

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
Кафедра экономики и финансов

Заведующий кафедрой  
канд.экон.наук  
К.А.Баннова

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
магистерская диссертация

СИСТЕМА МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА  
МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ

38.04.01 Экономика

Магистерская программа «Экономика и правовое регулирование бизнеса»

Выполнила работу  
студентка 3 курса  
заочной формы обучения

Хотмирова Дарья Геннадьевна

Научный руководитель  
канд.экон.наук,  
доцент

Обухович Наталья Владимировна

Рецензент  
д-р экон.наук, доцент,  
профессор кафедры «Государственное  
и муниципальное управление и  
управление персоналом»  
БУ ВО Ханты-Мансийского  
автономного округа-Югры  
«Сургутский государственный  
университет»

Чуланова Оксана Леонидовна

Тюмень  
2020

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА.1 ЭКОНОМИКО-ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ.....	7
1.1. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ .....	7
1.2. ПРИНЦИПЫ И ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ.....	15
1.3. ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ .....	24
ГЛАВА 2. МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ.....	28
2.1. ОБЗОР ИССЛЕДОВАНИЙ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ.....	28
2.2. ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ.....	32
2.3. ВЫБОР И ОБОСНОВАНИЕ МЕТОДОВ ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГОСТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ.....	36
ГЛАВА 3. ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ .....	40
3.1. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ В ХАНТЫ- МАНСИЙСКОЙ АВТОНОМНОЙ ОКРУГЕ-ЮГРЕ.....	40

3.2. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ.....	54
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	65
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	68
ПРИЛОЖЕНИЯ 1-4.....	74

## ВВЕДЕНИЕ

Процесс разработки оптимальной системы материального стимулирования труда служащих на муниципальном уровне весьма сложен.

Гибкое применение принципов системы оплаты труда по итогам работы муниципальных служащих является необходимым условием благополучного функционирования муниципального управления в целом.

Повышение результативности и эффективности деятельности муниципальной службы является одним из приоритетных направлений происходящей в настоящее время реформы муниципального управления. Необходимым условием для повышения эффективности работы муниципальных служащих является усиление трудовой мотивации муниципальных служащих и создание на муниципальной службе эффективной системы стимулирования.

В современных российских исследованиях тема повышения результативности профессиональной деятельности и усиления стимулирования служащих муниципальных органов затронута лишь фрагментарно. Поэтому проблемы изучения стимулирующего комплекса деятельности муниципальных служащих и выявление факторов, способствующих повышению результативности их трудовой деятельности, являются весьма актуальными, требующими дальнейшего исследования и разработки методов практического решения.

Все вышеуказанное актуализирует исследование роли заработной платы муниципальных служащих как стимулирующей функции.

Целью данной работы является изучить систему материального стимулирования труда муниципальных служащих в Российской Федерации и провести анализ системы стимулирования труда муниципальных служащих в Ханты-Мансийском автономном округе-Югре.

В соответствии с поставленной целью в работе были определены следующие задачи:

- проанализировать принципы и элементы системы материального стимулирования труда муниципальных служащих;
- рассмотреть систему муниципальной службы в Российской Федерации и ее отличие от других форм наемного труда;
- провести обзор исследований материального стимулирования труда муниципальных служащих;
- выявить характеристику и особенности системы материального стимулирования муниципальных служащих в Ханты-Мансийском автономном округе-Югре.
- разработка рекомендаций по совершенствованию системы материального стимулирования труда муниципальных служащих в Ханты-Мансийском автономном округе-Югре.

Объектом исследования является материальное стимулирование труда муниципальных служащих.

Предмет исследования – система материального стимулирования муниципальных служащих в Ханты-Мансийском автономном округе-Югре.

Теоретическую и методологическую основу магистерской работы составили труды отечественных и зарубежных ученых В.Б. Муравченко, А.Я. Кибанова, А.А. Ручка, Т.В. Зайцевой, И.Ю. Лепетикова, Д.К. Лукина, О.А. Курсовой, Н.В.Обухович, Н.А. Волгина, И.Ф.Демидова, Г.М.Шамаровой, Е.Н.Тищенко, Дж. Хэл Рэйни и др., посвященные проблемам управления муниципальными образованиями, проблемам организации труда муниципальных служащих и применения современных механизмов стимулирования в практике.

Нормативно-правовой основой для исследования послужили акты законодательной и исполнительной власти Российской Федерации, публикации в периодической печати, внутренние нормативные документы

Элементы научной новизны исследования заключаются в том, что в работе выделены особенности продукта и результата труда муниципальных служащих

как основа их материального стимулирования, разработана система показателей и методика оценки результативности труда муниципальных служащих.

Для решения поставленных задач в работе применялись общенаучные методы исследования: анализ, наблюдение, сравнение.

Практическая значимость исследования заключается в том, что его результаты могут быть внедрены в органах муниципальной службы с целью совершенствования системы материального стимулирования муниципальных служащих.

Структура диссертационной работы: введение, три главы, заключение, список литературы. В первой главе исследованы теоретические аспекты стимулирования муниципальных служащих, выделены элементы системы материального стимулирования труда муниципальных служащих, проведен анализ нормативной базы системы материального стимулирования работников муниципальной службы; выделены проблемы материального стимулирования труда в сфере муниципального управления.

Во второй главе проведен обзор исследований материального стимулирования труда муниципальных служащих в зарубежных странах и изучены подходы к оценке эффективности системы стимулирования труда муниципальных служащих в Российской Федерации.

В третьей главе проведено исследование материального стимулирования труда муниципальных служащих в Ханты-Мансийском автономном округе-Югре, рассмотрена система стимулирования в Ханты-Мансийском автономном округе-Югре, предложены рекомендации по совершенствованию системы материального стимулирования труда муниципальных служащих в Ханты-Мансийском автономном округе-Югре.

## ГЛАВА 1. ЭКОНОМИКО-ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ

### 1.1 СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ

Муниципальная служба характеризуется как один из важнейших элементов системы современного муниципального управления, так как представляет собой своеобразное организационное ядро по реализации основных функций и специфических задач местного самоуправления.

Профессиональная управленческая деятельность в рамках муниципальной службы представляет собой совокупность социально значимых действий муниципального служащего, направленных на достижение определенного результата. В этой связи профессиональная управленческая деятельность характеризуется коллективным, осознанным, активным характером и связана с необходимостью формирования и проявления профессиональных управленческих знаний, умений и навыков, связанных с муниципальным управлением [Митрофанова, с.346].

Профессиональная деятельность муниципального служащего определяется особенностями и направлениями муниципального управления, выполнением аналитических, исполнительно-распорядительных, информационных, административно-хозяйственных и координационных функций. В соответствии с этим муниципальная служба определяется как разновидность профессиональной деятельности, которая на постоянной основе осуществляется на муниципальной должности, не являющейся выборной. В качестве нанимателя для муниципальных служащих выступает то муниципальное образование, от имени которого представитель (работодатель) осуществляет полномочия нанимателя. В соответствии с нормативно правовыми

основами регулирования системы муниципального управления и государственной службы муниципальная служба может быть определена как профессиональная деятельность граждан, которая осуществляется на постоянной основе на должностях муниципальной службы, замещаемых путем заключения трудового договора (контракта) [Абрамова, с.334]

Одним из принципов, лежащих в основе муниципальной службы, является принцип правовой и социальной защищенности муниципальных служащих. Обеспечением реализации данного принципа выступают гарантии, предусмотренные Федеральным законом №25-ФЗ от 2 марта 2007 года «О муниципальной службе в Российской Федерации».

Стремление человека удовлетворить личные потребности посредством своего труда (мотив труда) и возможность получить за труд желаемые блага (стимул труда) формируют систему стимулирования.

Понятие «стимулирование» происходит от слова «стимул». Энциклопедический словарь под редакцией А.Я.Кибанова отражает значение понятия стимул как «побуждение к действию, причиной которого является интерес как форма реализации потребностей». Е. А. Митрофанова определяет стимул как «разнообразные внешние воздействия (блага), с помощью которых субъект управления воздействует на мотивацию персонала для достижения поставленных целей» [Лепетикова, Лукин, с.15].

Стимулирование труда – это, прежде всего, внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала. Одновременно оно несет в себе и нематериальную нагрузку, позволяющую работнику реализовать себя как личность и как работника одновременно [Забродин, 2016, с.80].

Определением стимулирования труда, предложенным Ю.М Забродиным мы и будем руководствоваться в работе.

Е.П.Ильин отмечает, что стимулы, вызывающие процесс мотивации, могут быть как внутренними, так и внешними (мотивы всегда внутренние) [Ильин, с.508].

А.А.Ручка считает стимулом любой фактор (предмет, явление, процесс), который в той или иной степени детерминирует (побуждает, направляет, подталкивает) трудовое поведение работников [Типикина, с.52].

В.С.Половинко определяет стимулы как «совокупность внешних относительно субъекта обстоятельств, побуждающих человека определить направленность поведения, показывая преимущества и недостатки, которые могут возникнуть в результате» [Родионова, с.148].

Для П.М.Килина и Н.И.Чекмарева стимул – это «конкретная форма реализации интереса. Он выступает в качестве материальной силы побуждения и принуждения к высокой трудовой деятельности» [Мотивация и стимулирование трудовой деятельности, с. 524].

Д.А.Аширов рассматривает понятия «стимул» и «стимулирование» как метод воздействия на трудовое поведение персонала, опосредованного через его мотивацию, отмечая, что прямое воздействие опирается на мотивацию, а в качестве мотивов выступает желание (потребность) избежать наказания. При этом он считает, что любой стимул адресуется определенным мотивом и может вызвать желаемый результат только в том случае, если у работника актуализирован мотив, адекватный используемому стимулу. Вместе с тем стимул в большей степени отвечает понятию «вознаграждение» [Аширов, с.334].

И. В.Мишурова пишет, что стимул – это предмет или явление, имеющие в данной ситуации значение для объекта управления, активизирующие его поведение в силу положительно оцениваемого шанса и выгоды обладания ими (или избегания их) и способствующие достижению цели, поставленной субъектом управления [Муравченко, с.83].

По мнению Е. А. Родионовой стимул – основной элемент управления человеческими ресурсами, являющийся внешним побуждением к деятельности [Ручка, с.246].

Таким образом, термин «стимул» большинство исследователей понимают, как внешнее воздействие на человека, побуждающее последнего к определенному поведению.

В таблице 1.1 представлены определения понятия «стимулирование» различными авторами.

Таблица 1.1

## Сравнительный анализ понятий «стимулирование»

Автор, источник	Суть понятия «стимулирование»
Д.А.Аширов	Внешнее по отношению к персоналу управленческое воздействие, идущее от конкретного руководителя или органа управления и основывающееся, главным образом, на субъективном понимании управленческой подсистемой целесообразности содержания этого воздействия [Аширов, с.334]
А.П.Грачев	Процесс применения стимулов, которые призваны обеспечивать либо повиновение человека вообще, либо целенаправленность его поведения [Грачев, с 208].
М.С.Гусарова	Воздействие не непосредственно на личность, а на внешние обстоятельства с помощью благ – стимулов, побуждающих работника к определенным действиям [Гусарова, Копытова, с.14]
Н.С.Зоткина	Целенаправленное или нецелесообразное воздействие на человека или группу людей с целью поддержания определенных характеристик их трудового поведения, прежде всего меры трудовой активности [Зоткина, с.215]
А.Я.Кибанов	Способ управления трудовым поведением работника, состоящий в целенаправленном воздействии на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя мотивы, движущие его деятельность [Лепетикова. Лукин, с.15]
В.С.Половинко	Методы и технология, с помощью которых приводятся в действие стимулы [Половинко, с.484]
Е.А.Родионова	Процесс и результат применения, приложение стимула, стимулирующего воздействия, побуждение к действию, поощрение [Родионова, с.148]

Источник: составлено автором.

Первоначально стимулирование муниципальных служащих ориентировалось исключительно на повышение производительности труда, то есть было направлено на стимулирование физической активности служащих. Позже воздействие стимулирования изменилось в сторону повышения качества реализации трудовых функций, то есть главной целью в процессе

стимулирования стал вопрос стимулирования творческой активности работника, формирования его инициативной позиции на рабочем месте и закрепления работников на предприятии [Митрофанова, с.346].

Общая схема стимулирования представлена на рисунке 1.

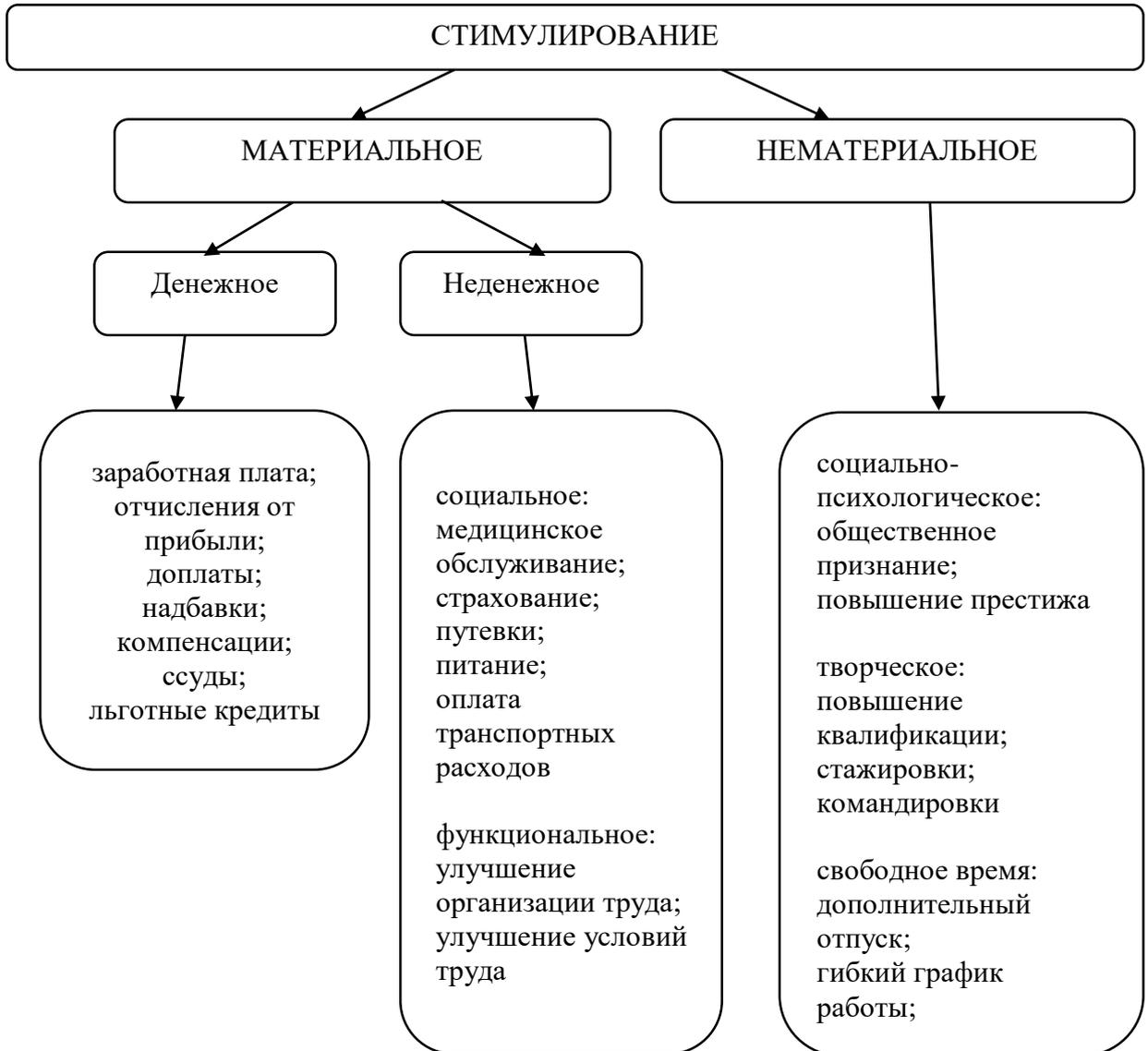


Рис.1.Виды стимулирования

Источник: составлено автором

Стимулы могут быть материальными и нематериальными. К первым относятся денежные (заработная плата, премии и т.п) и неденежные (путевки, питание и д.р). Ко вторым можно отнести социальные (возможность карьерного роста), моральные (климат в коллективе) и творческие (возможность самосовершенствоваться)

Социальные гарантии - безусловный стимул для всех муниципальных служащих. В их число входит создание для муниципальных служащих благоприятных условий труда, обязательное государственное социальное страхование на случай заболевания или утраты трудоспособности в период прохождения муниципальным служащим муниципальной службы, своевременная и в полном объеме выплата денежного содержания, пенсионное обеспечение за выслугу лет на муниципальной службе [Лепетикова, Лукин, с.15].

И.Ю.Лепетикова, Д.К.Лукин обращают внимание на то, что стимулирование каждого конкретного служащего должно учитывать «его актуальные потребности и жизненные ценности для того, чтобы избежать негативных последствий и достичь задуманного эффекта от внедрения системы нематериального стимулирования».

К формам стимулирования относятся материальное вознаграждение и дополнительные стимулы.

Заработная плата – важнейшая часть системы оплаты и стимулирования труда, один из инструментов воздействия на эффективность труда работников. Среди форм материального стимулирования кроме заработной платы можно отнести бонусы. Бонусы заменяют во многих случаях тринадцатую зарплату. В некоторых организациях, бонусы составляют 20% дохода сотрудника в год [Волгин и др., 2013, с.173].

Оплата труда гражданского и муниципального служащего производится в виде денежного содержания, являющегося основным средством их материального обеспечения и стимулирования профессиональной служебной деятельности по замещаемой должности гражданской или муниципальной службы. Использование термина «денежное содержание» вместо «заработная плата» обусловлено спецификой гражданской и муниципальной службы от иной трудовой деятельности [Курсова, Обухович, с.218].

Стимулирование труда муниципальных служащих имеет особое значение тогда, когда сама муниципальная служба представляет собой один из видов престижной и авторитетной профессиональной деятельности граждан.

Денежное содержание муниципальных служащих должно позволять им обеспечивать достойное содержание и стимулировать их к дальнейшему совершенствованию и продвижению по службе. Одним из направлений реформирования муниципальной службы является повышение ее престижа и авторитета. Это выражается прежде всего в стабильной оплате труда, социальных гарантиях, которые привлекают молодых специалистов. Однако не всегда молодых специалистов привлекают материальные стимулы, многие рассчитывают на быстрый карьерный рост, который можно сделать на муниципальной службе [Аслаханова, Ялмаев, с.345]

Нематериальные стимулы также приобретают важность не только потому, что ведут к социальной гармонии, но и предоставляют возможность ухода от налогов.

К нематериальным стимулам относятся такие основные формы как общественное признание, повышение престижа, повышение квалификации, стажировки, командировки, свободное время, дополнительный отпуск, гибкий график работы.

Органы местного самоуправления имеют широчайший круг полномочий, при ежедневном разрешении которых муниципальный служащий получает глубокие знания федерального, регионального законодательства, муниципальных правовых актов и богатейший опыт решения возникающих проблем, которых у муниципалитетов немало. У муниципального служащего в силу возложенных на него обязанностей имеется хорошая возможность положительно зарекомендовать и проявить себя во взаимоотношениях с органами государственной власти, в частности с судами, прокуратурой, органами юстиции, что будет способствовать его продвижению по службе, в том числе и в других органах власти.

Муниципальная служба привлекает, в первую очередь, молодежь предусмотренными законодательством социальными гарантиями, фиксированной заработной платой и определенной уверенностью в завтрашнем дне, но текучесть кадров объясняет отсутствие условий для быстрого роста по

карьерной лестнице, на что, как правило, и рассчитывают молодые специалисты. Однако представляется, что именно муниципальная служба может послужить хорошим стартом для служащего [Шамарова, с.51].

Муниципальная служба – институт местного самоуправления, динамично развивающийся, реагирующий на изменение общественных отношений в сфере местного самоуправления. Приоритетными направлениями государственной политики по повышению значимости муниципальной службы на современном этапе являются: обеспечение взаимосвязи муниципальной и государственной службы; повышение уровня профессионализма муниципальных служащих; повышение привлекательности муниципальной службы для граждан посредством закрепления гарантий, поощрений, наградений и льгот [Казанцева, с.10].

Признавая ключевую роль в процессе стимулирования служащих мер поощрения, А.В.Малько, Е.А.Теряевский рассматривают в качестве такой меры и наказания. Ученые делают вывод о том, что не во всех случаях поощрения дают ожидаемый результат, а при осознании возможности применения наказания в отношении работника он будет стремиться к выполнению требуемых показателей. Следует согласиться с мнением авторов о том, что «наиболее весомым и эффективным средством влияния является сочетание наказания и поощрения, регулярное и правильное применение которого предупреждает отрицательные действия (бездействие) в трудовом процессе муниципального служащего и стимулирует его улучшать результаты работы» [Меркулов, с.56].

К организационным формам стимулирования, установленным для муниципальных служащих, Г.М.Шамарова относит обеспечение возможностей для развития карьеры. Карьера играет большую роль для муниципального служащего, поскольку является показателем его успешности и профессионализма, «оптимально выстроенная траектория карьеры позволяет муниципальным служащим найти свое место в структуре управления, стимулирует их к более полному раскрытию профессиональных, деловых и личностных возможностей» [Шамарова, с.55].

Нужно отметить, что в науке нет единого мнения относительно соотношения поощрений и наград. Например, А.В. Малько, А.В. Кайшев по сути отождествляют награды и поощрения. А.П. Алехин выделяет присущие наградам особенности: выражение их в определенных символах, знаках, орденах и т.п.; отсутствие признака единовременности; регламентация специальными нормативными правовыми актами; возможность их лишения в случаях, установленных законодательством.

Е.В. Типикина считала награды более значимыми, нежели иные виды поощрений. Учитывая значимость поощрительных мер, направленных на создание эффективной системы мотивации деятельности муниципальных служащих, необходимо на законодательном уровне разрешить вопрос о четком законодательном регулировании понятий поощрений и награждений, конкретных оснований и порядка их применения. Общая формулировка «за безупречную и эффективную службу» является расплывчатой и не может служить основанием для поощрения или награждения, поскольку за безупречную и эффективную службу муниципальный служащий получает денежное содержание [Типикина, с.52].

## 1.2 ПРИНЦИПЫ И ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ

В силу ограничений, накладываемых законодательством на возможность получения муниципальными служащими иных доходов помимо основного места работы, денежное содержание остается основным источником доходов и является мощным стимулом повышения результатов труда.

Заработная плата работников муниципальных учреждений, как и зарплата работников внебюджетного сектора складывается из трех частей: базовой, компенсационной и стимулирующей:

$$ЗП = БО + БО * k + КВ + СН + П \quad (2.1),$$

где ЗП – заработная плата,

БО – базовый оклад,  
к – повышающий коэффициент,  
КВ – компенсационные выплаты,  
СН – стимулирующие надбавки,  
П – премии.

Размеры должностных окладов, ставок заработной платы устанавливаются на основе профессиональных квалификационных групп, утверждаемых Министерством труда и социальной защиты либо на основе схем должностных окладов с учетом обеспечения их дифференциации в зависимости от сложности труда. Размеры окладов по должностям служащих, не включенным в профессиональные квалификационные группы, в виде схем окладов также зависят от сложности труда.

В положении об оплате труда работников, разрабатываемом учреждением, должны предусматриваться конкретные размеры окладов по соответствующим должностям и профессиям.

В трудовом договоре с работником предусматривается фиксированный размер оклада, ставки заработной платы, установленный ему за исполнение трудовых обязанностей определенной сложности за календарный месяц либо за установленную норму труда.

Размеры выплат компенсационного характера не могут быть ниже размеров, определенных трудовым законодательством, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, содержащими нормы трудового права, соглашениями и коллективными договорами.

Размеры и условия осуществления выплат стимулирующего характера для всех категорий работников бюджетных учреждений устанавливаются соглашениями, коллективными договорами, локальными нормативными актами, принимаемыми с учетом мнения представительного органа работников на основе формализованных показателей и критериев эффективности работы.

В соответствии с п.16 Единых рекомендаций, разработка показателей и критериев эффективности работы осуществляется с учетом следующих принципов:

- объективность – размер вознаграждения работника должен определяться на основе объективной оценки результатов его труда, а также за достижение коллективных результатов труда;

- предсказуемость – работник должен знать, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов своего труда, а также за достижение коллективных результатов труда;

- адекватность – вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу каждого работника в результат коллективного труда;

- своевременность – вознаграждение должно следовать за достижением результатов;

- прозрачность – правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому работнику.

Показатели эффективности деятельности работников должны учитывать необходимость выполнения целевых показателей эффективности деятельности учреждения в части выполнения работ, а также достижения установленных в планах мероприятий по реализации «дорожных карт» значений целевых показателей развития соответствующих отраслей.

Виды выплат стимулирующего характера, установленные на локальном уровне, должны соотноситься с определенными Перечнем видов выплат стимулирующего характера в федеральных бюджетных, автономных, казенных учреждениях [Об утверждении Перечня...]. В соответствии с этим перечнем, к выплатам стимулирующего характера относятся:

- выплаты за интенсивность и высокие результаты работы;
- выплаты за качество выполняемых работ;
- выплаты за стаж непрерывной работы, выслугу лет;
- премиальные выплаты по итогам работы.

В трудовом договоре с работником должны предусматриваться конкретные размеры выплат стимулирующего характера либо условия их установления со ссылкой на локальный акт, регулирующий порядок осуществления таких выплат.

Заработная плата работников учреждений (без учета премий и иных стимулирующих выплат) при изменении системы оплаты труда не может быть меньше заработной платы, выплачиваемой работникам до ее изменения, при условии сохранения объема трудовых обязанностей работников и выполнения ими работ той же квалификации.

Особой спецификой обладают системы оплаты труда руководителей государственных и муниципальных учреждений, их заместителей и главных бухгалтеров. Выплаты стимулирующего характера руководителям учреждений рекомендуется производить в зависимости от достижения ими целевых показателей эффективности работы, устанавливаемых органом государственной власти или органом местного самоуправления, в ведении которого находится учреждение. В качестве показателя оценки результативности работы руководителя учреждения устанавливается показатель роста средней заработной платы работников учреждения в отчетном году по сравнению с предшествующим годом без учета повышения размера заработной платы в соответствии с решениями вышестоящих органов, а также выполнение квоты по приему на работу инвалидов (в соответствии с законодательством Российской Федерации) (п.24 Единых рекомендации по установлению на федеральном, региональном и местном уровнях систем оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений на 2019 год).

Максимальный размер заработной платы законодательством не ограничен, за исключением случаев, перечисленных ч.1.ст.132 ТК РФ. К одному из них относится введенное Федеральным законом от 03.07.2016 №347 – ФЗ ограничение, предусматривающее обязательное установление предельных размеров соотношений между среднемесячной заработной платой

руководителей, их заместителей, главных бухгалтеров и среднемесячной заработной платой работников следующих организаций:

- государственных и муниципальных учреждений, и унитарных предприятий (в том числе казенных)
- государственных внебюджетных фондов Российской Федерации;
- территориальных фондов обязательного медицинского страхования.

В соответствии с ч.3 ст.145 ТК РФ без учета предельного соотношения могут быть установлены условия оплаты труда руководителей, их заместителей, главных бухгалтеров фондов, учреждений, предприятий, включенных в перечни, утвержденные соответственно Правительством Российской Федерации, органами местного самоуправления.

На федеральном уровне соответствующие перечни зафиксированы распоряжениями Правительства Российской Федерации от 30.12.2012 №2627-р и от 12.12.2015 №2555 – р.

В указанные перечни включаются организации, выпускающие продукцию или оказывающие услуги, имеющие особую значимость, масштабность, уникальность.

Закон не определил величину предельного соотношения, но ввел обязательность установления такого соотношения учредителями предприятий и учреждений в рамках размеров, устанавливаемых:

- по федеральным организациям – Правительством Российской Федерации;
- по организациям субъектов Российской Федерации и муниципальным организациям – нормативными правовыми актами соответственно субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления.

В настоящее время такие предельные размеры утверждены:

- для руководителей, их заместителей и главных бухгалтеров федеральных государственных учреждений предприятий в кратности от 1 до 8 (Постановление Правительства Российской Федерации от 10.12.2016 №1339, изменения в

постановление Правительства Российской Федерации от 05.08.2008 №583 и от 02.01.2015 №2).

- для председателей государственных внебюджетных фондов в кратности до 10, для их заместителей и главных бухгалтеров в кратности до 8 (Постановление Правительства Российской Федерации от 29.11.2016 №1259)

До принятия данного закона сложилась практика ограничения соотношений зарплат руководителей и работников в учреждениях социальной сферы.

Для того, чтобы единообразно рассчитывались соотношения в оплате работников учреждений и предприятий как на федеральном, так и на региональном, и местном уровнях, порядок расчета установлен постановлением Правительства Российской Федерации от 10.12.2016 №1339 «О внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации».

Федеральным законом от 03.07.2016 №347 – ФЗ предусматривается ответственность руководителя за несоблюдение предельного соотношения среднемесячных заработных плат заместителей руководителя и главных бухгалтеров и среднемесячных зарплат работников организаций. Данное нарушение включено в основания прекращения трудового договора с руководителем организации.

Муниципальный служащий получает виды материально-финансового обеспечения строго в соответствии с его государственной должностью, а не в соответствии с выполняемой работой.

К принципам оплаты труда государственных и муниципальных служащих следует отнести следующие идеи, определяющие содержание и направления развития правовых норм рассматриваемого института [Зайцева, с.218]:

- централизованное регулирование (принцип нормативности), структура и размер, системы и формы, порядок выплат определяются федеральными законами и подзаконными нормативными правовыми актами; для государственных гражданских служащих субъектов РФ и муниципальных служащих – законами и подзаконными актами субъектов РФ.

- принцип единства, который означает одинаковый подход в оплате труда ко всем государственным и муниципальным служащим в течение их служебной карьеры, что позволяет избегать дискриминации занятых в сфере государственного и муниципального управления;

- дифференциация размера вознаграждения от уровня занимаемой государственным и муниципальным служащим должности, квалификации, выслуги лет.

- принцип оплаты труда по результатам, который носит достаточно ограниченный характер с точки зрения сферы его применения. Федеральный закон о государственной гражданской службе предусматривает возможность установления по отдельным должностям гражданской службы особый порядок оплаты труда, при котором оплата труда производится в зависимости от показателей эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности, определяемых в срочном служебном контракте. Но в настоящее время еще не разработаны достаточно надежные критерии эффективности труда государственных и муниципальных служащих [Горшкова, с.12.];

- принцип конкурентоспособности государства как работодателя, поскольку необходимо обеспечить выравнивание оплаты труда государственных и муниципальных служащих с уровнем зарплаты работников в частном секторе экономики по сравнимым со служащими должностям с точки зрения сложности и ответственности выполняемой ими работы;

- принцип соотносительности основных условий оплаты труда и социальных гарантий государственных гражданских и муниципальных служащих, который, по существу, конкретизирует один из основных принципов организации государственной и муниципальной службы — взаимосвязь государственной службы и муниципальной;

- принцип транспарентности, согласно которому механизм установления заработной платы и других прав в области оплаты труда государственных служащих является информацией, представляющей публичный интерес. При этом открытость установления общих условий оплаты труда сочетается с

отсутствием гласности в распределении фонда оплаты труда на гражданской и муниципальной службе. Последнее является своеобразной организационной технологией, позволяющей ограничить влияние социальной функции на служебное поведение государственных гражданских и муниципальных служащих [Бочманов, Левковский, с.87].

Условия выплаты премии закрепляются в нормативных актах и устанавливаются руководителями органов государственной власти. Их размер определяется, исходя из результатов деятельности муниципального служащего.

В целом величина денежного содержания гарантируется государственным бюджетом, а не является результатом рыночной деятельности муниципальных служащих.

В системе государственной службы Российской Федерации положено начало законодательному закреплению не просто материально-финансовых льгот, а системы финансовых гарантий для государственных служащих, которая выполняет важную мотивирующую функцию [Алимгафрова, с.784]

В связи с указом Президента Российской Федерации от 13.07.2020 №455 «О повышении окладов месячного денежного содержания лиц, замещающих должности федеральной государственной гражданской службы» размер денежного содержания гражданских служащих с 01.10.2020 увеличен в 1,03 раза.

Таким образом, у муниципальных служащих будет больше заинтересованности в качественных результатах труда.

Данная реформа оплаты труда муниципальных служащих повышает оклады муниципальных служащих для обеспечения более сильной мотивации воздействия их работы на социально-экономическое, политическое культурное развитие России.

Изучив принципы и элементы системы материального стимулирования труда муниципальных служащих, мы пришли к выводу, что формирование новой или совершенствование существующей системы стимулирования муниципальных служащих должно осуществляться с учетом ряда следующих принципов [Андреев, с.255]:

1. Все профессиональные действия должны быть глубоко осмыслены. Это касается как действий, которые совершаются в контексте профессиональной деятельности, так и относительно управления муниципальными служащими в соответствии с их распределением по отделам и службам, в частности, с точки зрения управления персоналом.

2. Основное количество сотрудников любого муниципального органа испытывают радость от выполнения общего дела, в том числе, удовлетворяя свою потребность в профессиональной деятельности в рамках формирования личной причастности к большому делу. Необходимо, чтобы любое дело было важно для определенного круга лиц – в особенности с точки зрения муниципального управления как социально значимой деятельности.

3. Каждый муниципальный служащий в рамках своей профессиональной деятельности хочет продемонстрировать все, на что он способен. В соответствии с этим каждый стремится продемонстрировать свои способности и профессиональную значимость, в связи с чем стремится участвовать в принятии соответствующих решений, не желая, чтобы они были разработаны или реализованы без него. Соответственно, важным постулатом для каждого муниципального служащего является заинтересованность в его труде руководства (муниципального органа, подразделения).

4. При участии в реализации важных проектов, каждый сотрудник желает видеть свое имя в числе победителей.

5. В соответствии с характером профессиональной деятельности муниципального управления служащие обладают собственной точкой зрения на то, как можно оптимизировать и улучшить работу в определенном направлении работы в рамках социального или экономического обеспечения жизнедеятельности муниципального образования или муниципального органа, в частности. В этой связи для муниципального служащего важна реальная заинтересованность в его инициативах.

6. Для определения целей и задач профессионального развития параметры успеха и качества работы органа муниципального управления должны

соответствовать личным устремлениям муниципального служащего. В таком случае любое из его личных достижений станет основой совершенствования и повышения качества работы органа муниципальной власти.

### 1.3 ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ

В России создана достаточная правовая база для стимулирования и мотивации муниципальных служащих. Правовую основу конкретного внедрения эффективной системы мотивации соответствующей деятельности различных муниципальных служащих составляют: Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020), Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N197-ФЗ (в редакции от 09.11.2020), Федеральный закон от 02.03.2007 №25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации», иные правовые акты Российской Федерации», а также другие муниципальные правовые акты.

Оплата труда муниципального служащего состоит из должностного оклада муниципального служащего в соответствии с замещаемой им должностью муниципальной службы, а также из ежемесячных и иных дополнительных выплат, определяемых законом субъекта РФ. Законом субъекта Российской Федерации могут быть предусмотрены классные чины муниципальных служащих и установлен порядок их присвоения, а также порядок их сохранения при переводе муниципальных служащих на иные должности муниципальной службы и при увольнении с муниципальной службы. Соответственно закон субъекта РФ может предусматривать установление муниципальным служащим оклада за классный чин [Братановский, с.318].

Размер должностного оклада, а также ежемесячных и иных дополнительных выплат и порядок их осуществления устанавливаются муниципальными, правовыми актами, издаваемыми представительным органом

муниципального образования в соответствии с законодательством Российской Федерации и законодательством субъектов Российской Федерации.

Дополнительные выплаты муниципальным служащим устанавливаются нормативными актами органов местного самоуправления.

Данными нормативно-правовыми актами определен размер денежного содержания муниципального служащего, который зависит от его категории и квалификационного класса. Муниципальные учреждения при построении оплаты труда служащим основываются на тарифной системе и традиционной форме оплаты труда.

Размер премии определяется в пределах установленного фонда оплаты труда муниципальных служащих. Условия премирования муниципальных служащих в органе местного самоуправления, муниципальном органе определяются руководителем органа местного самоуправления, муниципального органа самостоятельно. Выплата премии по результатам работы муниципальным служащим производится на основании акта представителя нанимателя (работодателя).

К мерам правовой охраны заработной платы муниципальных служащих можно отнести правила:

- индексации размера оплаты труда с учетом уровня инфляции;
- сохранение заработной платы в отдельных случаях, когда муниципальный служащий по уважительной причине не выполняет свои должностные обязанности;
- производства удержаний из заработной платы, в том числе по инициативе работодателя;
- периодичности и порядка выплаты заработной платы;
- осуществления контроля за своевременностью и полнотой выплаты заработной платы;
- привлечения к ответственности за нарушение сроков выплаты заработной платы.

Стимулирующие меры имеют эффективность в случае разработки действенного механизма их реализации. Важнейшим требованием является соблюдение законности, обоснованности применения любой из мер поощрения. Они могут применяться лишь теми органами и руководителями, которым предоставлено такое право. При этом они обязаны применять только поощрения, предусмотренные соответствующими нормативными правовыми актами, в пределах предоставленной им власти и в установленном порядке».

Материальные стимулы основываются на повышении должностного оклада, по результатам работы, за рост квалификации, за совмещение должностей. Также предусмотрено премирование за оптимизацию функционирования и развития курируемой сферы, за повышение качества принимаемых и реализуемых муниципальных решений, по итогам работы за квартал или год, за внедрение предложений по снижению трудоемкости работ и повышению производительности труда [Баранова, с.238].

Моральные стимулы основываются на стимулировании в социальной сфере, стремление быть признанным в обществе, регионе, коллективе, расширение полномочий в принятии решений, неуклонное продвижение по службе; назначение (избрание) в руководящие (общественные) органы управления (научные, технические, экономические, социальные, правовые и др) [Гусарова, с.16].

Анализ нормативных правовых актов, научной литературы позволяет сделать следующие выводы.

1. Стимулирование труда муниципальных служащих представляет собой средство повышения престижа муниципальной службы, обеспечивает приток квалифицированных специалистов, желающих на долгосрочной основе осуществлять свою профессиональную служебную деятельность в одном муниципальном образовании.

2. Стимулирование труда муниципальных служащих должно быть адекватным и выражаться в должной оплате их труда, сочетании моральных и материальных поощрений, возможности карьерного роста.

## ГЛАВА 2. МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГОСТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ

### 2.1. ОБЗОР ИССЛЕДОВАНИЙ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ

В буквальном значении «стимул» – это специальная палка, которой подгоняли домашних животных. Под стимулами понимают предлагаемые руководством или блага, ради достижения, сохранения которых человек готов затрачивать свой труд. Стимулирование как функция управления – воздействие на мотивацию (процесс формирования мотива) человека с помощью вознаграждения; «обмен благ со стороны руководства на необходимый труд работника» [Пилюгина, Киселева, с.33].

В своей статье Е.Н. Тищенко говорит о том, что современный опыт государственного управления требует все более высокой эффективности от государственной службы, разработки и внедрения новых технологий служебной деятельности [Тищенко, с.161].

В последнее время растет число исследований, посвященных проблеме повышения эффективности деятельности государственных служащих и концентрирующихся на вопросах мотивации чиновников к достижению конкретных результатов. Одна из ключевых тем таких исследований – построение системы оплаты труда и поиск наиболее эффективных элементов стимулирования в структуре денежного содержания государственных служащих.

Международный опыт демонстрирует значительное разнообразие применяемых структурных элементов и способов оплаты по результатам в государственном секторе. Наиболее распространенными и типовыми компонентами в структуре оплаты труда государственных служащих в международной практике являются [Тищенко, с.161]: оклад в соответствии с занимаемой должностью; оклад в соответствии с квалификацией, грейдом,

принадлежностью к определенной группе; надбавки; повышающие выплаты; вознаграждения; премии; бонусы.

Карьерная система государственной гражданской службы и, соответственно, оплаты труда представлена такими странами, как Франция, Германия, Япония и др.; она является наиболее «жесткой». Традиционно ориентируясь больше на не материальные выгоды, такие как статус и значительный социальный пакет, данная система базируется на фиксированной сетке оплаты труда, применяемой ко всем государственным служащим. Размер заработной платы государственных служащих устанавливается на основе уровня и ступени, а индивидуальное вознаграждение определяется, с одной стороны, профессиональной группой, а с другой — базовым значением заработной платы. В результате достигается требуемое значение оплаты труда в тарифной сетке [Журавлева, 2017, с.332]

Страны с так называемой «корпоративной» (азиатской) системой продвинулись дальше в вопросе совмещения страновых и индивидуальных показателей результативности деятельности. Система оплаты труда госслужащих таких стран как, например, Сингапур и Южная Корея состоит из фиксированной части и ежегодных бонусов, рассчитываемых по специальной формуле по результатам работы конкретного чиновника, министерства и развития экономики страны в целом. Помимо базовых расчетов, зарплата госслужащих привязана к аналогичной в частном секторе и отстает от нее не более, чем на 10–20%.

Другой полюс представляет позиционная система оплаты труда, распространенная традиционно в англо-саксонских странах — Великобритании, США, Канаде, Австралии и др. Ориентированная на конкуренцию с частным сектором, данная система нацелена на предоставление максимальных свобод ведомствам и подразделениям при определении оплаты труда государственных гражданских служащих. Наибольшей степени индивидуализации достигла Новая Зеландия, передав практически все вопросы оплаты труда на уровень отдельных ведомств. В пределах широких бюджетных рамок каждое ведомство

самостоятельно разрабатывает собственные системы оплаты труда и обязано финансировать их из собственных средств.

В современной мировой практике сложно выделить «чистые» системы государственной гражданской службы, которые бы относились к тому или иному типу.

Использование элементов различных типов систем, основанных, как правило, на анализе лучших практик, говорит о переформатировании, в частности, систем оплаты труда в различных странах и необходимости переосмысления и формулирования новых параметров для концептуальных моделей.

В отдельных странах существуют свои особенности в структуре оплаты труда государственных служащих – это компоненты денежного содержания, не относящиеся напрямую к перечисленным, но связанные со стимулированием по результатам. К таким компонентам относятся, например, система консолидированных базовых вознаграждений и неконсолидированных премий в Великобритании, повышающие процентные ставки к уровню оплаты в Австралии, система дополнительных поощрительных выплат по результатам в Финляндии т.д. [Тищенко, с.161]

Важными при систематизации многообразия элементов в структуре оплаты труда государственных служащих в зарубежных странах являются их отнесение к постоянной или переменной части оплаты труда, гарантированность или не гарантированность их выплаты, а также взаимосвязь с оценкой компетенций, знаний, умений или результативности деятельности. Данные зависимости отражены в таблице 2.1.

Стимулирующие выплаты, напрямую связанные с результативностью, отражены в 4-м квадранте приведенной таблицы 2.1, а частичные признаки стимулирования – во 2-м квадранте.

Е.Н. Тищенко в своей работе выделяет следующие три части в структуре оплаты труда государственных служащих в зарубежных странах:

- постоянная часть оплаты, не зависящая от результативности деятельности государственных служащих (1-й и 3-й квадранты);
- условно-переменная часть оплаты, зависящая от компетенций, знаний, умений и частично результативности деятельности государственных служащих (2-й квадрант);
- переменная часть оплаты, в большой степени зависящая от результативности деятельности государственных служащих (4-й квадрант) [Тищенко, с.162].

Таблица 2.1

Основные элементы структуры оплаты труда государственных служащих  
в зарубежных странах

	Постоянная часть оплаты	Переменная часть оплаты	
Выплаты гарантированы	- оклад в соответствии с занимаемой должностью	– оклад в соответствии с квалификацией, грейдом, принадлежностью к определенной группе; – вознаграждения; – неконсолидированные премии	Оценка компетенций, знаний, умений
Выплаты не гарантированы	– надбавки; – повышающие процентные ставки к уровню оплаты; – консолидированные базовые вознаграждения	– повышающие выплаты; – премии; – бонусы; – дополнительные поощрительные выплаты по результатам; – плата за риск	Оценка результативности деятельности

Источник: Тищенко, с. 162

Последней тенденцией в области оплаты по результатам в международной практике является распространение выплат, связанных с результативностью деятельности, практически на все категории государственных служащих, а не только на руководящий состав. Условно-переменные выплаты все более тесно

увязываются с проектными технологиями и коллективными результатами деятельности, разрабатываются механизмы ранжирования результатов. Системы оценки результативности деятельности государственных служащих становятся все менее стандартизированными и формализованными, превращаясь в децентрализованный набор механизмов со все более разнообразными критериями [Зайцева, с.185].

Анализ международного опыта показывает, что наличие в структуре оплаты труда государственных служащих премиальных выплат, непосредственно связанных с результатами деятельности, имеет высокое стимулирующее значение, и чем большей и менее гарантированной является доля элементов результативной оплаты, тем в большей степени работа государственного служащего направлена на выполнение поставленных целей и задач, достижение установленных показателей результативности.

Использование международного опыта может быть востребовано при проведении преобразований на государственной службе в Российской Федерации. Совершенствование системы оплаты труда государственных служащих является в настоящее время крайне актуальным вопросом, что находит отражение в принимаемых нормативных правовых актах.

## 2.2. ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ

Выбрать методы и критерии оценки эффективности деятельности муниципального служащего можно в зависимости от того, какое положение они занимают по должности, а также какова категория должности муниципального служащего.

В связи с тем, что управленческая деятельность разделена, результат деятельности руководителей в большинстве случаев можно выразить только посредством итогов деятельности органа муниципального управления либо его

подразделений, а также посредством анализа социально-экономических условий деятельности подчиненных.

Результат деятельности специалистов муниципальной службы в зависимости от того, каков именно полученный результат, можно определить посредством качественных и количественных критериев, но чаще всего он определяется в качестве итога деятельности каждого муниципального служащего по отдельности.

Соответственно, отбор тех критериев, в соответствии с которыми будет производиться оценка управленческой деятельности муниципальных служащих, необходимо основывать на таких факторах как [Чертенко, с.100]:

- особенности тех результатов, которые получаются в качестве итога деятельности муниципального служащего. Когда результаты описываемой деятельности могут быть оценены количественно напрямую, можно применять критерии экономической эффективности;

- те характеристики, которыми описывается должностное положение муниципальных служащих.

Если говорить об оценке эффективности деятельности отдельных структурных подразделений органов муниципальной власти, то представляется целесообразным ее проведение с использованием показателей эффективности деятельности органов местного самоуправления, которые были утверждены Указом Президента Российской Федерации от 28.04.2008 №607 «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов» с изменениями и дополнениями от: 13 мая 2010 г., 14 октября 2012 г., 4 ноября 2016 г., 9 мая 2018 г. .

Оценку эффективности деятельности органов местного самоуправления необходимо проводить посредством анализа и сопоставления таких показателей, которые характеризуют:

- окончательные результаты деятельности органов муниципального управления в соответствии с теми или иными сферами. В данном случае под окончательными результатами деятельности понимают тот уровень социально-

экономического развития, который был достигнут муниципальным образованием, то есть – степень реализации главных целей деятельности органов местного самоуправления в тех или иных областях, а также степень удовлетворенности населения муниципального образования как качеством предоставленных им услуг муниципального характера, так и деятельность органов местного самоуправления в целом;

- эффективность применения ресурсов бюджета по отраслям.

С учетом вышеперечисленного, можно предложить ввести в систему материального стимулирования муниципальных служащих достижение целевых значений показателей, которые предусмотрены в докладах глав муниципальных образований.

Для того, чтобы достичь целевых показателей эффективности, нужно, чтобы соответствующие показатели были закреплены за теми или иными самостоятельными структурными подразделениями органов местного самоуправления, причем в данном случае необходимо также учитывать направления и задачи их деятельности.

Помимо тех показателей, которые определены положениями Указа президента РФ №607, можно включить в список индикаторов, позволяющих оценить самостоятельные структурные подразделения органов местного самоуправления такие, как:

- показатели, отражающие увеличение эффективности расходования средств бюджета;
- другие показатели, которые находятся в соответствии с целями и задачи деятельности самостоятельного структурного подразделения органа местного самоуправления.

Оценка профессиональной деятельности муниципального служащего осуществляется на основе [Шамарова, 2014, с.30]:

- показателей эффективности профессиональной служебной деятельности муниципального служащего;

- показателей результативности профессиональной служебной деятельности муниципального служащего;
- показателей эффективности деятельности самостоятельного структурного подразделения органа местного самоуправления, степень достижения которых учитывается при определении размера премиального фонда по данному структурному подразделению.

Показатели эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности муниципального служащего закрепляются в его должностной инструкции.

Показатели профессиональной деятельности муниципального служащего включают в себя количественные, качественные и временные характеристики.

Количественные характеристики предназначены для определения объема выполненной работы, который выражается в определенных единицах измерения (количество оформленных документах, выполнение плановых заданий и др.).

К качественным характеристикам целесообразно относить такие характеристики как:

- безошибочность предлагаемых и принимаемых решений;
- точность предлагаемых и принимаемых решений;
- аккуратность предлагаемых и принимаемых решений;
- инновационность при оформлении соответствующих документов и материалов предлагаемых и принимаемых решений.

Временные характеристики направлены на учет и контроль соблюдения различных сроков, зафиксированных в муниципальных правовых актах, законодательством, выполнение особо важных и сложных заданий в отведенное время и т.д.

Оценка показателей деятельности муниципальных служащих производится руководителем подразделения в том случае, если муниципальные служащие, находясь в соответствии с организационной структурой органа местного самоуправления в непосредственном подчинении руководителя соответствующего самостоятельного структурного подразделения.

Руководители самостоятельных структурных подразделений органа местного самоуправления определяют для муниципальных служащих дифференцированные размеры денежного поощрения на основе отчетов о выполнении показателей деятельности муниципальных служащих, а также с учетом степени достижения плановых значений показателей эффективности самостоятельного структурного подразделения органа местного самоуправления по итогам оцениваемого периода.

Для определения размера выплаты ежеквартальной премии определяются сроки проведения оценки муниципальных служащих органами местного самоуправления самостоятельно.

Таким образом, можно сделать вывод, что несмотря на существование различных подходов к разработке показателей и критериев оценки эффективности деятельности муниципальных служащих, все они в обязательном порядке предполагают, что необходимо будет сопоставлять тот результат, который был получен, с теми средствами, которые были затрачены, а также с целями муниципального управления, которые были поставлены.

### 2.3. ВЫБОР И ОБОСНОВАНИЕ МЕТОДОВ ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ.

Экономическую эффективность системы оплаты труда в экономической литературе рекомендуется оценивать через показатель зарплато-отдачи, т.е. через отношение выручки от реализации произведенного объема продукции (работ, услуг) к величине фонда оплаты труда за определенный период времени. Учитывая, что выручка от реализации произведенного объема продукции (работ, услуг) является результатом затрат, связанных не только с оплатой труда, но и с использованием средств и предметов труда, для муниципальных учреждений Н.А. Волгин предлагает корректировать показатель зарплато-отдачи с помощью поправочного коэффициента. Значение поправочного коэффициента

(теоретически от 0 до 1), отражающего значимость оплаты труда в получении эффекта, может быть рассчитано или определено экспертами для различных видов экономической деятельности [Волгин, Демидов, с.21]. Таким образом, эффективность системы оплаты труда оценивается по формуле:

$$\mathcal{E}_{\text{COT}} = \frac{Q}{\text{ФОТ}k_3} \quad (2.2),$$

где  $\mathcal{E}_{\text{COT}}$  – экономическая эффективность системы оплаты труда,

Q- объем производства продукции (товаров, услуг) в денежном выражении,

ФОТ – фонд оплаты труда,

$k_3$  – коэффициент значимости оплаты труда в получении эффекта.

Данный подход можно видоизменить для муниципальных служащих, объем производства продукции (товаров, услуг) принять не в денежном эквиваленте, а в количественном (результативность труда муниципальных служащих в заданный период).

При данном подходе важно оценивать показатель эффективности системы оплаты труда в динамике непосредственно для муниципальных служащих, а также в сравнении с другими организациями, функционирующими в том же виде экономической деятельности.

Расчет коэффициента экономической эффективности заработной платы отражает соотношение фактической экономической эффективности оплаты труда и критериального значения данного показателя [Григашкина, с.149].

$$K_{\mathcal{E}i} = \frac{\mathcal{E}_i}{K\mathcal{E}} \quad (2.3)$$

Сравнение коэффициента с единицей характеризует выполнение заработной платой стимулирующей функции и необходимость совершенствования действующей оплаты труда.

## Значение коэффициента экономической эффективности оплаты труда

Коэффициент экономической эффективности оплаты труда	Выполнение заработной платой стимулирующей функции
$K_{Эi} = 1$	Показатель экономической эффективности совпадает с критерием экономической эффективности, отражая выполнение заработной платы стимулирующей функции
$K_{Эi} > 1$	Заработная плата не выполняет стимулирующую функцию
$K_{Эi} < 1$	Система оплаты труда не ориентирована на зависимость оплаты труда от результатов деятельности работника поэтому ее необходимо пересмотреть

Источник: Григашкина, с.149

Экономическая эффективность премиальной системы рассчитывается в абсолютном и относительном выражении:

$$Э_{аб} = Э - ПР \quad (2.4),$$

$$Э_{отн} = Э/ПР \quad (2.5),$$

где  $Э_{аб}$  – абсолютная экономическая эффективность системы премирования,

$Э_{отн}$  – относительная экономическая эффективность системы премирования,

$Э$  – величина экономического эффекта от изменения уровня показателей премирования,

$ПР$  – сумма выплачиваемых премий с учетом приходящихся на них отчислений в социальные фонды.

## Оценка эффективности премиальной системы

Качественная оценка	Количественная оценка
<ul style="list-style-type: none"> <li>- соответствие установленных показателей и условий премирования задачам организаций и подразделений;</li> <li>- обоснованность шкалы премирования и способа расчета премии;</li> <li>- соответствие установленного значения показателей премирования величине трудового вклада работника;</li> <li>- наличие социально эффекта;</li> <li>- целесообразность принятой периодичности премирования;</li> <li>- гарантированность источников премирования</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- изменение уровней выполнения показателей премирования с ожидаемым или достигнутым по сравнению с базовым;</li> <li>- расчет ожидаемого экономического эффекта от изменения показателей премирования в денежном выражении;</li> <li>- расчет абсолютной и относительной эффективности премиальной системы</li> </ul>

Источник: Курсова, Обухович, с.265

Абсолютная эффективность системы премирования понимается как разница между величиной экономического эффекта от изменения уровня показателей премирования в установленном периоде и соответствующей этому изменению суммой выплачиваемых премий с учетом приходящихся на них отчислений в социальные фонды.

Относительная эффективность системы премирования понимается как отношение величины экономического от изменения уровня показателей премирования в установленном периоде к сумме выплачиваемых премий с учетом приходящихся на них отчислений в социальные фонды.

От эффективности применяемых систем оплаты труда и премирования персонала в значительной степени зависит эффективность деятельности организации в целом.

### ГЛАВА 3. ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ В ХМАО-ЮГРЕ

#### 3.1. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ В ХМАО-ЮГРЕ

Муниципальным служащим администрации города в ХМАО-Югре является гражданин Российской Федерации, достигший восемнадцатилетнего возраста, исполняющий в порядке, установленном Уставом города в соответствии с федеральными законами и законами Ханты-Мансийского автономного округа-Югры, обязанности по муниципальной должности муниципальной службы за денежное вознаграждение, выплачиваемое за счет средств местного бюджета.

Ханты-Мансийский автономный округ – Югра - это самостоятельный субъект федерации с численностью населения 1657,2 тыс. человек, 32 тыс. человек или примерно 2% - это представители коренных малочисленных народов Севера: ханты, манси и ненцы, половина из которых ведут традиционный образ жизни.

В составе ХМАО - Югры – 106 муниципальных образований.

Ханты-Мансийский автономный округ занимает лидирующие позиции субъектов РФ по объему промышленного производства, производству электроэнергии, добыче нефти и газа, объему инвестиций в основной капитал ведется добыча нефти.

Один из основополагающих принципов стимулирования труда государственных и муниципальных служащих — принцип правовой и социальной защищенности муниципальных служащих. Законодательство Ханты-Мансийского автономного округа — Югры в части освещения вопросов мотивации и стимулирования служащих округа обеспечивает преемственность интересов и защиту гарантий, предусмотренных федеральными законами.

В настоящее время в Ханты-Мансийском автономном округе действует единая система оплаты текущего труда муниципальных служащих. Указанная система позволяет учитывать классный чин, стаж, категорию занимаемой должности на муниципальной службе. Определен порядок премирования, оказания материальной помощи и установления надбавок к должностным окладам муниципальных служащих.

Согласно ст. 4 закона ХМАО-ЮГРЫ от 29.12.2005 №3015 «О денежном содержании лиц, замещающих муниципальные должности и лиц, замещающих должности муниципальной службы, в Ханты-Мансийском автономном округе-Югре», муниципальным служащим предоставляются следующие выплаты компенсационного и стимулирующего характера:

- ежемесячной надбавки к должностному окладу за особые условия муниципальной службы;
- ежемесячной надбавки к должностному окладу за выслугу лет;
- ежемесячной процентной надбавки к должностному окладу за работу со сведениями, составляющими государственную тайну;
- ежемесячного денежного поощрения;
- ежемесячной надбавки по районному коэффициенту за работу в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях;
- ежемесячной процентной надбавки за работу в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях;
- премий за выполнение особо важных и сложных заданий, к юбилейным датам и праздничным дням;
- премии по результатам работы за год;
- единовременной выплаты при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска и материальной помощи, выплачиваемых за счет средств фонда оплаты труда муниципальных служащих;
- ежемесячной (персональной) выплаты за сложность, напряженность и высокие достижения в работе.

В ХМАО-Югре накоплен большой опыт муниципального и государственного управления, что позволяет создать определенные условия для наиболее оптимального организационно правового обеспечения текущей государственной муниципальной службы. Соответствующие программы развития и реформирования государственной службы данного автономного округа позволяют выполнять комплекс мероприятий, которые направлены на совершенствование и формирование организационных, правовых, финансовых базисов государственной муниципальной службы и единой системы управления в целом.

По итогам 2019 года в бюджеты городских консолидированные бюджеты муниципальных Мансийского-автономного округа – Югры (далее образования автономного округа) поступило доходов в сумме 146 871 922,9 тыс. рублей, что превышает уровень 2018 года на 16,1%, или на 20 356 693,8 рублей. Исполнение первоначального плана уточненного плана - 99,8%. Без учета межбюджетных трансфертов из бюджетов других уровней в бюджеты муниципальных образований поступило доходов 55 230 323,1 тыс. рублей, что больше, чем в 2018 году на 11,2%, или на 5 544 949,1 тыс. рублей. Фактические поступления превысили уточненные запланированные показатели на 2,0%, или на 1 105 129,1 тыс. рублей, к первоначальному плану прирост составил 19,5%, или 9 017 356,5 тыс. рублей.

По сравнению с 2018 годом объем расходов бюджетов муниципальных образований автономного округа увеличился на 12,4% или на 15 650 797,6 тыс. рублей, в основном за счет расходов на капитальные вложения в объекты государственной (муниципальной) собственности.

Начиная с 2019 года в автономном округе изменен механизм межбюджетного регулирования путем замещения по ряду софинансируемых целевых направлений расходов местных бюджетов передачей муниципальный уровень дополнительного норматива отчислений от налога на доходы физических лиц, а также увеличения объема дотации на выравнивание бюджетной обеспеченности муниципальных районов (городских округов). Это, в

свою очередь, стало одним из факторов, повлиявших на увеличения согласованного объема замены указанных дотаций дополнительным нормативом отчислений от НДФЛ на 2019 год в размере 7 710,1 млн. рублей, что более чем в 2 раза выше уровня прошлого года.

В соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 28.04.2008 № 607 «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов», Правительством Ханты-Мансийского автономного округа - Югры принято постановление от 24 января 2014 года № 24-п «О порядке выделения грантов городским округам муниципальным автономного округа - Югры в целях поощрения достижения наилучших значений показателей деятельности городских округов и муниципального автономного округа - Югры».

В 2018 году для поощрения муниципальных образований, достигших наиболее высоких показателей по итогам 2017 года, из бюджета автономного округа предоставлены гранты в сумме 200 млн. рублей. Ежегодно получателями гранта становятся три городских округа и три муниципальных района, достигшие наилучших значений показателей оценки эффективности по решению вопросов местного значения. Оценка эффективности формируется на основании комплексного исследования удовлетворенности населения эффективностью муниципального управления в следующих сферах: экономическое развитие, доходы населения, здравоохранение, образование, физическая культура и спорт, жилищное строительство и жилищно-коммунальное хозяйство, организация муниципального управления.

Проводимый мониторинг позволяет оценить эффективность расходования бюджетных средств, динамику изменения показателей, характеризующих качество жизни населения, уровень социально-экономического развития муниципального образования и результативность муниципального управления. Учитывается мнение жителей об уровне эффективности муниципального управления.

В качестве мер стимулирования эффективности деятельности органов местного самоуправления, в бюджете автономного округа ежегодно закладываются денежные средства для предоставления грантов достижения высоких показателей качества организации и осуществления бюджетного процесса. Основными направлениями проводимой оценки по данному направлению являются планирование и исполнение местных бюджетов, долговая политика, качество оказания муниципальных услуг, исполнение Указов Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года №597 «О мероприятиях политики», от 1 июня 2012 года № 761 «О Национальной стратегии действий в интересах детей на 2012 - 2017 годы» и открытость бюджетного процесса для граждан.

Получателями гранта по результатам оценки качества управления муниципальными финансами за 2017 год стали 7 городских округов и 3 муниципальных района автономного округа, оценка качества у которых, сложились выше среднего значения, сложившегося соответственно по муниципальным районам и по городским округам автономного округа.

Гранты, полученные муниципальными образованиями автономного округа, направляются на решение вопросов местного значения.

Оценка муниципальных образований автономного округа достижение наиболее высоких показателей качества организации осуществления бюджетного процесса, эффективности деятельности органов местного самоуправления будет осуществляться в 2019 - 2021 годах с учетом результатов достижения органами местного самоуправления показателей региональных проектов, направленных на федеральных проектов.

Начиная с 2018 года муниципальным образованиям автономного округа из бюджета автономного округа предоставляются гранты за рост налогового потенциала и качество планирования доходов. Поощрение оказывается муниципальным образованиям, обеспечившим положительный прирост налоговых доходов в отчетном году по отношению предшествующему отчетному году и выразившим согласие на полную(частичную) замену дотации

на выравнивание бюджетной обеспеченности дополнительным нормативом отчислений от налога на доходы физических лиц. По результатам проведенной оценки гранты получили 13 городских округов и 8 муниципальных районов автономного округа.

В 2019 году в автономном округе был предусмотрен городским округам и муниципальным районам новый грант за развитие практик инициативного бюджетирования. При оценке деятельности органов местного самоуправления по развитию практик инициативного бюджетирования учитывалось количество проектов инициативного бюджетирования, реализуемых муниципальными образованиями автономного округа, уровень вовлечения граждан, индивидуальных предпринимателей и юридических лиц в их реализацию (трудовое участие, денежный или иной материальный вклад). Общий объем грантов, предусмотренный в бюджете автономного округа за 2019 год составил 100,0 млн. рублей.

В связи с проведенным анализом, можно сказать, что в данном округе, помимо гарантий, предусмотренных федеральным законодательством, действуют региональные меры поддержки, направленные на развитие человеческого капитала, на поддержание социального статуса государственных служащих и на обеспечение материальной помощи служащим округа. Отметим также, что поскольку Ханты-Мансийский автономный округ — Югра является субъектом, чья территория отнесена к районам Крайнего Севера и приравненным к ним местностям, то предусмотрены также выплаты компенсационного характера: повышенный районный коэффициент к заработной плате (1,7) и ежемесячная процентная надбавка за работу в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях (50%).

Повышение лояльности, формирование преданности государственной службе обеспечивается на территории округа также и за счет организации пенсионного обеспечения гражданского служащего: так, к примеру, «за каждый полный год стажа гражданской службы сверх 15 лет пенсия за выслугу лет увеличивается на 3 процента среднемесячного заработка»

В отношении регулирования деятельности муниципальных служащих в автономном округе принят Закон ХМАО — Югры от 20.07.2007 № 113-оз «Об отдельных вопросах муниципальной службы в Ханты-Мансийском автономном округе — Югре». Согласно данному закону, за безупречную и эффективную муниципальную службу применяются следующие виды поощрений и наградений:

- 1) объявление благодарности;
- 2) единовременное денежное поощрение;
- 3) награждение ценным подарком;
- 4) награждение почетной грамотой;
- 5) присвоение почетного звания.

Заметим, что данный перечень полностью повторяет виды награждения, предусмотренные Трудовым кодексом РФ, однако перечень не является закрытым: виды поощрений и наградений, а также порядок их применения устанавливаются муниципальными правовыми актами.

Необходимо отметить, что справедливая оплата труда является одним из наиболее важных мотивирующих факторов в системе мотивации и стимулирования труда муниципальных служащих. Поэтому руководство администрации Ханты-Мансийского автономного округа – Югры планирует обратиться к губернатору Ханты-Мансийского автономного округа – Югры Н.В. Комаровой с инициативой о денежном поощрении муниципальных служащих.

Был произведен расчет динамики показателей использования фонда рабочего времени муниципальных служащих Ханты-Мансийского автономного округа-Югры и приведены далее в таблице 3.1.

Таблица 3.1

## Динамика показателей использования фонда рабочего времени

Показатель	На одного работника			Изменение			
				2018 год к 2017 году		2019 год к 2018 году	
	2017	2018	2019	на 1 раб	на всех	на 1	на всех
Календарное количество дней	365	366	365	1	105	-1	-110

Продолжение таблицы 3.1

Праздничные и выходные дни	118	119	118	1	105	-1	-110
Номинальный фонд рабочего времени, дни	247	247	247	0	0	0	0
Неявка на работу, дни	50,74	48,94	50,7	- 1,8	-189	1,76	193,6
<b>в том числе</b>							
ежегодные отпуска	44	44	44	0	0	0	0
отпуска по учебе	1,25	1,9	1,82	0,65	68,25	-0,08	-8,8
отпуск по беременности и родам	2,57	-	2,24	-2,57	-	2,24	246,4
болезни	2,92	3,04	2,64	0,12	12,6	- 0,4	- 44
прогулы	-	-	-	-	-	-	-
Явочный фонд рабочего времени	196,2 6	198,0 6	196,3	1,8	189	-1,76	-193,6
Продолжительность рабочей смены, ч	7,8	7,6	7,9	-0,2	-21	0,3	33
Бюджет рабочего времени, ч	1530, 83	1505, 26	1550, 77	-25,57	-2 684,85	45,51	5 006,1
Предпраздничные и сокращенные дни, ч	9	9	9	0	0	0	0
Внутрисменные простои, ч	8	9	6	1	105	-3	-330
Полезный фонд рабочего времени, ч	1513, 83	1487, 26	1535, 77	-26,57	- 2 789,8 5	48,51	5 336,1

Источник: составлено автором

В 2018 году наблюдаются потери рабочего времени, связанные с отпуском по учебе и по болезни, а также внутрисменными простоями, что можно считать резервом увеличения фонда рабочего времени на 614,46 часов. Снизилось количество неявок на работу на всех служащих составило 189 дней в 2018 году. Бюджет рабочего времени снизился на 2 684,85 часов, это произошло за счет увеличения отпусков по учебе на 68,25, увеличение неявок на работу по болезни – 12,6, внутрисменные простои составили 9 часов.

В 2019 году наблюдаются потери рабочего времени, вызванные отпуском по учебе, беременности и родам, по болезни, что можно считать резервом увеличения фонда рабочего времени на 246,4. При анализе использования фонда рабочего времени отсутствуют люди, подлежащие высвобождению. Возросло количество неявок на работу и составило 193,6 дней. Это за счет увеличения неявок на работу по причине беременности и родам – 246,4. Уменьшилось

количество неявок на работу по болезни на 44, отпуск по учебе на 8,8, внутрисменные простои уменьшились и составили 6 часов.

Целью анализа действующей системы стимулирования труда является создание представления о ее проблемах и возможностей их устранения.

Основной акцент в системе стимулирования персонала сделан на материальные методы стимулирования. Заработная плата используется как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы.

Заработная плата муниципальных служащих складывается из:

1. Должностного оклада;
2. Надбавки;
3. Премий.

Заработная плата сотрудникам выплачивается два раза в месяц без задержек, что само по себе является стимулом к труду. Персонал к этому привык и поэтому уверен в своем стабильном положении. Премирование сотрудников осуществляется ежемесячно и имеет цель поощрения за качественное и своевременное выполнение трудовых обязанностей, предприимчивости в оказании услуг населению. Показателем премирования является выполнение установленных месячных планов по обслуживанию населения согласно заявкам.

Главным условием начисления премий сотрудникам учреждения является выполнение трудовых функций и обязанностей, предусмотренных законодательством о труде, правилами внутреннего распорядка, должностными инструкциями.

Премия является фиксированной, что в свою очередь, не является достаточным стимулом работников к стремлению делать что-то большее для учреждения, чем входит в их непосредственные должностные обязанности.

Муниципальные служащие могут быть полностью или частично лишены премии в следующих случаях:

1. Неисполнение или некачественное исполнения трудовых обязанностей, предусмотренных должностными инструкциями;
2. Совершение дисциплинарного нарушения;

3. Причинение материального ущерба учреждению или нанесение вреда его деловой репутации.

Конкретный размер снижения премии определяется руководителем учреждения и зависит от тяжести проступка или характера упущения, а также их последствий.

Проведём анализ динамики состава фонда заработной платы (далее ФЗП).

Таблица 3.2

## Анализ динамики состава фонда заработной платы

Показатели	2017	2018	2019	Абсолютное изменение		Относительное изменение	
				2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
<b>Общий фонд заработной платы</b>	121 905 192	121 608 507	124 613 193	-296 685	3 004 686	-0,24	2,47
<b>В том числе:</b>							
<b>Заработная плата, начисленная за выполненную работу и отработанное время:</b>							
	72 021 356	72 442 343	73 083 486	420 987	641 143	0,58	0,88
оплата по окладу	25 816 813	24 011 963	24 154 584	-1 804 850	142 891	-6,99	0,59
районный коэффициент	21 678 031	22 444 035	22 912 987	766 004	468 952	3,53	2,09
Северная надбавка	24 526 512	25 986 345	26 015 915	1 459 833	29 570	5,95	0,11
<b>Выплаты стимулирующего характера:</b>							
премии и вознаграждения	17 220 427	18 006 238	18 137 322	785 811	131 084	4,56	0,73
Материальная помощь	3 876 005	2 991 420	3 010 908	-884 585	19 488	-22,82	0,65
<b>Выплаты компенсирующего характера</b>	6 067 845	5 998 091	6 430 874	-69 754	432 783	-1,15	7,21
Компенсации при увольнении	-	-	-	-	-	-	-
Компенсации неиспользованного отпуска	6 067 845	5 998 091	6 430 874	-69 754	432 783	-1,15	7,21

Продолжение таблицы 3.2

<b>Выплаты за неотработанное время</b>	22 651 669	22 097 561	24 007 678	-554 108	1 910 117	-2,45	8,64
отпуск очередной	16 076 003	15 998 640	18 520 369	-77 363	2 521 729	-0,48	15,76
отпуск дополнительный	3 899 854	5 208 138	2 586 245	1 308 284	-2 621 893	33,55	- 50,34
отпуск учебный	1 108 805	890 783	1 112 008	-218 022	221 225	- 19,66	24,83
отпуск по беременности	1 567 007	0	1 789 056	-1 567 007	1 789 056	-100	-
<b>Другие выплаты, включаемые в состав ФЗП</b>	67 890	72 854	57 075	4 964	-15 779	7,31	- 21,66

Источник: составлено автором

Анализируя динамику фонда заработной платы за 2017-2019 года можно сделать вывод, что ФЗП за 2018 год уменьшился на 296 685 рублей, то есть на 0,24%. Это может быть связано с тем, что уменьшалась оплата по окладу на 6,99%, уменьшилась материальная помощь на 22,82%. Произошло уменьшение выплат стимулирующего характера на 0,47%. Премии и вознаграждения увеличились на 131 084 рублей, то есть на 4,56%. Выплаты компенсирующего характера уменьшились на 1,15%. Компенсации при увольнении не предоставляются, только выплаты за отработанное время. Выплаты за неотработанное время уменьшились на 1 910 117 рублей, это составило 2,45%. Выплаты за очередной отпуск уменьшились на 77 363 рублей. Выплаты за дополнительный отпуск увеличились на 1 308 284 рублей – 33,55%. В отпуск по беременности в 2016 году никто не уходил. Следовательно, выплаты уменьшились на 1 567 007 рублей и составили 100%.

За 2019 год фонд заработной платы увеличился на 3 004 686 рублей, то есть на 2,47%. Увеличение заработной платы на 641 143 рублей, это можно объяснить тем, что численность персонала увеличилась на 5 человек (таблица 2.3). Увеличение выплат стимулирующего характера на 0,72%. Выплаты компенсирующего характера в 2019 году увеличились на 7,21%, то есть на 432 783 рублей. Выплаты за неотработанное время возросли на 1 910 117 рублей

– 8,64%. Выплаты за очередной отпуск увеличились на 15,76% - 2 521 729 рублей. Больше сотрудников стало уходить в отпуск по учебе, следовательно, выплаты возросли на 24,83%.

Таблица 3.3

**Анализ фонда заработной платы муниципальных служащих Ханты-Мансийского автономного округа-Югра**

Показатель	Значение показателя			Изменение показателя	
	2017 год	2018 год	2019 год	2018/2017	2019/2018
Отработано дней одним работником за год (Д)	197,6	198,1	198,7	0,5	0,6
Средняя продолжительность рабочего дня (П), ч.	7,8	7,6	7,9	-0,2	0,3
Среднечасовая заработная плата одного работника (ЧЗП), руб.	823,89	769,27	721,68	-54,62	-47,59
Общий фонд оплаты труда, руб.	121 905 192	121 608 507	124 613 193	-296 685	3 004 686

Источник: составлено автором

Фонд заработной платы в 2018 году уменьшился по сравнению с предыдущим 2017 годом на 296 685 рублей. На снижение ФЗП в 2018 году повлияло: снижение средней продолжительности рабочего дня на 0,2, снижение средней заработной платой одного работника на 54,62.

В 2019 году фонд заработной платы вырос по сравнению с предыдущим 2018 годом на 2 004 686 рублей. На рост ФЗП в 2019 году повлияло: увеличение среднегодовой численности работников на 5 человек; увеличилось количество отработанных дней одним работником за год на 0,6; выросла средняя продолжительность рабочего дня на 0,3.

Существующая система стимулирования труда муниципальных служащих Ханты-Мансийского автономного округа-Югры основана в основном на материальных стимулах и мотивах. Руководство предпочитает воздействовать на стимулирование сотрудников путем денежного вознаграждения, что в свою очередь спровоцировало много проблем.

Далее следует установить соответствие между темпами роста средней заработной платы и производительностью труда.

Расчет индексов заработной платы и производительности труда  
муниципальных служащих Ханты-Мансийского автономного округа-Югра

Показатель	2018 год	2019 год
Индекс производительности труда	1,81	0,86
Индекс заработной платы	0,91	0,98
Коэффициент опережения	1,99	0,88

Источник: составлено автором

Полученные данные свидетельствуют о том, что в 2018 году темпы роста производительности труда опережает темпы роста оплаты труда. Данные за 2019 год свидетельствуют о том, что индекс заработной платы опережает темпы роста производительности (коэффициент замещения <1).

Сумма перерасхода фонда заработной платы, потери в 2019 году в связи с изменениями соотношения между темпами роста производительности труда составляют:

$$\mathcal{E}_{\text{фзп}2017} = \text{ФЗП}_1 * \frac{I_{\text{зп}} - I_{\text{гв}}}{I_{\text{зп}}} \quad (3.1)$$

где, ФЗП – фонд заработной платы за 2019 год;

$I_{\text{зп}}$  – индекс заработной платы за 2019 год,

$I_{\text{гв}}$  – индекс производительности труда

$$\mathcal{E}_{\text{фзп}2019} = 124\,613\,193 * \frac{0,98 - 0,86}{0,98} = 15\,258\,758,3 \text{ рублей}$$

Исходя из этого очевидно, что система оплаты труда не является стимулирующей. Следовательно, необходимо разработать мероприятия по

стимулированию труда муниципальных служащих Ханты-Мансийского автономного округа-Югры.

Проанализировав всю информацию о системе стимулирования можно выделить ряд проблем:

1. Фиксированная премия, которая не выполняет функцию стимулирования труда персонала;
2. Плохо развитое моральное стимулирование, что не поддерживает удовлетворенность трудом на должном уровне;

Премия является фиксированной, что в свою очередь, не является достаточным стимулом работников к стремлению делать что-то большее для учреждения, чем входит в их непосредственные должностные обязанности. Сумма перерасхода фонда заработной платы, потери в 2017 году в связи с изменениями соотношения между темпами роста производительности труда составляет 15 258 758 рублей.

Исходя из этого очевидно, что система оплаты труда не является стимулирующей. Следовательно, необходимо разработать мероприятия по стимулированию труда данного учреждения.

Для формирования стимулирующего механизма необходимо учитывать такие группы факторов, как:

1. Экономические: источники финансирования денежного содержания муниципальных работников; показатели системы оплаты труда, премирования и их привязка к показателям удовлетворенности интересов населения;
2. Организационные: условия труда, обеспечение рабочего места оргтехникой; состояние организационных документов; квалификационных требований; аттестация персонала и другое;
3. Социальные: вместе с имеющимися социальными гарантиями рекомендуется ввести ряд социальных гарантий, закрепляющих молодые кадры.

Первая проблема, которая существенно влияет на эффективность деятельности учреждения – фиксированная премия.

### 3.2. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ

В Югре на конец 2018 года увеличились доходы чиновников всех уровней власти. Средняя зарплата сотрудников федеральных органов исполнительной власти составила 71 758 рублей (рост 6,3% по сравнению с 2017 годом), региональных — 104 300 рублей (рост на 6,3%), муниципальных — 100 157 (рост на 4,7%). Средняя зарплата в ХМАО составила в 2018 году 76 671 рубль и выросла по сравнению с 2017 годом на 6%.

Численность работников, замещавших должности гражданских и муниципальных служащих, и укомплектованность этих должностей на конец 2017 года (данные Росстата) составила 3856 человек, на конец 2018 года – 3857 человек.

Численность работников, замещавших должности гражданских и муниципальных служащих, и укомплектованность этих должностей на конец 2017 года (данные Росстата) составила 3856 человек, на конец 2018 года – 3857 человек.

В таблице 3.1 приведен анализ фонда заработной платы в Ханты-Мансийском автономном округе-Югре за 2018 – 2019 гг.

Таблица 3.5

#### Анализ фонда заработной платы в Ханты-Мансийском автономном округе-Югре

Показатели	2018	2019	Отклонение 2019/2018	
			в денежном эквиваленте	в процентах

Среднемесячная зарплата сотрудников федеральных органов исполнительной власти, тыс. руб	67505	71758	4253	6,3
Среднемесячная зарплата сотрудников региональных органов исполнительной власти, тыс. руб	98120	104300	6180	6,3
Среднемесячная зарплата сотрудников муниципальных органов, тыс. руб	95660	100157	4497	4,7
Средняя зарплата в ХМАО, тыс.руб	72350	76671	4321	6
ИТОГО без средней зарплаты в ХМАО	261285	276215	-	-

Источник: данные Росстата.

В Югре на конец 2019 года увеличились доходы чиновников всех уровней власти. Средняя зарплата сотрудников федеральных органов исполнительной власти составила 71 758 рублей (рост 6,3% по сравнению с 2018 годом), региональных — 104 300 рублей (рост на 6,3%), муниципальных — 100 157 (рост на 4,7%). Средняя зарплата в ХМАО составила в 2019 году 76 671 рубль и выросла по сравнению с 2018 годом на 6%.

Численность работников, замещавших должности гражданских и муниципальных служащих, и укомплектованность этих должностей на конец 2018 года (данные Росстата) составила 3856 человек, на конец 2018 года – 3857 человек.

За производительность труда для работников муниципальных служащих возьмем их численность на конец отчетного периода.

В приложении 1 представлена структура денежного вознаграждения муниципальных служащих 2019 года в ХМАО-Югре.

В целом, в практике премирование охватывает подавляющее большинство муниципальных служащих. Так из 31,1 тыс. человек,

замещающих должности муниципальном службы в центральных в 2019 году 27,4 тыс. служащих (88%) были премированы за счет средств, выделяемых на материальное стимулирование. В территориальных органах 376,1 тыс. служащих (74,6%) были премированы за счет средств, выделяемых на материальное стимулирование.

Размер средств на оплату труда без учета премирования по результатам деятельности, иных стимулирующих выплат, единовременной выплаты при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска и материальной помощи в центральных аппаратах составил в 2019 году 59,6 млрд. рублей, а в территориальных органах – 38,3 млрд. рублей<sup>1</sup>. Размер средств на премирование сверх установленного фонда оплаты труда составил 42,3 млрд. рублей, в территориальных органах – 15,2 млрд. рублей.

Соотношение оплат труда иллюстрирует существенный разрыв между категориями должностей муниципальных служащих и между территориальными органами и центральными аппаратами исполнительной власти. Для оплаты труда служащих характерен существенный размер средств сверх установленного фонда оплаты труда, в расчете на одного служащего.

В структуре премирования служащих доля средств, доведенных сверх фонда оплаты труда, в 2018 году составила 37,6% от общего объема премирования государственных гражданских служащих центральных аппаратов, в 2019 году 75,1%.

Распределение средств премирования по группам и категориям должностей непропорционально численности служащих, получивших средства материального стимулирования.

Так доля руководителей в общем объеме распределяемых средств на материальное стимулирование в 2-2,5 раза превышает долю данной категории гражданских служащих в общем количестве премированных гражданских служащих; в территориальных органах разрыв еще выше (более чем в 3 раза).

Как показывают данные материального стимулирования, доведенного сверх фонда оплаты труда (приложение 2), используются, в основном для

премирования муниципальных служащих, замещающих должности заместителя начальника отдела и выше (на данную группу должностей в 2017 году приходилось 40,7% средств премирования из фонда материального стимулирования, в 2019 году – 32,8%). На долю служащих, замещающих должности ниже уровня заместителя начальника отдела, обеспечивающих реализацию содержательных мероприятий государственных программ и непрограммных направлений деятельности, в 2017 году приходилось лишь 30,2% от фонда стимулирования (в I полугодии – 28,2% от фонда стимулирования). Доля фонда стимулирования, использованная на премирование сотрудников функциональных подразделений, обеспечивающих деятельность федерального органа исполнительной власти в целом, составила в 2013 году 26,8%, в I полугодии 2014 г. – 32,9%.

Наиболее высокий объем премий из фонда материального стимулирования, доведенного сверх фонда оплаты труда, зафиксирован в центральных аппаратах в отношении штатных советников руководителей федеральных органов исполнительной власти и их заместителей: в I полугодии средний объем премий из фонда стимулирования по данной группе должностей в месячном выражении превысил 1 млн. руб.

Среди служащих функциональных подразделений наиболее высокий объем премирования из средств фонда материального стимулирования получают служащие финансово-бухгалтерских и юридических подразделений центральных аппаратов.

На уровне территориальных органов средний уровень премий из фонда материального стимулирования заметно ниже. Так средний размер премий руководителей подразделений в месячном выражении в 2019 году составил 18,9 тыс. рублей, служащих, обеспечивающих реализацию мероприятий государственных программ и непрограммных направлений деятельности органов исполнительной власти – 5,1 тыс. рублей (в сфере контрольно-надзорной деятельности средний размер премии несколько выше – 7,1 тыс. руб. в месячном выражении). Среди служащих функциональных подразделений

территориальных органов уровень премирования из средств фонда материального стимулирования несколько выше у сотрудников финансово-бухгалтерских и юридических подразделений (что связано с более высоким уровнем оплаты труда работников данных специальностей в экономике), однако ни по одному функциональному направлению не превышает 10 тыс. рублей.

Существующая в Ханты-Мансийском автономном округе-Югре система премирования не ставит размер оплаты труда в зависимость от непосредственной результативности работы персонала, что сказывается на округе в целом. Для того чтобы решить данную проблему, необходимо внести изменения в существующую систему премирования.

Нужно построить такую систему премирования, которая будет удовлетворять работников и оказывать положительную динамику на эффективность деятельности. Исполнители должны четко представлять, в каком случае размер заработной платы, то есть уровень их материального благосостояния, увеличится. Таким образом, чтобы решить проблему с фиксированной премией, нужно внедрить систему формирования переменной части денежного вознаграждения на базе KPI.

Оценка результатов деятельности на основе сбалансированной системы показателей стала сильным инструментом коллективного анализа в ходе реализации стратегических целей. Сбалансированная система показателей дает возможность проводить анализ главных стратегических проблем в нескольких ключевых показателях: финансовая деятельность; отношения с потребителями муниципальных услуг; организация внутренних административных процессов; обучение и развитие муниципальных служащих.

Преимуществом оценки результатов деятельности на основе сбалансированной системы показателей будет являться:

1. Прозрачный процесс выработки стратегических целей и этапов их достижения при участии в целеполагании работников, что является

непременным условием формирования команды и ориентированности ее на итоговый результат;

2. Рост возможности идентификации и концентрации усилий на отношениях с потребителями услуг благодаря наличию в системе оценки показателей удовлетворенности потребителей;

3. Дополнительные возможности для достижения эффективности внутренних административных процессов и определения условий усовершенствования организационной структуры и управленческих технологий;

4. Наличие логичных критериев позволяет дифференцировать заработную плату сотрудников в соответствии с результатом их деятельности.

Аргументы в пользу внедрения системы КРІ:

1. Полная ориентация на результат – служащему выплачивается вознаграждение за достижение результата и за выполнение работ, которые должны привести к результату;

2. Управляемость – позволяет корректировать направленные усилия сотрудников без серьезной модификации самой системы при изменении ситуации на рынке;

3. Справедливость — достойная оценка вклада сотрудника в общий успех учреждения и справедливое распределение рисков (между сотрудником и учреждением) в случае неуспеха;

4. Понятность — сотрудник понимает, за что учреждение готово его вознаграждать.

5. Неизменность – любой сотрудник выстраивает свою работу в соответствии с системой стимулирования труда.

При разработке показателей результативности и эффективности деятельности важным является соблюдение взаимосвязи системы планирования, оценки, оплаты труда и ориентация сотрудников на достижение плановых показателей.

Индивидуальные показатели создаются для контроля выполнения работы одного работника. Коллективные показатели зависят от работы всех

сотрудников в отделе. В совокупности строится таблица с учетом всех показателей и разрабатывается КРІ для каждого сотрудника.

В состав библиотеки КРІ могут входить различные показатели, на небольшой период времени, например, месяц или квартал выбираются самые важные для достижения наиболее приоритетных результатов.

Состав показателей должен определяться, вытекая из текущей ситуации и задач учреждения, решаемых в этот период. Часть показателей для данной должности может являться постоянной «на все времена», другая же часть может частично обновляться.

Определяются веса КРІ или коэффициенты относительной важности показателей. Весами являются приоритеты в работе сотрудника, которые важны в определенный период времени. Веса могут измеряться в интервале от 0 до 1.

Прежде чем утвердить КРІ сотрудника, необходимо проставить значения, которые сотрудник в течение определенного времени должен выполнить. Когда задачи в количественном выражении проставлены, то по истечению этого времени (месяца, квартала, полугодия, года – временной период устанавливается муниципальным правовым актом) оценивается работа, проделанная сотрудником, через поставленные цели и результат выполненной работы.

Затем для каждого показателя рассчитывается индекс КРІ, показывающий в процентах каких результатов добился сотрудник, то есть разница между нормой и целью в процентах. Если индекс КРІ выше 100%, то есть выше нормы, то это значит, что задача перевыполнена. Если индекс КРІ ниже 100%, норма не выполнена. Но это также будет зависеть от установленного индекса КРІ, так как норма (порог) может рассчитываться от 70 до 100%. Индекс КРІ рассчитывается как отношение «факт/норма» с учетом базы.

В результате вычисляется коэффициент результативности в процентах, который показывает результат работы сотрудника с учетом всех значений КРІ и их весов. Для этого необходимо перемножить все индексы КРІ на веса и все это сложить, и получим коэффициент результативности сотрудника.

Расчет формулы для вычисления индексов КРІ и коэффициента результативности сотрудника строится следующим образом:

$$\text{Индекс КРІ(\%)} = \frac{\text{Факт-База}}{\text{Норма-База}} * 100\%, \quad (3.2)$$

$$\text{Коэффициент результативности (\%)} = \sum(\text{Индексы КРІ} * \text{Весы}) / N \quad (3.3),$$

где N – количество показателей.

Таблица 3.6

### Шкала оценивания качественных КРІ

Уровни	Результат
Неприемлемый результат	Менее 70
Слабый результат	70-80
Посредственный результат	80-90
Хороший результат	90-100
Отличный результат	100 и выше

Источник: составлено автором

Соответственно, рекомендуется начислять премии в случае достижения, как минимум, посредственного результата. В данном случае, исходя из наличия максимальной премии коэффициенты будут следующие:

Таблица 3.7

### Коэффициенты КРІ

Уровень	Коэффициент
Посредственный результат	0,6
Хороший результат	0,8
Отличный результат	1

Источник: составлено автором

В итоге мы получаем следующую формулу расчета реальной премии для работника:

$$\text{Премия} = \sum(\text{Индексы КРІ} * \text{Весы}) * K_y * \text{Максимальный размер премий} \quad (3.4)$$

Следует выделить, что муниципальным правовым актом в части установления размеров премиального фонда может быть предусмотрен повышающий коэффициент за срочность и сложность исполняемых поручений.

1. за исполнение документа с пометкой «срочно», то есть в трехдневный срок, + 5% за каждый документ;

2. за исполнение документа с пометкой «незамедлительно», то есть в пятидневный срок, + 4 % за каждый документ;

3. за исполнение документа с пометкой «оперативно», то есть в десятидневный срок, + 3 % за каждый документ;

4. за исполнение документа с пометкой «безотлагательно», то есть в пятнадцатидневный срок, + 2% за каждый документ.

Если же на сотрудника наложено дисциплинарное наказание, например, выговор, либо официально зарегистрирован факт нарушения трудовой дисциплины муниципальным правовым актом может быть установлен понижающий коэффициент, либо процентное значение, снижающее общую сумму размера премии за результаты работы.

Можем установить, что оклад специалиста составляет 15 172 рублей. Например, премия по результатам работы достигает до двух окладов, то есть максимальный размер для специалиста составляет 30 344 рублей.

Таблица 3.8

Оценка коэффициента результативности муниципальных служащих в Ханты-Мансийском автономном округе-Югре

Ключевые показатели КРІ	Вес	База	Норма	Целевой уровень	Факт	Индекс КРІ
Своевременность предоставления консультаций и других внутренних услуг	0,5	90%	95%	100%	96%	120
Качество предоставления консультаций и других внутренних услуг	0,5	70%	85%	100%	90%	133
Доля проектов документов, оформленных без нарушения установленных требований и ошибок	1	50%	75%	100%	80%	120
Число подготовленных в срок документов, включая отчеты, исходя из установленных регламентами сроков разработки и согласования	1	10	15	20	18	60
Выполнение задания по экономии бюджетных средств	1	50%	75%	100%	90%	120
Коэффициент результативности (рейтинг):						85,2

Источник: составлено автором

Сумма премии рассчитывается на основании коэффициента результативности по КРІ. Итоговый коэффициент результативности рассчитывается как сумма процента выполнения плана на вес данного процессе разработки показателя.

Исходя из принятой нами ранее шкалы оценивания – 85,2% относится к уровню «Посредственный результат», поэтому  $K_y$  для расчета премии будет равен 0,6. Подставляя значения в ранее предложенную формулу, получаем следующий результат:

$$\text{Премия специалиста} = 0,852 * 0,6 * 30344 = 15\,511,85 \text{ рублей.}$$

В случае, если предусмотрен понижающий коэффициент за наличие дисциплинарных взысканий, например, выговора, понижающего размер премии за результативность на 15%, то формула будет выглядеть следующим образом:

$$\text{Премия специалиста} = 0,852 * 0,6 * 30344 * 0,85 = 13\,185,07 \text{ рублей.}$$

Таким образом муниципальные служащие Ханты-Мансийского автономного округа-Югры видят свои результаты и ориентируется, на что направить усилия для получения максимального коэффициента, что равняется доходу.

Для успешной реализации проекта разработки и внедрения стимулирования по целям окажут помощь независимые оценщики, опытные консультанты, имеющие знания и опыт в этой области. Сроки проекта определяются индивидуально. В любом случае тестирование и внедрение занимает 2-3 месяца. Затраты на внедрение предложенного мероприятия составят 190 950 рублей.

Экономическая эффективность от предложенных мероприятий будет выражаться в снижении ущерба от опережения темпа роста индекса заработной платы. Было рассчитано, что перерасход фонда заработной платы в связи с изменениями соотношений между темпа роста производительности труда составил 15 258 758,3 рублей. При внедрении предложенной системы стимулирования труда персонала мы рассчитываем сократить перерасход на 50 % (7 629 379,15 рублей) и сэкономленные деньги оправдают вложенную в проект

сумму. Общая стоимость затрат на предложенные мероприятия составляет 190 950 рублей.

Отсюда следует, что мы можем рассчитать коэффициент экономической эффективности по формуле:

$$\mathcal{E} = P \div Z \quad (3.5)$$

где P – результаты экономии, Z – затраты на получение данного результата.  
 $\mathcal{E} = 7\,629\,379,15 / 190\,950 = 39,95$ .

Это означает отличную высокую окупаемость. Кроме этого, предполагаем, что совершенствование системы стимулирование труда будет способствовать росту доходов и качества оказания услуг населению.

Применяя предложенные нами мероприятия, предприятие получит уменьшение индекса роста заработной платы над индексом производительности труда, и в связи с этим округ сможет минимизировать затраты на персонал, а вследствие роста объема оказанных услуг населению, так как служащие будут заинтересованы в процессе труда на муниципальной службе.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Оплата труда муниципального служащего производится в виде денежного содержания, которое состоит из должностного оклада муниципального служащего в соответствии с замещаемой им должностью муниципальной службы, а также из ежемесячных и иных дополнительных выплат, определяемых законом Российской Федерации.

В соответствии с положениями Программы Поэтапного совершенствования системы оплаты труда в муниципальных учреждениях на 2012 -2018 гг. (Распоряжение Правительства Ф от 26.11.2012 №2190 – р), совершенствование основных элементов системы оплаты труда (выплат по должностным окладам, тарифным ставкам, компенсационных выплат и выплат стимулирующего характера) предусматривается путем реализации ряда мероприятий.

Во-первых, совершенствование установления должностных окладов, тарифных ставок, осуществляется исходя из более полного учета при оплате труда сложности труда работников на основе актуализации:

- профессионально-квалификационных требований к работникам, профессиональных квалификационных групп;
- типовых норм труда, и норм труда, устанавливаемых локальными нормативными актами;
- содержания трудовых функций по соответствующим должностям в трудовых договорах;
- рекомендуемых федеральными органами исполнительной власти для подведомственных учреждений минимальных окладов (ставок) по профессиональным квалификационным группам и повышающих коэффициентов по квалификационным уровням профессиональных квалификационных групп.

Во-вторых, изменение систем стимулирования труда включает упразднение постоянных выплат, формально классифицированных, как

стимулирующие, но реально не мотивирующих работников к качественному и эффективному выполнению трудовых обязанностей, с возможностью перераспределения средств на увеличение окладов работников и на реальные выплаты стимулирующего характера. При этом основой для повышения стимулирующей роли заработной платы становятся сквозные отраслевые системы показателей оценки эффективности деятельности учреждений при оказании муниципальных услуг (выполнении работ), построенные по принципу «Российская Федерация – субъект Российской Федерации – учреждение – работник». На показателях эффективности в свою очередь базируется установление стимулирующих выплат, критериев и условий их назначения в примерных положениях об оплате труда работников.

Основной акцент в системе стимулирования труда муниципальных служащих сделан на материальные методы стимулирования. В соответствии с распоряжением Губернатора Ханты-Мансийского автономного округа-Югры устанавливается вид системы оплаты труда, размеры должностных окладов, а также формы материального поощрения. Учреждение использует оплату труда как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы.

Для решения проблемы было предложено внедрить систему формирования переменной части денежного вознаграждения на базе КРІ. КРІ - показатели деятельности, которые помогают в достижении стратегических и целей.

В целом можно сделать вывод, что применение предложенных мероприятий позволит существенно минимизировать затраты на персонал, так как решиться проблема с опережением роста индекса заработной платы в отношении индекса производительностью труда. Так же персонал будет заинтересован в процессе труда на муниципальной службе.

Реализация программ стимулирования труда всегда требует больших затрат, но эффект, который они могут принести, значительно больше. Ведь именно сотрудники являются главным ресурсом любой организации. Достичь наибольшей отдачи можно только в том случае, если выгоду от труда работника имеет и организация, и он сам.

Применяя предложенные нами мероприятия, можно получить уменьшение индекса роста заработной платы над индексом производительности труда, и в связи с этим можно минимизировать затраты на персонал, а вследствие роста объема доходов и оказанных услуг населению, так как персонал будет заинтересован в процессе труда.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ) // СПС «Консультант плюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/> (Дата обращения: 20.02.2020)
2. О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон от 27 июля 2004 г. №79-ФЗ // [Электронный ресурс] Дата обновления: 28.12.2019 Доступ из системы ГАРАНТ – 2019. (Дата обращения: 28.02.2020)
3. Об утверждении Программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012 - 2018 годы»: распоряжение Правительства РФ от 26.11.2012 № 2190-р // Собрание законодательства РФ. - 03.12.2012. - № 49
4. О муниципальной службе в Российской Федерации: Федеральный закон от 2 марта 2007 года № 25-ФЗ // [Электронный ресурс] Дата обновления: 01.05.2019 Доступ из системы ГАРАНТ – 2019.
5. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (в ред. Федеральных законов от 19.06.2004 N 53-ФЗ, от 12.08.2004 N 99-ФЗ, от 28.12.2004 N 183-ФЗ, от 28.12.2004 N 186-ФЗ, от 29.12.2004 N 191-ФЗ, от 29.12.2004 N 199-ФЗ, от 18.04.2005 N 34-ФЗ, с изм., внесенными Федеральным законом от 30.12.2004 N 211-ФЗ).
6. Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов: Указ президента РФ от 28.04.2008 №607 // Собрание законодательства РФ. 05.05.2008 №18. Ст.2003.
7. Об отдельных вопросах муниципальной службы в Ханты-Мансийском автономном округе — Югре от 20.07.2007 № 113-оз [Электронный

ресурс] Дата обновления: 05.09.2019 Доступ из системы ГАРАНТ – 2019 (Дата обращения: 03.10.2020)

8. Об утверждении Положения о размерах и условиях оплаты труда и иных выплат руководителям и работникам муниципальных казенных учреждений города Ханты-Мансийска, Постановление №52 от 21.08.2020 года Доступ из системы ГАРАНТ – 2019. (Дата обращения: 28.09.2020)

9. Экономика труда: учебник для студентов вузов / под ред. Ю.П. Кокина, П.Э. Шлендера. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Магистр, 2011. С. 548-549.

10. Абрамова Н.Р. Проблемы организации местного самоуправления в Российской Федерации / Н.Р. Абрамова // Изд-во Москва: Норма, 2016. – 334с.

11. Алимгафарова А.Р. Повышение престижа и социальной привлекательности государственной гражданской службы в российском обществе // Молодой ученый. – 2016 – №1. – С. 784-786.

12. Аширов, Д.А. Методология развития мотивации и стимулирования персонала. Социально-экономические аспекты: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 /Дмитрий Анатольевич Аширов ; Москва. гос. ун-т., 2012. – 334 с.

13. Андреев А.Ф. Муниципальное право Российской Федерации. – М.: Норма, 2013 – 432с.

14. Аслаханова С.А., Ялмаев Р. А. Управление мотивацией деятельности муниципальных служащих // Молодой ученый. – 2015 – №21.– С.343-345.

15. Баранова Н.А. Правовые аспекты муниципальной службы. – М.: Норма, 2016 – 238с.

16. Бочманов В. В., Левковский В. А. Оплата труда государственных гражданских служащих // Бюллетень Владикавказского института управления. 2009. № 27.

17. Братановский С.Н. Правовое регулирование муниципальной службы в российской Федерации. – М.: Норма, 2013 – 318с.

18. Ветлужских Е.Н. Стратегическая карта, системный подход и КРІ. Инструменты для руководителей. М.: Альпина Бизнес Букс. 2008. 208 с.

19. Волгин Н.А, Демидов И.Ф. Методика оценки эффективности системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях:

первые результаты опробования в социальной сфере [Электронный ресурс] // Управленческие науки. 2015. №3. С. 21. URL: [http://www.fa.ru/dep/upravnauki/Documents/UN3\\_2015.pdf](http://www.fa.ru/dep/upravnauki/Documents/UN3_2015.pdf).

20. Волгин А.П., Матирко В.П., Модин А.А. // Управление персоналом в условиях рыночной экономики: опыт США. М: - 2013. С.173.

21. Горшкова Е. В. Критерии эффективности труда государственных гражданских служащих // Управление персоналом. 2007. № 15.

22. Грачев А.П. Система мотивации и стимулирования труда работников страховых компаний: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Алексей Петрович Грачев; Москва. гос. ун-т., 2016. – 208 с.

23. Григашкина С.И. Методика оценки эффективности заработной платы [Электронный ресурс] // Вестник Томского государственного университета. 2009. №322. С. 149. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/metodika-otsenki-effektivnosti-zarabotnoy-platy>.

24. Гусарова М.С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала вуза в рамках реализации кадровой стратегии / М.С. Гусарова, А.В. Копытова // Вестник Омского университета. Сер.: Экономика. – 2015. - № 4. – С. 14-22.

25. Демин А.А., // Государственная служба / А.А. Демин / М.:-2013. С 184.

26. Забродин Ю.М. // Психология личности и управление человеческими ресурсами // Ю.М. Забродин / М: - 2016. С.80.

27. Зайцева Т.В. Материальное стимулирование государственных служащих в условиях ограниченного бюджетного финансирования. Вопросы государственного и муниципального управления. 2016. №4. С. 179–192.

28. Зайцева Т.В. Кадровый потенциал государственной организации: методы комплектования и профессиональной расстановки кадров // Вопросы государственного и муниципального управления. 2010. №1 С. 180–188.

29. Зайцева Т.В, Нежина Т.Г. Привлечение молодежи на государственную и муниципальную службу: опыт регионов России // Вопросы кадровой политики. 2019. №5. С.160-183.

30. Зайцева Л.В. Система гарантий государственной и муниципальной службы Российской службы: учеб.пособие / Л.В.Зайцева. – Тюмень: - Изд-во ТюмГУ, 2013. – 296 с.

31. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин // -СПб: Питер, 2011. - 508 с.: табл.; 24 см. - (Мастера психологии); ISBN 978-5-459-00574-5 (в пер.)

32. Казанцева О.Л. Стимулирование муниципальных служащих как средство повышения престижа муниципальной службы // Вестник Административное право и практика администрирования. - 2016. - № 2. – С.10-20. -[Электронный ресурс]: URL: [http://enotabene.ru/al/article\\_18832.html](http://enotabene.ru/al/article_18832.html)

33. Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник // А.Я. Кибанов и др. / М: НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 524 с. ISBN 978-5-16-003544-4

34. Коголь Т.Н., Анцибалова О.В. Система оплаты и стимулирования труда государственных служащих некоторых зарубежных стран // Вестник Кузбасского института. 2012. №4 (12). С. 126–133.

35. Курсова О.А., Обухович Н.В. Оплата труда персонала: учеб. пособие / О.А.Курсова, Н.В.Обухович – Тюмень: - Изд-во ТюмГУ, 2019. – 310 с.

36. Кучеров Д.Г., Пикулёва О.А. Брендинг государственной гражданской службы в России // Вопросы государственного и муниципального управления. 2015. № 4. С. 65–78.

37. Лепетикова И.Ю. Лукин Д.К. Развитие мотивации и стимулирования труда государственных (муниципальных) служащих / И.Ю. Лепетикова, Д.К.Лукин// Ростовский научный журнал. — 2016. — Т. 8. — № 11 с. 15

38. Малько А.В. Правовые льготы и поощрения: понятие, признаки, функции / А.В. Малько// Вопросы теории государства и права. Саратов - Межвузовский сборник научных трудов, 2017. С. 60-61.

39. Меркулов П.А., Караджова М.Н. Кадровое обеспечение муниципальных органов власти в контексте проблемы реформирования местного самоуправления / П.А. Меркулов, М.Н. Караджова // Среднерусский вестник общественных наук. – 2015. – № 2 (38). – С. 56-60.

40. Митрофанова Е.А. Развитие системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации: теория, методология, практика: дис. д-ра экон. наук: 08.00.05 / Елена Александровна Митрофанова, Москва, гос. ун-т., 2018. – 346 с.

41. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. М.: ИФРА-М, 2016. 528 с.

42. Муравченко В.Б. Правовая регламентация муниципальной службы в Российской Федерации: монография / В. Б. Муравченко // Фонд региональной стратегии развития. - Омск: ИПК Макшеевой Е. А, 2010. - 83 с.

43. Половинко В.С. Управление персоналом: системный подход и его реализация: Монография / В.С. Половинко и др.; под науч. Ред. Ю.Г. Одегова // М.: Информ-знание, 2002. – 484 с.

44. Поликанов Д.В. Кадровый голод на государственной и муниципальной службе // Мониторинг общественного мнения. 2010 №5. С.66–85.

45. Родионова Е.А. Мотивация и стимулирование персонала в организации: / Е. А. Родионова // -СПб: Питер. гос. ун-т. - Санкт-Петербург: Изд-во С.-Петербург. ун-та, 2009 (СПб. : Тип. Изд-ва СПбГУ). – 148 с. : ил., табл.

46. Ручка А.А. Стимулирование и мотивация труда на промышленном предприятии / А.А. Ручка, Н.А. Сакада // Киев: Наукова думка, 1988. – 246 с.

47. Типикина Е.В. Заслуга как основание для правового поощрения: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Екатерина Владимировна Типикина, Саратов, 2018. С. 52–53.

48. Тищенко Е.Н. Состав и соотношение стимулирующих элементов оплаты труда государственных служащих в Российской Федерации и

зарубежных странах. // Вопросы государственного и муниципального управления. 2012. № 4 С.160-168.

49. Ходыревская Т.В. // Мотивационная роль заработной платы и ее экономическая эффективность // Экономика. 2015. С.36-38.

50. Шамарова Г.М. Эффективность методов оценки кадрового потенциала органов местного самоуправления / Г. М. Шамарова // Региональная экономика: теория и практика. 2014. №18. С.30.

51. Шамарова Г.М. Современные тенденции мотивации труда муниципальных служащих / Г. М. Шамарова // Управление персоналом. - 2017. - N 22. - С. 44-48.

52. Шамарова Г.М. Комплексная оценка профессиональной компетентности кадров органов местного самоуправления / Г.М. Шамарова // Экономический анализ: теория и практика. — 2018. — № 21. – С 84-91.

53. Федеральное казначейство (Казначейство России) [Электронный ресурс] Ханты-Мансийский автономный округ-Югра URL: <http://bus.gov.ru/pub/info-card/43817>

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

## Структура денежного вознаграждения муниципальных служащих 2018 -2019 гг. в ХМАО-Югре, тыс. рублей

Категории и группы должностей	Всего													
	Размер средств на должностные оклады с учетом районного коэффициента, руб		Размер средств на ежемесячное денежное поощрение, оклад за классный чин, ежемесячную надбавку за особые условия труда, руб		Размер средств на надбавку за выслугу лет, за сведения, составляющие государственную тайну, руб		Размер средств на единовременную выплату при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска, руб		Размер средств на материальную помощь, руб		Размер средств на премирование по результатам деятельности и иные стимулирующие выплаты			
											Размер средств на премирование за счет фонда оплаты труда (по фондообразованию и за счет экономии средств ФОТ), руб		Размер средств на премирование сверх установленного фонда оплаты труда, руб	
	2018 г.	2019 г.	2018 г.	2019 г.	2018 г.	2019 г.	2018 г.	2019 г.	2018 г.	2019 г.	2018 г.	2019 г.	2018 г.	2019 г.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Должности МС всего	2725488,5	10325494,9	11705685,5	49099306,2	1036189,3	1592771,6	811494,8	2160351,7	325308,3	423525,4	9516837,9	14058846,5	5724576,7	42560867,3
том числе:														
руководители всего	592170,5	2430584,6	3545116,1	16987947,2	128012,1	409484,8	114177,8	393041,2	35065,8	23281,9	2849750,3	2255327,7	1553614,7	10815357,2
по группам должностей:														
высшие	477283,5	2295498,9	2934235,9	16263267,0	75546,6	350570,0	88818,4	357118,0	20149,2	13469,3	2178113,4	1835960,7	1054739,0	10306104,8
главные	110950,2	132660,9	595278,3	715355,2	49293,1	56513,7	24354,6	35247,8	14161,6	9256,5	648229,0	411553,1	488015,9	503029,0

ведущие	3936,8	2424,8	15601,9	9325,0	3172,4	2401,1	1004,8	675,4	755,0	556,0	23407,9	7813,2	10859,8	6223,4
---------	--------	--------	---------	--------	--------	--------	--------	-------	-------	-------	---------	--------	---------	--------

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Использование средств фонда материального стимулирования, доведенного сверх фонда оплаты труда, в разрезе функциональных направлений деятельности

1	Функциональная группа должностей	Количество государственных гражданских служащих, премированных за счет выделяемых средств на материальное стимулирование			Размер средств на премирование сверх установленного фонда оплаты труда (тыс. руб.)			Средний размер премии из средств, доведенных сверх фонда оплаты труда (тыс. руб.) в месячном выражении		
		в 2017 году	в 2018 году	в 2019 году	в 2017 году	в 2018 году	в 2019 году	в 2017 году	в 2018 году	в 2019 году
		3	4	5	6	7	8	9	10	11
Управленческие должности	Заместители руководителя	297	314	605	342245,83	1515478,55	32327,21	96,03	804,39	8,91
	Директора департаментов (руководители управлений)	681	691	664	429038,46	3326334,1	74447,432	52,50	802,3	18,69
	Заместители директоров департаментов (руководители управлений)	1882	1923	1377	782946,14	5621400,63	102258,01	34,67	487,21	12,38
	Начальники отделов	2774	2818	27291	747659,4	455980,51	2223056,32	22,46	26,97	13,58
	Заместители начальников отделов	2645	2614	29959	480586,076	350388,65	1819642,63	15,14	22,34	10,12



## ПРИЛОЖЕНИЕ 4

## Структура денежного вознаграждения государственных гражданских служащих территориальных органов федеральных органов исполнительной власти 2019 года, тыс. рублей

Категории и группы должностей	Всего						
	Размер средств на должностные оклады с учетом районного коэффициента	Размер средств на ежемесячное денежное поощрение, оклад за классный чин, ежемесячную надбавку за особые условия труда	Размер средств на надбавку за выслугу лет, за сведения, составляющие государственную тайну	Размер средств на единовременную выплату при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска	Размер средств на материальную помощь	Размер средств на премирование по результатам деятельности и иные стимулирующие выплаты	
						Размер средств на премирование за счет фонда оплаты труда (по фондообразованию и за счет экономии средств ФОТ)	Размер средств на премирование сверх установленного фонда оплаты труда
1	2	3	4	5	6	7	8
Должности муниципальной службы - всего	16106986,2	36713531,8	4906173,3	4124171,0	2863821,0	14229761,8	17299453,8
в том числе:							
руководители - всего	3000721,5	7381321,6	1017675,0	821130,0	592430,5	3877426,1	5676201,1
по группам должностей:							
высшие	0	0	0	0	0	0	0
главные	121447,4	287995,9	53845,2	34649,1	27014,5	312812,8	196423,3
ведущие	2879274,2	7093325,7	963829,8	786480,9	565416,1	3564613,3	5479777,8
помощники (советники)- всего	64772,7	155430,9	21492,6	62343,7	45475,1	40230,1	25854,03
по группам должностей:							
высшие	24,0	57,0	0,0	0,0	0,0	63,0	0,00

