

Подольн Елена Анатольевна

**РАЗВИТИЕ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ  
МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ НА ОСНОВЕ ОЦЕНКИ  
РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ИХ ТРУДА**

Специальность 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством (экономика труда)

Автореферат  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Москва - 2010

Работа выполнена на кафедре управления персоналом ГОУ ВПО «Государственный университет управления»

**Научный руководитель:** кандидат экономических наук, доцент  
Ловчева Марина Владимировна

**Официальные оппоненты:** д.э.н., проф. Кирсанов Константин Александрович;  
к.э.н., Малинина Ольга Рудольфовна.

**Ведущая организация:** «ФГОУ «Московская академия государственного и муниципального управления»

Защита состоится « 27 » октября 2010 г. в 14 часов на заседании диссертационного совета по защите докторских и кандидатских диссертаций Д 212.049.03 Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Государственный университет управления» по адресу: г. Москва, Рязанский проспект, 99, Зал заседаний Ученого Совета.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте ГУУ ([www.guu.ru](http://www.guu.ru)).

Автореферат разослан « 16 » сентября 2010 г.

**Ученый секретарь диссертационного совета, к.э.н., доц.**

Каштанова Екатерина Викторовна

## **ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ**

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

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

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

**В соответствии с поставленной целью в работе решены следующие задачи теоретического и прикладного характера:**

- исследовать теоретические, методологические и нормативно-правовые аспекты стимулирования труда персонала в сфере муниципального управления и выделить на этой основе основные направления и особенности материального стимулирования труда муниципальных служащих в РФ;

- систематизировать зарубежный опыт и выделить прогрессивные зарубежные подходы к оценке результативности труда муниципальных служащих в целях их материального стимулирования;

- исследовать структуру трудовой мотивации муниципальных служащих, установив на этой основе существенность различий между требованиями работников и возможностями муниципалитетов по их удовлетворению;

- разработать систему показателей и технологию оценки результативности труда муниципальных служащих для использования в целях материального стимулирования;

- разработать методические рекомендации по развитию материального стимулирования муниципальных служащих с использованием инструментария оценки результа-

тивности труда;

- разработать научно-практические рекомендации по развитию материального стимулирования муниципальных служащих на основе оценки результативности труда в органах местного самоуправления.

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

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

**Теоретической и методологической основой исследования** являются фундаментальные труды отечественных и зарубежных ученых О.В. Жигарь, Л.А. Кузнецовой, А.Е. Балобанова, Н. П. Харченко, М. А. Лебедевой, Вильямского В.С., Дедаева В.М., Белкина Е.В., Храпылиной Л.П., Воронина А.Г., Лапина В.А., Широкова А.Н., Калининченко Л.А., Игнатова В.Г., Понеделкова А.В., Охотского Е.В., Егорова В.К., Волгина Н.А., Дж. Хэл Рэйни и др., посвященные *проблемам управления муниципальными образованиями, проблемам организации труда муниципальных служащих и применения современных механизмов стимулирования в практике управления персоналом муниципальных образований*;

В области теоретических основ *управления персоналом и методологии оценки результатов труда* изучены работы В.В. Адамчука, А.Я. Кибанова, М.И. Магуры, М.Б. Курбатовой, И.С. Ворожейкина, В. Лобанова, В.В. Травина, В.И. Дятлова, В.И. Шкатуллы и др. Среди работ зарубежных авторов рассмотрены работы М. Альберта, М. Мескона, Д. Парментера, Х. Рамперсарда, Ф. Хедоури, М. А. Хьюзлида, Д. Ульриха, Б. Беккера, А. Файоля и др.

*Вопросы стимулирования труда* в той или иной мере нашли отражение в научных трудах И.А. Баткаевой, Е.Н. Ветлужских, Н.А. Волгина, Г.П. Гагаринской, А.П. Егоршина, Е.П. Ильина, А.Я. Кибанова, А.И. Кочетковой, Ю.П. Кокина, Д.А. Лентьева, М.В. Ловчевой, Е. А. Митрофановой, В. Щукина, Х. Хекхаузена и др.

Нормативно-правовой основой диссертационного исследования послужили акты законодательной и исполнительной власти Российской Федерации, публикации в периодической печати, данные статистической отчетности и первичного учета по кадрам органов местного самоуправления. Эмпирическую базу исследования составили внутренние нормативные документы, а также результаты анкетирования муниципальных служащих органов местного самоуправления.

**Базу диссертационного исследования** составили Департамент по управлению персоналом и кадровой политике, Департамент экономического развития и Департамент

социальной поддержки и защиты населения Администрации городского округа Самара.

**Научная новизна исследования** заключается 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, даны методические и научно-практические рекомендации по дифференциации условий материального стимулирования муниципальных служащих на основе оценки результативности их труда.

**Наиболее существенные научные результаты, полученные лично соискателем, состоят в следующем:**

- 1) с учетом теоретических и нормативно-правовых основ стимулирования муниципальных служащих выявлены и систематизированы элементы системы стимулирования труда муниципальных служащих в Российской Федерации, выделены особенности их материального стимулирования, обусловленные комплексностью предмета труда, специфичностью продукта труда – социально-значимой услуги, и особенностями результата труда муниципального служащего, который проявляется и оценивается через объем, качество и полноту предоставления населению муниципального образования социально-значимых услуг (с. 11-44);
- 2) выделены и классифицированы виды деятельности муниципальных служащих в зависимости от целей деятельности муниципального образования и содержания деятельности по оказанию услуг населению муниципального образования, которые положены в основу разработки системы показателей для оценки результативности труда муниципальных служащих (с. 44-64);
- 3) выявлены и структурированы факторы, обуславливающие неудовлетворенность муниципальных служащих применяемыми к ним в настоящее время мерами материального стимулирования (с.64-81);
- 4) разработана система основных показателей результативности труда муниципальных служащих, систематизированная с учетом целей, задач, основных направлений деятельности органов местного самоуправления и содержания труда муниципальных служащих (с. 81-98);
- 5) разработана технология оценки результативности труда муниципальных служащих, включающая математический инструментарий балльно-факторной оценки степени достижения нормативных (плановых) показателей результативности труда с использованием метода «управление по целям» (с. 99-122);
- 6) даны методические и научно-практические рекомендации по развитию материально-

го стимулирования муниципальных служащих на основе оценки результативности их труда (с.122-155, Приложения №. 2 - 10).

Достоверность и обоснованность научных положений и выводов, сделанных в диссертации, их адекватность реальной действительности подтверждается корректным использованием известных научных методов обоснования полученных результатов, официальных статистических материалов и результатов проведенных социологических исследований; обобщением, систематизацией знаний, накопленных по данной проблеме; оценкой мирового опыта с позиций рациональности его использования в России. Достоверность методических и научно-практических рекомендаций, разработанных в исследовании, подтверждена их внедрением в ряде структурно-функциональных органов местного самоуправления городского округа Самара.

***Значение наиболее существенных научных результатов, полученных лично соискателем для теории и практики*** заключается в том, что они расширяют теоретические представления о материальном стимулировании труда муниципальных служащих, основанном на оценке его результативности, как инструменте повышения эффективности использования потенциала работников органов местного самоуправления; улучшают практические достижения в области повышения благосостояния населения муниципальных образований в результате конкретно ориентированного адекватного результативности труда стимулирования муниципальных служащих, влияющего на улучшение основного результата их труда – на рост объема, качества и полноты оказания социально-значимых услуг - в целях повышения уровня и качества жизни населения муниципальных образований.

***Практическая значимость работы.*** На основе разработанных практических рекомендаций в ряде структурно-функциональных органов местного самоуправления были проведены мероприятия по развитию и совершенствованию условий материального стимулирования труда, отработана технология оценки результативности труда муниципальных служащих на базе основных показателей результативности труда.

Методический инструментарий и практические рекомендации по развитию материального стимулирования муниципальных служащих на основе оценки результативности труда могут быть применены в деятельности органов местного самоуправления на территории РФ.

Ряд положений диссертационного исследования использован в преподавании курсов «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности» и «Управление персоналом».

***Апробация и внедрение результатов исследований.*** Полученные научные ре-

зультаты освещены автором в 15 статьях общим объемом 4,98 п.л. и апробированы на международных и российских конгрессах и научно-практических конференциях:

- 1-я Всероссийская конференция «Муниципальный менеджмент и управление местным развитием», г.о. Самара, Самарский муниципальный институт управления, 2006;
- 3-я Всероссийская конференция «Муниципальный менеджмент и управление местным развитием», г.о. Самара, Самарский муниципальный институт управления, 2008;
- 4-я Всероссийская конференция «Муниципальный менеджмент и управление местным развитием», Самара, Самарский муниципальный институт управления, 2009;
- III Международная научная конференция молодых ученых и аспирантов «Молодежь в начале XXI века: основные ценности, позиции, ориентиры», г.о. Самара, СГЭУ, 2008;
- 7-ая Международная научно-практическая конференция «Проблемы развития предприятий: теория и практика» 27-28 ноября 2008;
- 5-я Всероссийская конференция «Муниципальный менеджмент и управление местным развитием», Самара, Самарская академия государственного и муниципального управления, 2010;
- Межрегиональная конференция «Современные технологии управления персоналом и стратегические приоритеты кадровой политики», Ульяновск, Ульяновский государственный университет, 2010.

**Структура диссертации.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы (137 источников), 49 таблиц, 8 рисунков и 10 приложений.

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ**

Во **введении** обосновывается актуальность выбранной темы, определяются объект, предмет, цель и задачи исследования, приводится характеристика научной новизны и практической значимости работы.

В **первой главе диссертации** рассмотрена **теория и практика материального стимулирования муниципальных служащих на основе оценки результативности их труда**. Изучение содержания и систематизация элементов системы стимулирования муниципальных служащих (таблица 1) показали, что практически все основные направления стимулирования строго регламентированы действующим законодательством, а формы одинаковы для всех муниципальных служащих всех муниципальных образований. Это создает с одной стороны, надежные правовые основы получения муниципальным служащим вознаграждения за свой труд, а с другой препятствует гибкости стиму-

лирования. Действующая в муниципальной службе система стимулирования такова, что получение большинства поощрений напрямую не связано ни с достижением муниципальными служащими конкретных результатов труда, ни с полной реализацией поставленных перед муниципальной службой задач. Также выявлено, что методика оценки результативности труда муниципальных служащих (*далее по тексту используется сокращение МС - муниципальные служащие*) в данный момент не существует в унифицированном, упорядоченном виде, т.к. права по ее разработке и внедрению, согласно Приказу Минздравсоцразвития №663, переданы на места.

Исследование показало, что действующая система стимулирования в большей степени работает как система гарантий, которые создают определенную социальную и правовую защищенность работников муниципальных служб, при этом стимулирующим эффектом, побуждающим работников лучше и качественнее выполнять предписанные им должностные обязанности, такая система практически не обладает. В системе стимулирования МС преобладают элементы материального стимулирования, что обеспечивает привлечение в муниципальную службу соответственно ориентированных сотрудников, основная мотивация которых – получение материальных благ.

Логическое структурирование, обобщение и анализ трудов российских и зарубежных ученых в области стимулирования позволили установить, что специфика системы стимулирования МС обусловлена комплексностью предмета труда, специфичностью продукта труда – социально-значимой услуги<sup>1</sup>, а также особенностями результата труда муниципального служащего, который проявляется и оценивается через объем и полноту предоставления населению муниципального образования социально-значимых услуг. Систематизировав деятельность МС по оказанию услуг населению по ее содержанию, составлена классификация направлений деятельности МС по оказанию социально-значимых услуг населению муниципального образования в зависимости от целей оказания услуг (таблица 2).

---

<sup>1</sup> В результате исследования сделан вывод о том, что оказание услуг приобретает в муниципальной службе особое социальное значение (становится социально-значимым), поскольку влечет за собой прямые общественные последствия и затрагивает интересы широкого круга граждан. На этом основании предлагается дополнить терминологический аппарат понятием **«социально-значимая услуга»** - *такое профессиональное действие или деятельность, совершенное муниципальным служащим самостоятельно или в сотрудничестве с другими муниципальными служащими или специалистами других сфер деятельности в интересах определенного круга граждан, проживающих на управляемой муниципальной территории, повлекшее за собой прямые общественные последствия и имеющая первостепенное значение для удовлетворения выявленных потребностей граждан и развития благосостояния управляемой муниципальной территории.*



Таблица 1.

## Система материального стимулирования МС в РФ

Элементы системы	Содержание элемента	Величина	Основание	Нормативно-правовая база
<b>МАТЕРИАЛЬНОЕ ДЕНЕЖНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ:</b>				
Заработная плата (номинальная)	должностной оклад.	В зависимости от квалификационной группы	в соответствии с занимаемой должностью и квалификационной группой.	ТК РФ, Федер. закон № 197-ФЗ от 30.12.2001г.; Постановление Правительства РФ № 583 от 5.08.2008 г. «О введении новых систем оплаты труда...»; Приказ Правительства РФ «Об утверждении перечня видов выплат стимулирующего характера в федеральных бюджетных учреждениях и разъяснения о порядке установления выплат стимулирующего характера в федеральных бюджетных учреждениях от 1.02.2008г; «Положения об оплате труда муниципальных служащих» муниципальных образований
Заработная плата (номинальная)	компенсационные выплаты	не менее 30% средств на оплату труда, формируемых за счет ассигнований федерального бюджета	<ul style="list-style-type: none"> <li>– за работу на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда;</li> <li>– за работу в местностях с особыми климатическими условиями;</li> <li>– за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных (при выполнении работ различной квалификации, совмещении профессий (должностей), сверхурочной работе, работе в ночное время и при выполнении работ в других условиях, отклоняющихся от нормальных);</li> <li>– надбавки за работу со сведениями, составляющими государственную тайну, их засекречиванием и рассекречиванием, а также за работу с шифрами.</li> </ul>	
Заработная плата (номинальная)	стимулирующие выплаты	не менее 30% средств на оплату труда, формируемых за счет ассигнований федерального бюджета	<ul style="list-style-type: none"> <li>– за интенсивность и высокие результаты работы (устанавливаются на основе эффективности результатов труда работников);</li> <li>– за качество выполняемых работ;</li> <li>– за стаж непрерывной работы, выслугу лет (в среднем: от 1 до 5 лет – 10%; от 5 лет до 10 лет – 20%; от 10 лет до 15 лет – 30%; свыше 15 лет – 40%);</li> <li>– премиальные выплаты по итогам работы</li> </ul>	
Обеспечение реальной заработной платы	индексация заработной платы через механизм МРОТ	не менее 10% от базового оклада в год	зависит от единого порядка размера оплаты труда работников бюджетной сферы в пределах РФ	
Дополнительные выплаты	разовые выплаты к юбилейным датам	в размере до 1 базового оклада - к юбилейным (50 и 55 лет для женщин, 50 и 60 лет для мужчин) датам	наступление юбилейных дат сотрудников	Единые рекомендации по системам оплаты труда работников организаций, финансируемых из бюджетов на федеральном, региональном и местном уровнях, утверждаемые ежегодно; Приказ Правительства РФ «Об утверждении перечня видов выплат компенсационного характера в федеральных бюджетных учреждениях и разъяснения о порядке установления выплат компенсационного характера в федеральных бюджетных учреждениях от 1 февраля 2008г.
Прочие денежные выплаты	материальная помощь	в размере до 2 базовых окладов в год	по заявлению сотрудника, подлежащему рассмотрению руководителем органа местного самоуправления	
<b>МАТЕРИАЛЬНОЕ НЕДЕНЕЖНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ:</b>				
Программы обучения персонала	покрытие расходов на запланированные программы обучения персонала	100% расходов на обучение либо частичное покрытие из средств бюджета муниципального образования	Программа подготовки и переподготовки муниципальных служащих (содержит количество и состав работников, получающих повышение квалификации или переквалификацию)	распоряжение главы муниципального образования
Организация питания	дотации на питание	до 50% оплаты расходов на питание	исходя из возможностей бюджета муниципального образования	распоряжение главы муниципального образования
Программы жилищного строительства	льготные условия ипотечного кредитования	в размере первоначального взноса при ипотечном кредитовании	условия отнесения к группе субсидируемых муниципальных служащих, обозначенные «Правила предоставления работникам бюджетных организаций, государственным гражданским слу-	Постановления Правительства области "Об утверждении положения о порядке предоставления работникам бюджетных организаций,

			жащим и муниципальным служащим социальных выплат на уплату первоначального взноса при получении ипотечного кредита», принимаемые на территории соответствующей области	государственным гражданским служащим и муниципальным служащим социальных выплат на уплату первоначального взноса при получении ипотечного кредита" на территории соответствующей области
<b>Транспортные расходы</b>	<i>оплата транспортных расходов;</i>  <i>собственный транспорт (служебная машина)</i>	100% компенсация предоставляется в случае командировки по рабочим вопросам;  предоставляется высшему руководящему звену;	командировочный лист, лист прибытия и выезда, заявление сотрудника, подписанное руководителем органа местного самоуправления.  индивидуально, исходя из служебной необходимости и возможностей бюджета муниципального образования	ТК РФ, федер. закон № 197-ФЗ от 30 дек. 2001 г.;  распоряжение главы муниципального образования
<b>Страхование</b>	<i>обязательное государственное страхование;</i> <i>обязательное государственное социальное страхование</i>	100% оплата страховой премии; порядок участия работника в расширенных программах страхования определяется органом местного самоуправления	документально зафиксированный страховой случай причинения вреда здоровью и имуществу муниципального служащего в связи с исполнением им должностных обязанностей; документально зафиксированный страховой случай заболевания или утраты трудоспособности в период прохождения муниципальным служащим муниципальной службы или после ее прекращения, но наступивших в связи с исполнением им должностных обязанностей	Федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации» № 25-ФЗ от 2 мар. 2007 г.
<b>Медицинское обслуживание</b>	<i>Обязательное медицинское страхование служащих и членов их семей</i>	100% оплата страховой премии; порядок участия работника в расширенных программах страхования определяется органом местного самоуправления	справка о болезни, больничный лист, свидетельство врача.	ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» № 25-ФЗ от 2 мар. 2007 г.
<b>Льготы и компенсации, не связанные с результатами работы</b>	<i>Компенсации в связи с уходом на пенсию и увольнением муниципального служащего</i>	до 80% ежемесячного денежного содержания - ежемесячная доплата к пенсии; в связи с увольнением: - выходное пособие при увольнении в размере среднего заработка; - средний заработок в течение трех месяцев со дня увольнения (без зачета выходного пособия).	стаж муниципальной службы (у мужчин - 12,5 лет, у женщин - 10 лет) либо сокращение штата или ликвидация органа муниципального управления	ТК РФ; ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» № 25-ФЗ от 2 мар. 2007 г.; Указа Президента Российской Федерации в ред. от 25.07.2006 № 763 «О некоторых социальных гарантиях лицам, замещающим государственные должности Российской Федерации и Государственные должности федеральной государственной службы» [12].

Таблица 2.

**Классификация направлений деятельности МС по оказанию социально-значимых услуг населению муниципального образования в зависимости от целей оказания услуг**

Цель деятельности муниципального образования	Направления деятельности	Действия (деятельность) муниципальных служащих, направленные на оказание услуг
Поддержание и повышение уровня благосостояния населения управляемого муниципального образования в социально-экономической, правовой сферах	социально-экономические	<ul style="list-style-type: none"> <li>— правовое обеспечение деятельности экономических субъектов муниципального образования;</li> <li>— формирование конкурентной среды в муниципальном образовании;</li> <li>— использование материальных и природных ресурсов муниципального образования с целью экономного расходования ресурсов либо извлечения выгоды для муниципального образования;</li> <li>— формирование кадрового потенциала муниципальных предприятий и муниципальных организаций либо органов управления муниципального образования с целью организации эффективного обслуживания и управления муниципальным образованием;</li> <li>— управление муниципальной собственностью;</li> <li>— оказание социальной помощи социально незащищенным категориям граждан;</li> <li>— разработка финансовой, кредитной и налоговой политики муниципального образования;</li> <li>— контроль и формирование потребительского ранка муниципального образования.</li> </ul>
	социально-правовые	<ul style="list-style-type: none"> <li>— организация бесплатной юридической помощи;</li> <li>— организация телефонных линий доверия по вопросам охраны законности и правопорядка;</li> <li>— охрана общественной безопасности и порядка;</li> <li>— организация и содержание органов общественного порядка, контроль за их работой;</li> <li>— установление правил поведения в общественных местах;</li> <li>— обеспечение безопасности на дорогах муниципального образования;</li> <li>— организация обучения граждан мерам личной и общественной безопасности.</li> </ul>
	социально-бытовые	<ul style="list-style-type: none"> <li>— создание и использование муниципального жилищного фонда и нежилых помещений;</li> <li>— ремонт и восстановление муниципального жилищного фонда;</li> <li>— использование муниципального транспорта;</li> <li>— регулирование использования водных объектов, объектов энерго-, газо-, теплоснабжения;</li> <li>— охрана окружающей среды;</li> <li>— ремонт дорожного покрытия на территории муниципального образования;</li> <li>— организация озеленения соответствующих земельных участков муниципального образования (сады, скверы, парки).</li> </ul>
Поддержание и улучшение здоровья граждан муниципального образования	медицинские	<ul style="list-style-type: none"> <li>— организация и внедрение на территории муниципального округа программ оздоровления населения;</li> <li>— обеспечение оказания бесплатной медицинской помощи нуждающимся категориям населения;</li> <li>— участие муниципального образования в общенациональных проектах оздоровления нации;</li> <li>— подготовка и повышение квалификации муниципальных медицинских кадров.</li> </ul>
	социально-психологические	<ul style="list-style-type: none"> <li>— организация бесплатных психологических консультаций гражданам, пострадавшим от террористических актов, природных катастроф и т.д.;</li> <li>— организация телефонных линий доверия;</li> <li>— организация бесплатной восстановительной психологической помощи для социально незащищенных категорий граждан.</li> </ul>
	социально-педагогические	<ul style="list-style-type: none"> <li>— педагогическая и психологическая работа с социально незащищенными категориями граждан;</li> <li>— социально-педагогическая работа с проблемными семьями, многодетными семьями и семьями, находящимися за чертой бедности</li> </ul>
Организация обучения и досуга	образовательно-воспитательные	<ul style="list-style-type: none"> <li>— организация дошкольного, школьного и внешкольного образования;</li> <li>— предоставление бюджетных мест для получения высшего профессионального образования для социально незащищенных категорий граждан и для одаренных детей до 18 лет;</li> <li>— поддержка деятельности творческих образовательных учреждений на территории муниципального образования.</li> </ul>
	культурно-просветительские	<ul style="list-style-type: none"> <li>— поддержка детского и юношеского спорта;</li> <li>— организация общегородского бесплатного досуга;</li> <li>— организация общегородских спортивных и культурных мероприятий;</li> <li>— проведение конкурсов на проекты по организации досуговых мероприятий на территории муниципального образования;</li> <li>— техническая и материальная поддержка общественных организаций муниципального образования.</li> </ul>

Анализ данных государственной статистики показал, что в настоящее время в России средний уровень обеспеченности населения социальными услугами существенно ниже «идеальных» 100% (таблица 3).

Таблица 3.

**Анализ объемов оказания социальных услуг населению РФ**

№	Показатель	2009	2008	2007
1	Валовой региональный продукт (всего), млн. рублей,	31546,6	28254,7	22492,1
2	Финансирование социальных программ субъектов РФ, тыс. руб.	619058,1	205168,4	198646,1
	Потребность в финансировании социальных программ субъектов РФ, тыс. руб.	637634,3	248754,1	238764,2
	Удовлетворенность потребности, %	97	82	83
	Непокрытая потребность, тыс. руб.	18576,2	43585,7	40118,1
3	Строительство объектов общегражданского назначения, тыс. руб.	316380,5	229705,5	78966,5
	Потребность в расходах на строительство объектов общегражданского назначения, тыс. руб.	364679,9	236764,9	81845,6
	Удовлетворенность потребности, %	86	97	96
	Непокрытая потребность, тыс. руб.	48299,4	7059,4	2879,1
4	Оздоровление детей, тыс. руб.	17846777,4	16466996,9	15255440,7
	Потребность в расходах на оздоровление детей, тыс. руб.	26467887,9	24985674,4	22789564,9
	Удовлетворенность потребности, %	67	65	66
	Непокрытая потребность, тыс. руб.	8621110,5	8518677,5	7534124,2
5	Расходы на проведение в субъектах РФ проектов, направленных на повышение качества услуг в сфере здравоохранения, тыс. руб.	608818,9	5802007,3	2699419,3
	Потребность в средствах на проведение в субъектах РФ проектов, направленных на повышение качества услуг в сфере здравоохранения, тыс. руб.	698734,7	6547890,5	3976436,9
	Удовлетворенность потребности, %	87	88	67
	Непокрытая потребность, тыс. руб.	89915,8	745883,2	1277017,6
6	Расходы на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации социальных и мед. работников, тыс. руб.	507957,2	4723132,2	494172,6
	Потребность в средствах на проф. подготовку, переподготовку и повышение квалификации социальных и мед. работников, тыс. руб.	527851,3	4945812,1	505982,3
	Удовлетворенность потребности, %	96	95	97
	Непокрытая потребность, тыс. руб.	19894,1	224479,9	11809,7
7	Израсходовано средств на социальную помощь, тыс. руб.	243674158,1	282957348,2	220439754,1
	Потребность в средствах на социальную помощь, тыс. руб.	278754632,4	326785437,6	237789548,9
	Удовлетворенность потребности, %	87	86	92
	Непокрытая потребность, тыс. руб.	35080474,3	43828089,4	17349794,8
8	Развитие подведомственных центров реабилитации, тыс. руб.	386902,3	666237,9	5687845,7
	Потребность в расходах на развитие подведомственных центров реабилитации, тыс. руб.	409543,1	698765,7	5899875,3
	Удовлетворенность потребности, %	94	95	96
	Непокрытая потребность, тыс. руб.	22640,8	35227,8	212029,6
9	Введено в действие объектов социально-культурного назначения, шт.	2532739	3170854	2254776
	Потребность населения в объектах социально-культурного назначения по регионам, шт.	2634785	3245785	2678932
	Удовлетворенность потребности, %	96	97	84
	Непокрытая потребность, шт.	102046	74931	424156
10	Обеспеченность населения транспортом общего пользования (на конец года; в расчете на 100000 населения), шт.	45	49	51
	Потребность в обеспеченности населения транспортом общего пользования (на конец года; в расчете на 100000 населения), шт.	67	61	58
	Удовлетворенность потребности, %	67	80	87
	Непокрытая потребность, шт.	22	12	7
11	Обеспеченность детей дошкольными учреждениями (в процентах от числа детей 1-6 лет), процент (при полной потребности 100%)	66,6%	66,3%	65,7%
12	Выпуск специалистов государственными и муниципальными высшими учебными заведениями на 10000 населения, чел.	79	78	74
	Потребность в выпуске специалистов государственными и муниципальными высшими учебными заведениями на 10000 населения, чел.	65	73	71
	Удовлетворенность потребности, %	120	106	104

	<i>Непокрытая потребность, чел.</i>	-14	-5	-3
13	Число учреждений культуры культурно-досугового типа, тыс. ед.	5,5	5,6	5,8
	Потребность в числе учреждений культуры культурно-досугового типа, тыс. ед.	5,1	5,4	5,9
	<i>Удовлетворенность потребности, %</i>	105	103	98
	<i>Непокрытая потребность, тыс. ед.</i>	0,4	0,2	0,1
14	Число общедоступных библиотек, тыс. ед.	10,6	11,4	11,9
	Потребность в числе общедоступных библиотек, тыс. ед.	9,9	10,3	10,1
	<i>Удовлетворенность потребности, %</i>	107	110	117
	<i>Непокрытая потребность, тыс. ед.</i>	-0,7	-1,1	-1,8
15	Общая площадь жилых помещений, приходящаяся в среднем на 1 жителя, метр квадратный <i>при минимальном нормативе от 10 кв.м.</i>	22	21,5	21,3
16	Число семей, состоящих на учете на получение жилья, ед.	2863207	2910879	3117680
	Число семей, улучшивших жилищные условия за год, ед.	144131	140208	138994
	<i>Удовлетворенность потребности, %</i>	5	4	4
	<i>Непокрытая потребность, ед.</i>	2719076	2770671	2978686
17	Объем средств, предусмотренных на предоставление социальной поддержки по оплате жилого помещения и коммунальных услуг, млн.руб.	142114	120688	102497
	Фактически возмещено средств на предоставление социальной поддержки по оплате жилого помещения и коммунальных услуг из бюджетов всех уровней, млн.руб	138640	118853	102193
	<i>Удовлетворенность потребности, %</i>	97	98	99
	<i>Непокрытая потребность, млн. руб.</i>	3474	1835	304

Анализируя данные Госкомстата, мы обратили внимание на то, что основную оценочную информацию о качестве государственного и муниципального управления в разрезе рассматриваемой проблемы несут не столько цифры, характеризующие объемы средств, потраченных на то или иное мероприятие социального характера, сколько *соотношение фактических результатов с потребностью в этих услугах*. Поэтому в разрезе оценки деятельности персонала муниципальных образований считаем целесообразным применять именно понятие «результативность труда муниципального служащего», поскольку их деятельность может быть признана результативной в том случае, когда результат труда полностью удовлетворяет потребность населения в соответствующей услуге, соответствует запланированному уровню и не превышает выделенных из бюджета средств на его достижение. *Результативность труда муниципальных служащих проявляется в соответствии объема, сроков и качества оказания социально-значимых услуг потребностям населения управляемого муниципального образования.*

Для подтверждения вывода о том, что цели, показатели и методы оценки результативности труда имеют свою специфику в муниципальных службах, в диссертации изучены нормативно-правовые основы муниципальной службы в РФ, систематизирован и обобщен опыт оценки результативности труда государственных и муниципальных служащих Великобритании, Франции, США, Японии, Италии. В итоге установлено, что

- результат работы муниципальных служащих – рост качества и уровня жизни населения муниципального образования путем полного, своевременного и качественного оказания гражданам социально-значимых услуг – не находит выражения в показателях, основаниях и условиях материального стимулирования сотрудников муниципалитетов в РФ;

- действующая система стимулирования персонала муниципалитетов в РФ практически не связывает результативность работы муниципального служащего с размером его материального вознаграждения;
- повышение результативности труда МС в зарубежных странах обеспечивается эффективной системой стимулирования работников, базирующейся на применении комплексного подхода к оценке непосредственных результатов их труда.

Решение выявленных проблем видится в разработке системы показателей и методики оценки результативности труда МС, позволяющих организовать их материальное стимулирование во взаимосвязи с ростом результативности труда.

Для этого во **второй главе диссертации** разработаны **методические рекомендации по развитию материального стимулирования муниципальных служащих на основе оценки результативности труда**. Развитие системы материального стимулирования персонала не может осуществляться без учета потребностей самих работников – муниципальных служащих. Поэтому во второй главе поставлена и решена задача выявления и анализа характеристик трудовой мотивации МС и оценки уровня удовлетворенности МС результативностью своего труда и применяемыми к ним мерами материального стимулирования. Для этого использована методика «Персонал организации и удовлетворенность трудом» НИИ Министерства труда и социальной защиты РФ, отобранная из 6 научных методик исследования трудовой мотивации персонала по параметрам: определение общего уровня удовлетворенности персонала трудовой жизнью; оценка удовлетворенности по отдельным параметрам трудовой деятельности; определение структуры и рейтинга неудовлетворенных (наиболее актуальных) потребностей МС; установление различий в оценках работников о желаемых и возможных к реализации потребностях; типологизация персонала по признаку доминирования прагматической или ценностной ориентации трудовой мотивации.

Исследование проведено в Администрации городского округа Самара (выборка составлена как районированная с отбором типичных объектов, в составе респондентов 60% составляют женщины, 60% опрошенных относятся к категории «Главный специалист», 23% опрошенных в возрасте 21 до 30 лет, 46% опрошенных в возрасте от 30 до 40 лет, 31% в возрасте – 40-50 лет).

Проведенное исследование показало, что трудовая мотивация 90% респондентов имеет прагматическую ориентацию и направленность на сохранение. Удовлетворенность МС трудом весьма низкая как в целом, так и по отдельным параметрам, особенно в части материального стимулирования (таблица 4). Высок уровень неудовлетворенности МС оплатой труда и имеющимися мерами материального стимулирования (таблица 5.).

Таблица 4.

## Уровень удовлетворенности МС трудом

Параметры удовлетворенности персонала различными аспектами своей работы	Индексы удовлетворенности служащих (min значение (-2,0); max (2,0))		
	Департамента по управлению персоналом и кадровой политике	Департамента по управлению персоналом и кадровой политике	Департамента по управлению персоналом и кадровой политике
<b>ОБЩАЯ УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ:</b>			
Удовлетворенность своей жизнью	-0,4	-0,1	-0,25
Удовлетворенность (в целом) своей нынешней работой	-0,55	-0,25	-0,2
<b>УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ СЛУЖАЩИХ ОТДЕЛЬНЫМИ ПАРАМЕТРАМИ ТРУДОВОЙ ЖИЗНИ:</b>			
– материальное стимулирование	-1,46	-1,28	1,25
– материальное неденежное стимулирование	-0,95	-1,16	-0,83
– справедливость поощрений и наказаний	-0,82	-0,45	-0,45
– карьера, рост, профессиональная самореализация	-0,45	-0,72	-0,76
– содержание и содержательность работы	-0,29	-0,7	-0,94
– организация и условия труда	-0,1	0,1	0,1
– менеджмент	0,16	0,38	0,26
– взаимоотношения	0,8	0,81	0,73
– результативность труда и результаты деятельности	0,9	1,15	1,15

Таблица 5.

## Уровень удовлетворенности МС действующей системой оплаты труда и мерами материального стимулирования

Параметры удовлетворенности персонала различными аспектами материального стимулирования	Индексы удовлетворенности служащих (min значение (-2,0); max (2,0))		
	Департамента по управлению персоналом и кадровой политике	Департамента социальной поддержки и защиты населения	Департамента экономического развития
<b>УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ МАТЕРИАЛЬНЫМ СТИМУЛИРОВАНИЕМ:</b>			
– размер заработной платы	-1,75	-1,5	-1,7
– материальный уровень жизни, обеспечиваемый доходом от трудовой деятельности	-1,6	-1,45	-1,3
– своевременность выдачи зарплаты	1,35	1,3	1,3
– организация заработной платы (условия и принципы вознаграждения в организации)	-1,15	-0,9	-0,7
<b>УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ МАТЕРИАЛЬНЫМ НЕДЕНЕЖНЫМ СТИМУЛИРОВАНИЕМ:</b>			
– жилищно-бытовые условия жизни	-1,45	-1,2	-1,35
– соответствие услуг и льгот, входящих в соцпакет, актуальным потребностям работников	-1,05	-1,45	-0,8
– внимание руководства к нуждам сотрудников	-0,95	-1	-0,85
– разнообразие услуг и льгот, входящих в соцпакет	-0,7	-1,2	-0,7
– обеспечение медицинскими услугами	-0,6	-0,95	-0,45
<b>УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ СПРАВЕДЛИВОСТЬЮ ПООЩРЕНИЙ И НАКАЗАНИЙ:</b>			
– объективность поощрения сотрудников	-1,05	-0,8	-0,65
– справедливость наказаний, порицаний со стороны руководства	-0,6	-0,1	-0,25

Однако при этом большинство служащих оценивает результативность своего труда достаточно высоко, что подтверждает положение об отсутствии взаимосвязи между системой стимулирования труда и оценкой его результативности.

Большинство респондентов считают, что не имеют на своей нынешней работе возможности обеспечить достаток и достойный уровень жизни и иметь хороший заработок, поскольку результаты анкетирования показали, что самое большое расхождение между потребностями персонала и возможностями их удовлетворения (таблица 6.) в настоящее время просматривается в части материальных стимулов.

Таблица 6.

**Ранжирование значимости потребностей МС и оценки возможности их удовлетворения**

Потребности муниципальных служащих	Департамент по управлению персоналом и кадровой политике		Департамент по социальной поддержке и защите населения		Департамент экономического развития	
	Ранг значимости потребности	Ранг оценки возможности удовлетворить потребность	Ранг значимости потребности	Ранг оценки возможности удовлетворить потребность	Ранг значимости потребности	Ранг оценки возможности удовлетворить потребность
Возможность обеспечить достаток и достойный уровень жизни	1	13-14	1	11-13	1-5	12-13
Возможность иметь хороший заработок.	2	13-14	3	11-13	1-5	11
Возможность получить жилье, устроить ребенка в садик, получить путевку.	3	10	4	11-13	1-5	14
Возможность продвинуться по службе, сделать карьеру.	4	8	2	9-10	1-5	8
Возможность заслужить уважение окружающих, авторитет.	5	5	7	5-7	6	7
Работа должна оставлять время и силы, чтобы пользоваться всем, что дает жизнь.	6	12	5	9-10	1-5	9
Возможность общаться с людьми, быть в коллективе, иметь круг общения.	7	1	6	1	10-12	1
Возможность приносить пользу людям, обществу.	8	2-4	12-13	3	13-14	2-3
Возможность выполнить свой долг перед обществом, делать то, что необходимо людям.	9-10	2-4	10-11	2	13-14	2-3
Возможность применить свои знания, навыки и способности.	9-10	6	12-13	5-7	9	5-6
Возможность заниматься интересным делом, делать то, что получается, иметь интересную работу, доставляющую удовольствие.	11-13	7	8	8	10-12	12-13
Возможность повышать квалификацию, пополнять знания.	11-13	11	9	5-7	7-8	5-6
Возможность создавать продукт (услугу), пользующийся спросом, нужный людям.	11-13	2-4	10-11	4	7-8	4
Быть самостоятельным в работе, решать самому, что и как делать.	14	9	14	14	10-12	10

Таким образом, в качестве существенной проблемы стимулирования трудовой деятельности МС на данном этапе можно обозначить организационные недостатки в развитии системы материального стимулирования работников органов местного само-



управления, так как функционирование такой системы должно обеспечивать связь между результатом труда и его вознаграждением, и в целом способствовать повышению результативности труда в муниципальных службах.

Для решения этой проблемы разработана методика оценки результативности труда МС (рисунок 1), включающая математический инструментальный балльно-факторной оценки степени достижения нормативных (плановых) показателей результативности труда и систему основных показателей результативности труда МС, сформированная с учетом целей, задач, основных направлений деятельности органов местного самоуправления и содержания труда МС. В методике применяется математический инструментальный балльно-факторной оценки и методология подхода «управление по целям», которая, как показало исследование в первой главе, успешно и практически повсеместно используется в государственном и муниципальном управлении в зарубежных странах.

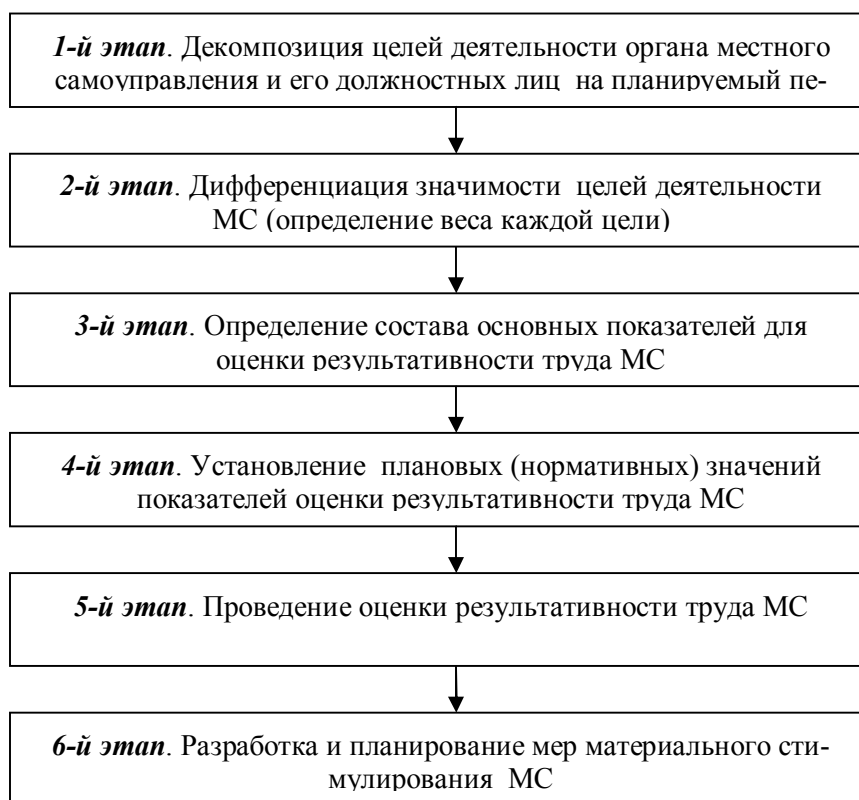


Рисунок 1 - Этапы оценки результативности труда МС

Предлагаемый метод основывается на оценке уровня достижения целей, намеченных на конкретный период времени. Показателем результативности станет удовлетворенность потребности как соотношение «фактическое исполнение» соотнесенное с «потребностью», в относительном выражении (%) и непокрытая потребность как разность между «фактическим исполнением» и «потребностью» в абсолютном выражении (рублях, единицах обеспеченности, квадратных метрах жилой площади и т.п.). Особенностью его применения в оценке труда МС является сопоставимость со 100% исполнения и отсутствие возможности перевыполнить цели (превысить уровень 100% исполнения).

В соответствии с предлагаемой методикой *на первом этапе* проводится каскадирование целей посредством их декомпозиции с верхнего уровня (цели администрации) на нижний уровень (цели должностного лица) – рисунок 2, и определяется период постановки целей.

<b>Глава Администрации муниципального образования</b>				
Рост уровня и качества жизни населения муниципального образования				
<i>Что необходимо сделать для этого?</i>				
Обеспечить повышение уровня удовлетворения потребностей населения в продуктах питания, товарах народного потребления и других услугах	Обеспечить поступательное социально - экономическое развитие муниципального образования в интересах удовлетворения потребностей населения	Обеспечить реализацию мер социальной защиты и поддержки населения муниципального образования	Разработать и последовательно реализовывать эффективную кадровую политику в структурных подразделениях Администрации муниципального образования.	И др...
Департамент потребительского рынка, товаров и услуг	Департамент по экономическому развитию	Департамент по социальной поддержке и защите населения	Департамент управления персоналом и кадровой политики	Другие подразделения
Глава Департамента	Глава Департамента	Глава Департамента	Глава Департамента	Глава ..

*НАПРИМЕР:*

*Что необходимо сделать для реализации цели департамента потребительского рынка, товаров и услуг?*

<b>Глава Департамента потребительского рынка, товаров и услуг:</b>				
Комплексное развитие системы торговли, общественного питания и бытового обслуживания в целях обеспечения потребностей населения	Создание условий для обеспечения населения товарами, услугами общественного питания и бытового обслуживания	Развитие межрегиональных связей с целью привлечения продовольственных ресурсов в торговую сеть гор. округа для удовлетворения потребностей населения в товарах и услугах	Создание комплексной системы формирования и развития объектов потребительского рынка с учетом городской инфраструктуры	Защита прав и интересов потребителей и предупреждение фактов нарушения законодательства о защите прав потребителей на территории городского округа
Заместитель по вопросам торговли; заместитель по вопросам общественного питания	Заместитель по вопросам услуг населению	Начальник отдела развития межрегиональных связей	Начальник отдела организации торговли	Начальник контрольно-организационного отдела

**Рисунок 2. - Фрагмент декомпозиции целей деятельности органа местного самоуправления и его должностных лиц на планируемый период (на примере Департамента потребительского рынка, товаров и услуг).**

*На втором этапе* проводится дифференциация значимости целей деятельности МС посредством определения веса каждой цели (методом попарного сравнения).

*На третьем этапе* на основе анализа должностных функциональных обязанностей муниципального служащего и Регламентов муниципальных должностей устанавливаются основные показатели результативности труда МС (*далее - ОПП*) . Изучение источников и систематизация статистических данных Госкомстата позволили разработать систему основных показателей результативности труда МС с учетом целей, задач, основных направлений деятельности органов местного самоуправления и содержания труда МС (таблица 7.).

Таблица 7.

## Показатели оценки результативности труда МС по видам услуг и направлениям деятельности

Вид социально-значимой услуги	Структурно-функциональный орган Администрации муниципального образования (ответственный: Глава органа)	Основная цель деятельности	Показатели результативности деятельности должностных лиц соответствующего подразделения (определяется исходя из соотношения количества или стоимости предоставленных услуг к потребности в них населения)
<b>Социально-бытовые</b>	<i>Департамент транспорта</i>	Обеспечение повышения уровня удовлетворения потребностей населения в транспортных перевозках	Обеспеченность населения транспортом общего пользования (на конец года; в расчете на 100000 населения), шгюка, значение показателя за год
			Количество введенных новых транспортных пассажирских маршрутов в пределах муниципального образования процент, значение показателя за год
			Ремонт дорожного покрытия по муниципальному образованию в километрах, значение показателя за год
	<i>Департамент городского хозяйства и экологии</i>	Обеспечение повышения уровня удовлетворения потребностей населения в области жилищно-коммунального хозяйства и политики в области охраны окружающей среды, рационального природопользования и обеспечения экологической безопасности	Восстановление нарушенных земель в связи с несельскохозяйственной деятельностью, тысяча гектаров, значение показателя за год
			Количество мероприятий по охране окружающей среды, процент по отношению к предыдущему году
			Очистка городской территории, тысяча километров, значение показателя за год
			Количество введенных в эксплуатацию и отремонтированных водных объектов, объектов энерго-, газо-, теплоснабжения, единиц, значение показателя за год
	<i>Департамент социальной поддержки и защиты населения</i>	Обеспечение повышения уровня удовлетворения потребностей населения в области социальной поддержки, социального обслуживания, оказание дополнительных мер социальной поддержки и социальной помощи, установленных органами местного самоуправления	Израсходовано средств на социальную помощь, тысяча рублей, значение показателя за год
			Количество введенных в эксплуатацию подведомственных центров реабилитации, единиц, значение показателя за год
			Развитие подведомственных центров реабилитации, тысяча рублей, значение показателя за год
			Объем средств, предусмотренных на предоставление социальной поддержки по оплате жилого помещения и коммунальных услуг, миллион рублей, значение показателя за год
			Количество мероприятий, связанных с обучением инвалидов пользованию техническими средствами реабилитации (в том числе профессиональной, творческой и физкультурно-спортивной реабилитации) (в процентах к предыдущему году)
			Количество поставок горячего питания, предоставляемого в учреждениях социального обслуживания или доставляемого клиентам на дом (в процентах к предыдущему году)
			Количество социально-бытовых услуг индивидуально-обслуживающего и гигиенического характера клиентам, по состоянию здоровья частично или полностью утратившим способность к самообслуживанию (в процентах к предыдущему году)
	<i>Департамент строительства и архитектуры</i>	Обеспечение повышения уровня удовлетворения потребностей населения в области строительства объектов общегражданского назначения, обеспечения населения муниципального образования жилой площадью.	Израсходовано средств на строительство объектов общегражданского назначения, тысяча рублей, значение показателя за год
			Количество строящихся объектов общегражданского назначения, единиц, значение показателя за год
		Количество введенных в эксплуатацию объектов общегражданского назначения, единиц, значение показателя за год	
		Общая площадь жилых помещений, приходящаяся в среднем на 1 жителя, метр квадратный при минимальном нормативе от 10 кв.м.	
		Число семей, получивших жилье и улучшивших жилищные условия за год, единиц, значение показателя за год	
<b>Социально-медицин-</b>	<i>Департамент здравоохране-</i>	Обеспечение повышения уровня удовлетворения потребностей населения	Израсходовано средств на проведение проектов, направленных на повышение качества услуг в сфере здравоохранения, тысяча рублей значение показателя за год

<b>ские</b>	<i>ния</i>	в области проведения проектов, направленных на повышение качества услуг в сфере здравоохранения и охрану и поддержания здоровья населения муниципального образования	Израсходовано средств на оздоровление детей, тысяча рублей значение показателя за год
			Средства на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации социальных и медицинских работников, тысяча рублей /чел., значение показателя за год
			Количество организованных и внедренных на территории муниципального округа программ оздоровления населения (процент мероприятий к предыдущему году)
			Количество мероприятий по содействию семьям, имеющим детей с ограниченными умственными или физическими возможностями (включая детей-инвалидов), воспитываемых дома, в проводимых ими лечении, обучении навыкам самообслуживания, общения, самоконтроля (процент мероприятий к предыдущему году)
			Количество мероприятий по обучению детей-инвалидов навыкам самообслуживания, поведения в быту и в общественных местах, самоконтролю, навыкам общения и другим формам жизнедеятельности (процент мероприятий к предыдущему году)
			Количество мероприятий по индивидуальной работе с несовершеннолетними по предупреждению вредных привычек и избавлению от них, по подготовке к созданию семьи и рождению детей (в процентах к предыдущему году)
			Количество случаев оказания бесплатной медицинской помощи нуждающимся категориям населения (процент случаев к предыдущему году)
<b>Социально-психологические</b>	<i>Департамент семьи, опеки и попечительства</i>	Обеспечение повышения уровня удовлетворения потребностей населения в области реализации мероприятий семейной политики в городском округе, укрепление института семьи	Обеспеченность детей дошкольными учреждениями (в процентах от числа детей 1-6 лет), процент (при полной потребности 100%) к предыдущему году
			Обеспеченность бюджетов детских домов, процент (при полной потребности 100%) к предыдущему году
			Снижение процента беспризорных детей в пределах муниципального образования (в процентах к предыдущему году)
			Количество мероприятий по работе с проблемными семьями (находящимися за чертой бедности, социально незащищенными, социально неблагоприятными) и многодетными семьями (в процентах к предыдущему году)
<b>Социально-педагогические</b>	<i>Департамент образования</i>	Обеспечение повышения уровня удовлетворения потребностей населения в области реализации научно обоснованной единой политики развития муниципальной системы образования в интересах населения, осуществление перспективного развития сферы образования	Количество выпущенных специалистов государственными и муниципальными высшими учебными заведениями на 10000 населения, человек, значение показателя за год
			Обеспеченность детей школьными общеобразовательными учреждениями (в процентах от числа детей 7-17 лет), процент (при полной потребности 100%) к предыдущему году
	<i>Департамент по вопросам культуры, спорта, туризма и молодежной политики</i>	Обеспечение повышения уровня удовлетворения потребностей населения в области содействия развитию и расширению сети культурно-просветительских и образовательных учреждений, предприятий в сфере культуры и искусства городского округа, становления и развития культуры и искусства с учетом изменяющихся общественных потребностей и реальных возможностей	Введено в действие объектов социально-культурного назначения, значение показателя за год, штук
			Организация общегородского бесплатного досуга; общегородских спортивных и культурных мероприятий (процент мероприятий к предыдущему году)
<b>Социально-экономические</b>	<i>Департамент экономического развития</i>	Обеспечение повышения уровня социально - экономического развития муниципального образования в интересах удовлетворения потребностей населения	Количество внедренных программ муниципального инвестирования экономических объектов муниципального округа (в процентах к предыдущему году)
			Количество введенных в эксплуатацию объектов инфраструктуры муниципального образования (производственной (дороги, каналы, порты, склады, системы связи и др.) и социальной (школы, больницы, театры, стадионы и др.)), единиц, значение показателя за год
			Количество введенных в эксплуатацию предприятий торговли, общественного питания и бытового обслуживания, единиц, значение показателя за год
	<i>Департамент потребитель-</i>	Обеспечение повышения уровня удовлетворения потребностей населения в продуктах питания, товарах народно-	Процент закупки продовольственных ресурсов из других регионов (муниципальных образований регионов) по отношению к потребности населения (в процентах к предыдущему году)

	<i>ского рынка</i>	го потребления и других услугах, развитие оптовой и розничной торговли	Соотношение количественных показателей обращений граждан по вопросам защиты прав и интересов потребителя к показателям производства решения по этим вопросам (в процентах к предыдущему году) Процент экономии бюджета муниципального образования за счет привлечения продовольственных ресурсов из других регионов (основывается на изучении разницы закупочных цен продовольственных ресурсов по различным регионам) (в процентах к предыдущему году)
	<i>Департамент по промышленной политике, предпринимательству и связи</i>	Обеспечение повышения уровня удовлетворения потребностей населения в области реализации промышленной политики, направленной на стабилизацию работы промышленных предприятий; создания условий и реализация мер, обеспечивающих поддержку развития малого предпринимательства; создания условий по обеспечению жителей городского округа услугами связи	Количество введения программ поддержки и взаимодействия с предприятиями малого, среднего и крупного бизнеса на территории муниципального образования (в процентах к предыдущему году) Количество предпринимателей-участников программ поддержки развития малого, среднего и крупного бизнеса на территории муниципального образования (в процентах к предыдущему году)
<b>Социально-правовые</b>	<i>Департамент по вопросам общественной безопасности и контроля</i>	Обеспечение повышения уровня удовлетворения потребностей населения в области выявления и предупреждения угроз общественной безопасности и экономической безопасности муниципального образования	Количество введенных в работу консультаций бесплатной помощи адвоката или по обеспечению представительства в установленном порядке в суде с целью защиты прав и интересов (единиц, к предыдущему году)
			Количество введенных милицейских патрулей органов правопорядка для контроля в ночное и дневное время суток (в процентах, по отношению к предыдущему году и росту /снижению уровня преступности в муниципальном образовании)
			Количество введенных в работу консультаций всех групп и категорий населения по социально-правовым вопросам (гражданское, жилищное, трудовое, пенсионное, уголовное законодательство, права инвалидов и др.) (единиц, по отношению к предыдущему году)
			Количество мероприятий по привлечению к ответственности виновников семейного насилия над детьми, женщинами, гражданами пожилого возраста и инвалидами (в процентах, по отношению к предыдущему году)
			Количество введенных в работу телефонных линий доверия по вопросам охраны законности и правопорядка (единиц, по отношению к предыдущему году)
<b>Внутренние услуги для структурных подразделений Администрации</b>	<i>Департамент по управлению персоналом и кадровой политике</i>	Обеспечение повышения уровня удовлетворения потребностей Администрации муниципального образования в формировании концепции и основных направлений кадровой политики	Количество человек введенных в работу из кадрового резерва администрации муниципального образования (подбор, ротация и расстановка кадров из кадрового резерва) (чел., по отношению к предыдущему году)
			Количество человек, прошедших повышение квалификации и подготовки в соответствие в плане повышения квалификации и подготовки муниципальных служащих Администрации муниципального образования, улучшение показателей результатов аттестации (чел., по отношению к предыдущему году)
			Уменьшение количественных показателей поданных официальных претензий в области охраны труда муниципальных служащих (в процентах, по отношению к предыдущему году)

На четвертом этапе планируются результаты деятельности, которые необходимо достигнуть за установленный период времени. Их сравнение с фактическим уровнем исполнения по окончании периода позволит оценить результативность труда МС по шкале оценки результативности, разработанной на основании анализа источников по проблемам оценки результативности труда в государственной и муниципальной службе в зарубежных странах (таблица 8.).

Таблица 8.

**Принципиальное построение шкалы оценки результативности труда МС**

Показатели результативности труда	Уровни оценки результативности труда							
	Недопустимый уровень	Баллы	Низкий уровень	Баллы	Плановый уровень	Баллы	Уровень лидерства	Баллы
	<i>Ниже 60%</i>	<i>1</i>	<i>61-69%</i>	<i>2</i>	<i>70-89%</i>	<i>3</i>	<i>90% и выше</i>	<i>4</i>
Количественные	Уровень значительно ниже ожидаемого: сотрудник не достиг поставленных целей и задач		Уровень ниже ожидаемого: сотрудник достиг поставленных целей и задач частично		Ожидаемый уровень исполнения: сотрудник в целом добился поставленных целей и задач		Уровень выше ожидаемого: сотрудник перевыполнил поставленные цели и задачи	
Качественные								
Временные								

Поскольку показателей, которые охватывали бы объем и результаты труда МС, довольно много, в диссертации предлагается ввести понятие единого критерия оценки - *основного показателя результативности труда – то есть такого показателя результативности труда муниципальных служащих, который отражает уровень достижения работником поставленных целей деятельности в заданный период.* Методика расчета основных показателей результативности труда МС и их оценки по шкале результативности приведена в таблице 9.

На пятом этапе проводится собственно оценка результативности труда МС (заполнение матриц оценки каждой должности). Деятельность МС может быть признана высоко результативной в том случае, если результат фактически приближается к запланируемому, требуемому состоянию, удовлетворяет установленным целям деятельности и затраты на нее не превышают средств, выделенных для этого из бюджета муниципального образования. Чтобы быть эффективными, стимулирование труда МС должно быть поставлено в более существенную зависимость от реальной результативности их труда, чем это есть в настоящее время. Поэтому итоги оценки результативности труда МС предлагается положить в основу разработки и планирования мер их материального стимулирования, которые проводятся на *шестом, заключительном этапе методики.*

Для этого, на основе полученных значений оценки по основным показателям результативности труда по каждой из выделенных категорий премирования МС необходимо:

- произвести расчет Единого поправочного коэффициента по методике, представленной в таблице 10.;

Таблица 9.

## Инструментарий для оценки результативности труда МС

Уровень результативности	Формула расчета и диапазоны шкалы		Пояснения	Сопроводительные формулы	Пояснения
Недопустимый уровень	<b>Ниже 60%</b>	-	где ОПР $N_{недоп/у}$ - значение показателя по недопустимому уровню результативности (меньше 60% результативности по ОПР), $N_1$ - базовая точка отсчета уровней результативности муниципального служащего	$(R_{пn1} + R_{пn2} + R_{пnn}) / nn = N_{п/ср}^2$	где $R_{п1} \dots R_{п5}$ - результат показателя за временной интервал $nn$ , $N_{п/ср}$ - среднеарифметическое значение показателя за временной интервал $nn$ .
	ОПР $N_{недоп/у} = N_1 \times 60\%$	-			
Низкий уровень	<b>61%</b>	<b>69%</b>	где ОПР $N_{низк/у1}$ - значение показателя по низкому уровню в начале диапазона 1, равного 61% результативности по ОПР, ОПР $N_{низк/у2}$ - значение показателя по низкому уровню в конце диапазона 2, равного 69% результативности по ОПР, $N_1$ - базовая точка отсчета уровней результативности муниципального служащего (равная 1% результативности).	Формула расчета базовой точки отсчета $N_1$ (равной 1% результативности) от всех имеющихся натуральных и процентных показателей: $N_1 = N_{п} / 100\%$  <i>Введена для вычисления диапазона результативности по имеющимся уровням результативности</i>	где $N_1$ - базовая точка отсчета уровней результативности муниципального служащего (равная 1% результативности), $N_{п}$ - плановый показатель по заданному ОПР, выраженный в 100% результативности.
	ОПР $N_{низк/у1} = N_1 \times 61\%$	ОПР $N_{низк/у2} = N_1 \times 69\%$			
Плановый уровень	<b>70%</b>	<b>89%</b>	где ОПР $N_{план/у1}$ - значение показателя по плановому уровню в начале диапазона 1, равного 70% результативности по ОПР, ОПР $N_{план/у2}$ - значение показателя по плановому уровню в конце диапазона 2, равного 89% результативности по ОПР, $N_1$ - базовая точка отсчета уровней результативности муниципального служащего (равная 1% результативности).		
	ОПР $N_{план/у1} = N_1 \times 70\%$	ОПР $N_{план/у2} = N_1 \times 89\%$			
Уровень лидерства	<b>90% и выше</b>	-	где ОПР $N_{лидер/у}$ - значение показателя по уровню лидерства (равного или больше 115% результативности по ОПР), $N_1$ - базовая точка отсчета уровней результативности муниципального служащего (равная 1% результативности).		

- заполнить бланк формы расчета стимулирующих выплат по итогам оценки результативности труда на конкретный период (установленный при постановке целей деятельности);
- рассчитать фактический размер стимулирующей выплаты с учетом единого поправоч-

<sup>2</sup> Если вычисление  $N_{п}$  по результату выполнения функциональных обязанностей в силу каких-либо причин невозможно, то предлагаем принимать за  $N_{п}$  среднее значение показателя за определенный временной интервал (предлагаем использовать период в 5 лет).

ного коэффициента (таблица 10.).

Таблица 10.

**Инструментарий расчета единого поправочного коэффициента и размера стимулирующей выплаты (премии) по итогам оценки результативности труда МС**

Квалификационная группа муниципальных должностей	Формулы для расчета	
	Расчет производится по каждой группе муниципальных должностей с учетом уровня оклада, максимального уровня результативности и соответствующего процента премии - 40% и общим весом всех целей каждого работника – 100%	
1 кв. группа	$\text{Фоп/ид}_{1\text{ кв. группы МД}} = \left( \frac{\sum_{\text{окл}/1 \text{ кв. группы МД}}}{N_{\text{чел}} 1\text{ кв. гр}} \times 40\% \right) \times 100\%$	где Фоп/ид <sub>1 кв. группы МД</sub> – фонд премирования (идеальный) по 1 квалификационной группе муниципальных должностей, N <sub>чел</sub> 1 кв. гр – количество человек, относящихся к 1 квалификационной группе муниципальных должностей, Σ <sub>окл/1 кв. группы МД</sub> – сумма оклада по 1 квалификационной группе муниципальных должностей (на одного человека).
2 кв. группа	$\text{Фоп/ид}_{2\text{ кв. группы МД}} = \left( \frac{\sum_{\text{окл}/2 \text{ кв. группы МД}}}{N_{\text{чел}} 2\text{ кв. гр}} \times 40\% \right) \times 100\%$	где Фоп/ид <sub>2 кв. группы МД</sub> – фонд премирования (идеальный) по 2 квалификационной группе муниципальных должностей, N <sub>чел</sub> 2 кв. гр – количество человек, относящихся ко 2 квалификационной группе муниципальных должностей, Σ <sub>окл/2 кв. группы МД</sub> – сумма оклада по 2 квалификационной группе муниципальных должностей (на одного человека).
3 кв. группа	$\text{Фоп/ид}_{3\text{ кв. группы МД}} = \left( \frac{\sum_{\text{окл}/3 \text{ кв. группы МД}}}{N_{\text{чел}} 3\text{ кв. гр}} \times 40\% \right) \times 100\%$	где Фоп/ид <sub>3 кв. группы МД</sub> – фонд премирования (идеальный) по 3 квалификационной группе муниципальных должностей, N <sub>чел</sub> 3 кв. гр – количество человек, относящихся к 3 квалификационной группе муниципальных должностей, Σ <sub>окл/3 кв. группы МД</sub> – сумма оклада по 3 квалификационной группе муниципальных должностей (на одного человека).
4 кв. группа	$\text{Фоп/ид}_{4\text{ кв. группы МД}} = \left( \frac{\sum_{\text{окл}/4 \text{ кв. группы МД}}}{N_{\text{чел}} 4\text{ кв. гр}} \times 40\% \right) \times 100\%$	где Фоп/ид <sub>4 кв. группы МД</sub> – фонд премирования (идеальный) по 4 квалификационной группе муниципальных должностей, N <sub>чел</sub> 4 кв. гр – количество человек, относящихся к 4 квалификационной группе муниципальных должностей, Σ <sub>окл/4 кв. группы МД</sub> – сумма оклада по 4 квалификационной группе муниципальных должностей (на одного человека).
5 кв. группа	$\text{Фоп/ид}_{5\text{ кв. группы МД}} = \left( \frac{\sum_{\text{окл}/5 \text{ кв. группы МД}}}{N_{\text{чел}} 5\text{ кв. гр}} \times 40\% \right) \times 100\%$	где Фоп/ид <sub>5 кв. группы МД</sub> – фонд премирования (идеальный) по 5 квалификационной группе муниципальных должностей, N <sub>чел</sub> 5 кв. гр – количество человек, относящихся к 5 квалификационной группе муниципальных должностей, Σ <sub>окл/5 кв. группы МД</sub> – сумма оклада по 5 квалификационной группе муниципальных должностей (на одного человека).
<b>Формула расчета единого поправочного коэффициента</b>		
Определяем единый поправочный коэффициент (ЕПК) как соотношение суммы идеального фонда премирования по всем квалификационным группам муниципальных должностей к фактическому премиальному фонду (на год)	$\text{ЕПК} = \frac{\text{Фоп}_{\text{факт}}}{\sum \text{Фоп/ид}_{1-5 \text{ кв. группы МД}}}$	где ЕПК – единый поправочный коэффициент, ΣФоп/ид <sub>(1-5 кв. группы МД)</sub> – сумма фондов премирования (идеальных) по 1, 2, 3, 4, 5 квалификационной группе муниципальных должностей, Фоп <sub>факт</sub> – фактический премиальный фонд/год.
<b>Формула расчета размера премии (в % от оклада), по фактическому значению каждого показателя результативности труда, установленному для муниципального служащего</b>		
Для окончательного расчета по каждому фактически достигнутому муниципальным служащим значению показателя результативности начисляется премии (в процентах от оклада)	$\Sigma_{\text{пр}} = \left( \frac{\text{Факт/ур}_{\text{ОПР}}}{\Sigma_{\text{окл}}} \times \text{Вес}_{\text{ОПР}} \right) \times 100\%$	где Σ <sub>пр</sub> – сумма премии (стимулирующей выплаты, в руб.), Факт/ур <sub>ОПР</sub> – фактический уровень достижения по взятому ОПР, выраженный в процентах по шкале премирования в соответствии с фактическим уровнем достижения, Σ <sub>окл</sub> – сумма оклада (в руб.), Вес <sub>ОПР</sub> – присвоенный ОПР вес, выраженный в %.
<b>Формула расчета величины премии с учетом единого поправочного коэффициента</b>		
	$\Sigma_{\text{пр/факт.}} = \Sigma_{\text{пр/ИТОГ}} \times \text{ЕПК}$	где Σ <sub>пр/факт.</sub> – сумма фактической премии, Σ <sub>пр/ИТОГ</sub> – итоговая сумма премий по всем ОПР без учета единого поправочного коэффициента, ЕПК – единый поправочный коэффициент.

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

Апробация разработанных в диссертации методических рекомендаций позволила



предложить в третьей главе *научно-практические рекомендации по развитию материального стимулирования муниципальных служащих Администрации г.о. Самара на основе оценки результативности их труда*. Согласно разработанным в диссертации рекомендациям в Департаменте социальной поддержки и защиты населения, Департаменте экономического развития, Департаменте управления персоналом и кадровой политики Администрации городского округа Самара:

- 1) проведена декомпозиция целей деятельности исследуемых подразделений и их должностных лиц на 2009-2010гг.;
- 2) дифференцирована значимость целей деятельности указанных должностных лиц;
- 3) определен состав показателей оценки результативности труда МС. Для этого в диссертации разработаны<sup>3</sup>:
  - 93 показателя оценки результативности труда служащих отделов Департамента социальной поддержки и защиты населения Администрации г.о. Самара;
  - 103 показателя оценки результативности труда служащих отделов Департамента управления персоналом и кадровой политике Администрации г.о. Самара;
  - 68 показателей оценки результативности труда служащих отделов Департамента экономического развития Администрации г.о. Самара;
- 4) установлены плановые значения по всем разработанным показателям оценки результативности труда МС (фрагмент диссертационных разработок представлен в таблице 11);
- 5) проведена оценка результативности труда МС (фрагмент диссертационных разработок представлен в таблице 12);
- 6) разработаны меры по развитию материального стимулирования МС с учетом результативности их труда.

**Таблица 11.**  
**Система показателей и уровни оценки результативности труда МС (на примере отделов Департамента социальной поддержки и защиты населения Администрации)**

Категория / период планирования	Должность	Цель деятельности	Показатель оценки результативности труда	Вес, %	Уровни результативности:			
					Недопустимый <i>ниже 60%</i>	Низкий <i>61 -69%</i>	Плановый <i>70-89%</i>	Уровень лидерства <i>выше 90%</i>
<b>Руководитель департамента – основная цель: улучшение социальных аспектов жизни граждан</b>								
Категория А / год	Руководитель Департамента	Оказание социальной помощи незащищенным категориям населения	Всего оказано помощи чел., от числа обратившихся в Департамент в течение года	50%	Меньше 9000	9000-9900	10000-11500	Свыше 11500
		Целевое расходование бюджета (от	Использовано на адресную помощь (от	25%	Меньше 72% всех бюджет-	72-84% всех бюджетных	85-95% всех бюджетных	95-100% всех бюджетных

<sup>3</sup> В связи с большим объемом данных результаты апробации методики, разработанной в диссертации, в автореферате полностью не представлены

		запланированного)	100% выделенных средств), в %		ных средств	средств	средств	средств
		Реализация мероприятий социальной поддержки (от запланированного)	Количество проведенных мероприятий социальной помощи по плану работы Департамента за год, ед.	25%	Меньше 220	225-249	250-280	Свыше 280
<b>Отдел предоставления дополнительных мер социальной поддержки</b>								
Категория В / квартал	Начальник отдела	Предоставление дополнительных мер социальной поддержки в целях защиты интересов и прав населения	Использовано на адресную помощь (от 100% выделенных средств по направлению), в %.	50%	Меньше 72% всех бюджетных средств по направлению	72-84% всех бюджетных средств по направлению	85-95% всех бюджетных средств	95-100% всех бюджетных средств по направлению
		Разработка и внедрение комплексных целевых программ оказания мер социальной поддержки	Количество мероприятий адресной социальной помощи в рамках комплексных целевых программ (ед. в месяц по 1 программе)	25%	Меньше 3 мероприятий адресной социальной помощи за месяц в рамках одной программы	3-4 мероприятия адресной социальной помощи за месяц в рамках одной программы	4-5 мероприятий адресной социальной помощи за месяц в рамках одной программы	Свыше 6 мероприятий адресной социальной помощи за месяц в рамках одной программы
		Привлечение к реализации мер социальной поддержки некоммерческих организаций	Количество НКО, привлеченных к реализации на 1 целевую программу	25%	Нет факта привлечения НКО, к реализации на целевой программы	1-2 НКО, привлеченных к реализации на 1 целевую программу	3-4 НКО, привлеченных к реализации на 1 целевую программу	Свыше 4 НКО, привлеченных к реализации на 1 целевую программу
...	...	...	...	...	...	...	...	...
Категория С / квартал	Главный специалист; Ведущий специалист	Организация своевременного обслуживания технико-технических средств Департамента	Резервное копирование данных, техническое обслуживание технико-технических средств Департамента (по плану 1 раз в квартал)	75%	Наличие служебных записок с запросами на предоставление справочно-правовых материалов по оказанию социально-значимых услуг	Нет факта предоставления справочно-правовых материалов по оказанию социально-значимых услуг	1-2 раза в квартал	Свыше 2 раз в квартал
		Ведение отчетности и документооборота по направлению деятельности отдела	Предоставление отчетности и документооборота по направлению деятельности отдела в срок по плану (до 25 числа каждого последнего месяца квартала)	25%	В срок после 29 числа каждого последнего месяца квартала	В срок до 26-28 числа каждого последнего месяца квартала	В срок до 21-25 числа каждого последнего месяца квартала	В срок до 20 числа каждого последнего месяца квартала

Таблица 12.

### Матрица оценки результативности труда МС (на примере отделов Руководителя Департамента социальной поддержки и защиты населения Администрации г.о. Самара)

<i>Руководитель департамента – основная цель: улучшение социальных аспектов жизни граждан</i>												
<i>Категория А / год</i>												
№	Цели деятельности должности	Основные показатели результативности труда МС (ОПР)	Уровни результативности труда муниципального служащего						Фактическое значение	Оценка (в баллах)		
			Недопустимый уровень		Низкий уровень		Плановый уровень				Уровень лидерства	
			<i>Ниже 60%</i>	<i>1 балл</i>	<i>61-69%</i>	<i>2 балла</i>	<i>70-89%</i>	<i>3 балла</i>			<i>90% и выше</i>	<i>4 балла</i>
1.	Оказание социальной помощи социально незащищенным категориям населения	Всего оказано помощи, чел., от числа обратившихся в Департамент в течение года	Меньше 9000	9000-9900	10000-11500	Свыше 11500	10200	3				
2.	Целевое расходование бюджета (от запланированного)	Использовано на адресную помощь (от 100% выделенных средств), в %.	Меньше 72% всех бюджетных средств	72-84% всех бюджетных средств	85-95% всех бюджетных средств	95-100% всех бюджетных средств	89%	3				
3.	Реализация мероприятий социальной поддержки (от запланированного)	Количество проведенных мероприятий социальной помощи по плану работы Департамента за год, единиц	Меньше 220	225-249	250-280	Свыше 280	285	4				
<b>ИТОГО</b>							-	<b>3,3</b>				
<i>Результативен</i>												

Итоги внедрения разработанных в диссертации рекомендаций показали, что результативность сотрудников (по оценочным характеристикам «результативен», «высокорезультативен») на момент окончания периода апробации возросла в среднем на 35% (таблица 13); экономическая эффективность диссертационных разработок проявилась в отсутствии дополнительных затрат на выделение средств в фактический фонд премирования МС за счет перераспределения имеющихся средств (экономия фонда премирования составила в среднем 15,3%, что позволило перевести оставшиеся средства на единовременное премирование работников, показывающих высокий результат); организационная эффективность, рост которой за период составил в среднем на 20-25%, была выявлена путем сопоставления общих итогов оценки результативности структурно-функционального органа с расходованием фактического фонда премирования по каждому Департаменту.

**Оценка результативности труда муниципальных служащих  
Администрации г.о. Самара (декабрь - май 2010)**

Оценочные характеристики	Доля служащих, получивших соответствующие оценочные характеристики в ходе оценки результативности труда (данные по Департаментам и периодам оценки), в % от общего числа оцененных								
	Департамент социальной поддержки и защиты населения			Департамент экономического развития			Департамент управления персоналом и кадровой политики		
	Ноябрь 2009	Март 2010	Июнь 2010	Ноябрь 2009	Март 2010	Июнь 2010	Ноябрь 2009	Март 2010	Июнь 2010
Не результативен	10	2	-	7	4	-	10	3	-
Малорезультативен	32	10	7	31	12	5	25	3	-
<i>Результативен</i>	<i>54</i>	<i>80</i>	<i>82</i>	<i>58</i>	<i>72</i>	<i>78</i>	<i>57</i>	<i>85</i>	<i>75</i>
<i>Высокорезультативен</i>	<i>4</i>	<i>8</i>	<i>11</i>	<i>4</i>	<i>12</i>	<i>17</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>25</i>
Всего	100	100	100	100	100	100	100	100	100

При внедрении результатов исследования подтверждено предположение о том, что между результативностью труда МС и последующими мерами материального стимулирования существует взаимосвязь, выражающаяся в том, что с увеличением размера денежного вознаграждения, выплаченного по итогам оценки результата труда муниципального служащего увеличивается и результативность его труда в последующем периоде достижения целей деятельности.

Предложенная в диссертации методика организации процедуры материального стимулирования МС на основе оценки результативности их труда позволили сделать процесс материального стимулирования в структурно-функциональных органах Администрации г.о. Самара организационно понятным для сотрудников и экономически эффективным с позиции распределения денежного вознаграждения по объективному результату труда МС. Данное обстоятельство позволяет муниципальному служащему осознанно относиться к достижению высоких результатов в своей трудовой деятельности, выраженных в конкретных показателях результативности труда (количественными, временными, качественными) и их взаимосвязь с величиной ежемесячного денежного вознаграждения.

В заключении диссертации сформулированы основные выводы и рекомендации по теме диссертационного исследования, а также определены перспективы развития темы настоящего исследования. Пути дальнейшего развития исследования проблем материального стимулирования МС во взаимосвязи с оценкой результативности труда видятся в уточнении качественных характеристик социально-значимой услуги и ее стандартизации на основании анализа и дополнения существующих ГОСТов по социальным услугам, что позволит, в свою очередь, в большей степени уточнить основные показатели результативности труда МС и разработать более совершенные подходы к постановке целей и плани-

рованию социально-экономического развития муниципального образования. Методические и научно-практические рекомендации, предложенные в диссертации, использованы в процедуре материального стимулирования МС в ряде структурно-функциональных органов местного самоуправления Администрации г.о. Самара. Автор считает, что внедрение научно-практических рекомендаций, разработанных в данном исследовании, а также решение вновь поставленных в ходе исследования задач позволит стандартизировать процедуру материального стимулирования муниципальных служащих для всех органов местного самоуправления.

#### **Публикации по теме диссертационного исследования:**

Полученные научные результаты освещены автором в 14 статьях общим объемом 4,63 п.л. В том числе, в изданиях, рекомендованных ВАК:

1. **Подолян Е.А.** Система оценки результатов труда как инструмент мотивации муниципальных служащих [Текст]. Е.А. Подолян. // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2009. – №4 (54). – 104с., 30см. –1000 экз. – ISSN 1993-0453. – С. 68-72. (0,3 п.л.)
2. **Подолян Е.А.** Предложения по разработке системы мотивации муниципальных служащих на примере Департамента по управлению персоналом и кадровой политике Администрации городского округа Самара [Текст]. Е.А. Подолян. // Вестник Самарского государственного университета путей сообщения. – 2009. – №4 (16). – 122с., 30см. –1000 экз. – ББК 65+34. – С. 55-60. (0,3 п.л.)
3. **Подолян Е.А., Истомина, Н.Н.** Основные принципы построения эффективного механизма реализации муниципальной стратегии в аспекте стимулирования и мотивации труда муниципальных служащих // Вестник СМИУ. - Самара: Самарский муниципальный институт управления, 2009. - №11. – 152 с. – 500 экз. – ISSN 2071-9558. – С. 124-133.– (0,6 / 0,35 п.л.)
4. **Подолян Е.А.** Анализ особенностей труда муниципальных служащих // Вестник Государственного университета управления. М: Издательство ГОУ ВПО ГУУ. – 2009. - №22. – 210 с. – 500 экз. – ISSN 1816-4277. – С. 186-188. – (0,3 п.л.)
5. **Подолян Е.А.** Исследование структуры трудовой мотивации муниципальных служащих // Вестник Государственного университета управления. М: Издательство ГОУ ВПО ГУУ. – 2010. - №34. – с. – 500 экз. – ISSN 1816-4277. – С. 92-94. – (0,3 п.л.)
6. **Подолян Е.А.** Анализ элементов системы стимулирования труда муниципальных служащих в органах местного самоуправления // Вестник СМИУ. - Самара: Самарский муниципальный институт управления, 2010. - №2(13). – 132 с. – 500 экз. – ISSN 2071-9558. – С. 57-63.– (0,35 п.л.)

В других изданиях:

1. **Подолян Е.А.** Общие принципы оценки сотрудников как основы системы менеджмента

- качества управления персоналом в организации [Текст]. Е.А. Подолян. // Муниципальный менеджмент и управление местным развитием. – Самара: Самарский муниципальный институт управления, 2006. – 132с., 20см. –100 экз. – ББК 65.290-2. – С.78-85. (0,4 п.л.)
2. **Подолян Е.А.** Актуальные проблемы мотивации персонала в органах муниципального управления [Текст]. Е.А. Подолян. // Муниципальный менеджмент и управление местным развитием. – Самара: Самарский муниципальный институт управления, 2008. – 132с., 20см. – 100 экз. – ББК 65.290-2. – С.58-64. (0,38 п.л.)
  3. **Подолян Е.А.** Актуальные проблемы мотивации молодых сотрудников в системе органов местного самоуправления [Текст]. Е.А. Подолян. // Молодежь в начале XXI века: основные ценности, позиции, ориентиры. Материалы III Международной научной конференции молодых ученых, аспирантов, студентов. – Самара: Самарский государственный экономический университет, 2008. – 132с., 20см. –100 экз. – ББК 65.290-2. – С.159-162. (0,2 п.л.)
  4. **Подолян Е.А., Дудин Г.А.** Влияние социально-экономических изменений в российском обществе на рубеже XX-XXI веков на систему мотивации труда. [Текст]. // Проблемы развития предприятий: теория и практика. Материалы 7-ой Международной научно-практической конференции 27-28 ноября 2008г. – Ч.2.- Самара: Издательство СГЭУ, 2008. – С. 315-320. (0,6/0,3 п.л.)
  5. **Подолян Е.А.,** Влияние социально-экономических инноваций на систему мотивации труда. [Текст]. Е.А. Подолян. // Проблемы глобализации современного общества. Материалы Международной научной конференции 19 декабря 2008г. – Ч.1.- Самара: Издательство СГЭУ, 2009. – С. 208-212. (0,3 п.л.)
  6. **Подолян Е.А.** Зарубежный опыт мотивации государственных и муниципальных служащих [Текст]. Е.А. Подолян. // Муниципальный менеджмент и управление местным развитием. – Самара: Самарский муниципальный институт управления, 2009. – с., 20см. –100 экз. – ББК 65.290-2. – С.75-82. (0,5 п.л.).
  7. **Подолян Е.А., Истомина Н.Н.** Место и роль муниципальных органов управления в новой социально-экономической стратегии развития регионов России // Молодой учёный: ежемесячный научный журнал. – Чита: Издательство Молодой учёный. - 2009 – № 11 356 с. – 300 экз. ISSN 2072-0297 – С. 112-118. (0,77 / 0,4 п.л.)
  8. **Подолян Е.А., Истомина Н.Н.** Особенности трудовой деятельности работников органов местного самоуправления в Российской Федерации // Молодой учёный: ежемесячный научный журнал. Чита: Издательство Молодой учёный. - 2009 – № 11 – 356 с. – 300 экз. – ISSN 2072-0297 – С. 118-123. (0,5 / 0,25 п.л.)
  9. **Подолян Е.А.** Место оценки результативности труда персонала в системе материального стимулирования муниципальных служащих [Текст]. Е.А. Подолян, А.В. Можайский // Муниципальный менеджмент и управление местным развитием. – Самара: Самарский муниципальный институт управления, 2010. –с., 20см. – 100 экз. – ББК 65.290-2. (в печати) (0, 35 / 0,6 п.л.)