или подразделений, оказывающих внутренние услуги структурно-функциональному органу администрации муниципального образования	Высшая муниципальная должность (5 группа)	Выполнение всех установленных целей деятельности с показателем ОПР не ниже 90-100% уровня результативности / источником премирования является премиальный фонд, формируемый за счет ассигнований федерального бюджета, составляющий не менее 30% средств на оплату труда, формируемых за счет ассигнований федерального бюджета	Квартал — полгода (указан срок, в течение которого выплачивается премия по итогам оценки результативности труда)
			Главная муниципальная должность (4 группа)		
			Ведущая муниципальная должность (3 группа)		
			Старшая муниципальная должность (2 группа)		
			Младшая муниципальная должность (1 группа)		
Квартал — полгода	Квартал — полгода	D Работники, не влияющие на основной результат трудовой деятельности (оказание социально значимой услуги) и не участвующие в системе управления по целям (например, секретари-машинисты и т.п.)	Старшая муниципальная должность (2 группа)	Выполнение всех установленных целей деятельности с показателем ОПР не ниже 90-100% уровня результативности / источником премирования является премиальный фонд, формируемый за счет ассигнований федерального бюджета, составляющий не менее 30% средств на оплату труда, формируемых за счет ассигнований федерального бюджета	Квартал — полгода (указан срок, в течение которого выплачивается премия по итогам оценки результативности труда)
			Младшая муниципальная должность (1 группа)		

Таким образом, перед тем как разрабатывать систему материального стимулирования труда, необходимо определить стратегические цели органа местного самоуправления и показатели, которые позволят делать выводы о том, как каждое подразделение (отдел, муниципальный служащий) воздействует на эти цели, т.е. учесть ограничения. При соблюдении этих условий система материального стимулирования труда становится динамичной, гибкой, позволяет руководителю оперативно вносить коррективы при изменении стратегических целей и стратегии муниципального образования, оставляя прежним механизм материального стимулирования.

Литература

1. Ветлужских Е. Н. Стратегическая карта, системный подход и KPI. Инструменты для руководителей. М.: Альпина Бизнес Букс. 2008. 208 с.
2. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева. М.: ИФРА-М, 2016. 528 с.
3. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 22 октября 2007 г. № 663 «О методических рекомендациях по введению в федеральных бюджетных учреждениях новых систем оплаты труда» // Бюллетень трудового и социального законодательства РФ. 2008. № 1 С. 13.
4. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 29 декабря 2007 г. № 818 «Об утверждении перечня видов выплат стимулирующего характера в федеральных бюджетных учреждениях и разъяснения о порядке установления выплат стимулирующего характера в федеральных бюджетных учреждениях» (ред. от 17.09.2010 г.) // Российская газета. 01 февраля 2008 г. № 11080.
5. Подолян Е. А. Развитие материального стимулирования муниципальных служащих на основе оценки результативности их труда: дис. на соискание уч. степени канд. экон. наук: 08.00.05 / Е. А. Подолян. М, 2010. 369 с.

*Статья поступила в редакцию 26.11.18 г.
Рекомендуется к опубликованию членом Экспертного совета
канд. социол. наук, доцентом Т. П. Карповой*