

УДК 331.101.38

А.С. ВАСИЛЬЕВА, преподаватель кафедры экономической теории
Пермский филиал ФГАОУ ВПО «Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики», г. Пермь, ул. Студенческая, 38
Электронный адрес: Nvasiliva@gmail.com

Е.Р. ШВАРЦЗАЙД, преподаватель кафедры общего менеджмента
Пермский филиал ФГАОУ ВПО «Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики», г. Пермь, ул. Студенческая, 38
Электронный адрес: Ekaterina.ester@gmail.com

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ

В настоящее время система управления персоналом, в том числе на государственной службе, обязательно включает такую важную составляющую, как стимулирование труда. Каждая организация, серьезно относящаяся к вопросам управления персоналом, старается разработать собственную систему стимулирования, поскольку для успешной реализации поставленных перед организацией целей необходимо, чтобы каждый работник прилагал максимум усилий.

В статье рассматриваются особенности системы стимулирования персонала на государственной службе. На основе результатов проведенной внутренней диагностики системы стимулирования в департаменте государственного управления Администрации губернатора Пермского края предложены рекомендации по устранению выявленных проблем.

***Ключевые слова:** стимулирование; система стимулирования; стимулирование трудового поведения; государственные служащие; показатели результативности; вознаграждение*

Управление персоналом государственной службы как система переживает в настоящее время состояние усложнения, что обусловлено рядом причин: во-первых, усложняется управленческий труд в государственной службе; во-вторых, персонал – наиболее сложный объект управления в организации; в-третьих, динамично изменяется система ценностей работников, что связано с общеполитическими и экономическими реформами; в-четвертых, растет численность персонала системы государственного управления, что требует рационально подхода к его развитию и использованию.

Вопрос усиления воздействия мер стимулирования на результаты труда остро стоит именно в государственной сфере. Методологическая база стимулирования труда в государственных и муниципальных службах на данный момент еще недостаточно сформирована и требует комплексного исследования ее теоретических и прикладных аспектов.

Сегодня система стимулирования труда государственных служащих – это комплекс материальных и нематериальных стимулов, которые призваны обеспечить качество и эффективность труда данной категории служащих, привлечь в сферу государственного управления талантливых и результативных работников, раскрыть и реализовать их потенциал. Для государственного служащего, как и для любого другого наемного работника, оплата труда – это

доход, который он получает в обмен на свой труд. Тем не менее современные методы планирования и регламентации деятельности государственных служащих не получили широкого распространения, а предусмотренные законодательством Российской Федерации механизмы стимулирования этой категории работников к исполнению своих обязанностей на высоком профессиональном уровне не реализуются в полной мере, что снижает мотивацию к труду [5].

Оплата труда гражданского служащего производится в виде денежного содержания, являющегося основным средством его материального обеспечения и стимулирования профессиональной служебной деятельности по замещаемой должности гражданской службы.

Денежное содержание служащих призвано выполнять следующие функции:

- обеспечивать служащих, а также членов их семей жизненными благами, необходимыми для воспроизводства рабочей силы, воспроизводства поколений;
- заинтересовать работника в постоянном улучшении результатов труда;
- оптимизировать размещение служащих по субъектам РФ, государственным органам (регулирование рабочей силы определенного качества на рынке труда);
- формировать престиж профессии на рынке труда, социальный статус служащего;
- являться источником страхования социальных рисков;
- способствовать привлечению к работе и закреплению в государственных органах специалистов, обладающих соответствующими знаниями, навыками и личностными качествами.

Денежное содержание гражданского служащего состоит из:

- месячного оклада гражданского служащего в соответствии с замещаемой им должностью гражданской службы;
- месячного оклада гражданского служащего в соответствии с присвоенным ему классным чином гражданской службы, который составляет оклад месячного денежного содержания гражданского служащего;
- ежемесячных и иных дополнительных выплат. Размеры должностных окладов и окладов за классный чин федеральных государственных гражданских служащих устанавливаются указом Президента РФ по представлению Правительства РФ [3].

Анализ этих элементов денежного содержания гражданского служащего показывает, что определенную стимулирующую роль играет только ежемесячная надбавка к должностному окладу за особые условия гражданской службы с определенным диапазоном установления конкретного размера и премии за выполнение особо важных и сложных заданий, которые в пределах имеющегося фонда оплаты труда размерами не ограничиваются.

Остальные составляющие денежного содержания четко фиксированы Федеральным законом № 79-ФЗ, соответствующими указами Президента РФ и другими нормативными правовыми актами.

В соответствии с положением ежемесячная надбавка устанавливается и выплачивается в пределах утвержденного фонда оплаты труда и в размерах, установленных п. 5 указа Президента РФ от 25 июля 2006 г. № 763 «О денеж-

ном содержании федеральных государственных гражданских служащих» [4].

Федеральным законом «О государственной гражданской службе Российской Федерации» предусмотрен обычный и особый порядок выплаты денежного содержания. Особый порядок отличается от обычного структурой организации и механизмом выплаты денежного содержания по должностям гражданской службы. Однако до настоящего времени отсутствует нормативная база применения особого порядка оплаты труда. В частности, отсутствует перечень должностей государственной гражданской службы, по которым может устанавливаться данный порядок оплаты труда; не прописаны структура денежного содержания и механизм формирования части фонда оплаты труда служащих при данном порядке оплаты. Вместе с тем в законе указывается, что включение должности государственной службы в перечень должностей, по которым может устанавливаться особый порядок оплаты труда, не означает прямого перехода служащего на новую систему оплаты.

Статья 55 Федерального закона регламентирует другой вид стимулирования – это поощрения и награждения за гражданскую службу, указать стоит только нематериальные:

- объявление благодарности с выплатой единовременного поощрения;
- награждение почетной грамотой государственного органа с выплатой единовременного поощрения или с вручением ценного подарка;
- выплата единовременного поощрения в связи с выходом на государственную пенсию за выслугу лет;
- иные формы.

Обозначим некоторые проблемы в системе стимулирования государственных служащих посредством различного рода поощрений:

- наличие значительных различий величин денежного содержания федеральных государственных служащих органов исполнительной власти со служащими региональных и муниципальных органов управления, а также с работниками частного сектора в разрезе эталонных профессиональных групп (в пользу последних);
- несовершенство механизма ряда выплат (в частности, премии за важность и сложность работы, ежемесячное денежное поощрение);
- неполная реализация компенсирующей или стимулирующей функций рядом выплат (надбавка к должностному окладу за выслугу лет; надбавка к должностному окладу за работу со сведениями, составляющими государственную тайну);
- отсутствие связи системы оплаты труда с результатами деятельности государственных служащих [2, с. 18].

Для устранения противоречий в системе стимулирования существует федеральная программа ее реформирования.

Федеральной программой «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009-2013 годы)» в качестве одной из основных определена задача совершенствования системы материального стимулирования труда с целью повышения профессиональной компетентности, мотивации государственных служащих, повышения престижа государственной службы. В программе отмечается, что существующие механизмы

стимулирования служащих к исполнению обязанностей государственной службы на высоком профессиональном уровне не реализуются в полной мере. Для повышения мотивации государственных служащих предлагается внедрять принцип оплаты труда по результатам. Например, уже сегодня материальное стимулирование гражданских служащих Федеральной налоговой службы РФ осуществляется при условии достижения соответствующими территориальными органами показателей эффективности их деятельности [6].

Таким образом, сфера управления персоналом в органах власти, в том числе и система стимулирования служащих, имеет свои особенности, которые определяются следующими факторами: спецификой административно-управленческой среды; особенностями личности государственного служащего (обобщенные, наиболее устойчивые характеристики, исключительно важные для управленческой деятельности, – социальные, социально-психологические и психологические); социально-психологическим климатом в коллективе того или иного органа власти. Все это необходимо учитывать при создании системы стимулирования государственных служащих.

С целью изучения особенностей системы стимулирования в департаменте государственного управления Администрации губернатора Пермского края нами была проведена внутренняя диагностика системы стимулирования. Данная оценка в первую очередь дает возможность понять, насколько эффективно внедрена существующая система стимулирования, а также каково отношение сотрудников департамента к данной системе.

В процессе проведения исследования сотрудникам было предложено заполнить анкету. Всего приняли участие 19 респондентов, что составляет 100%-ную выборку от числа всех сотрудников департамента. Анкета состояла из 4 блоков вопросов. Первый блок анкеты – паспортчика, позволяет получить информацию о социально-демографическом портрете респондента. Данные первого блока используются для определения особенностей ответов в различных социально-демографических группах, проверки гипотез. Во втором блоке анкеты респонденты должны были отметить степень соответствия утверждений действительному состоянию дел в департаменте (по пятибалльной шкале). Третий блок анкеты позволяет выявить степень удовлетворенности обстоятельствами работы каждого из сотрудников департамента. Четвертый блок предлагает респондентам ответить на вопрос, за счет чего можно было бы повысить результативность труда в департаменте.

Мнения и оценки респондентов были различны. Несогласованность сотрудников в оценке существующей системы стимулирования персонала может свидетельствовать о завышении и занижении оценок, однако индивидуальность в подходе и анонимность анкеты позволяют минимизировать этот фактор. Вероятно, такой разброс мнений говорит о субъективизме оценок, ведь каждый из сотрудников ставил оценки на основе своих собственных знаний. Поэтому целесообразно поставить вопрос о степени осведомленности сотрудников, об их «знании» процессов, происходящих в департаменте.

Анализируя данные, можно сделать вывод о том, что в департаменте государственного управления высока текучесть кадров: только 17% сотрудников работают здесь более 3 лет; значительная часть, а именно 75% сотрудников,

работают от 1 года до 3 лет; остальные сотрудники (8%) поступили на службу в департамент менее 1 года назад (рис. 1).

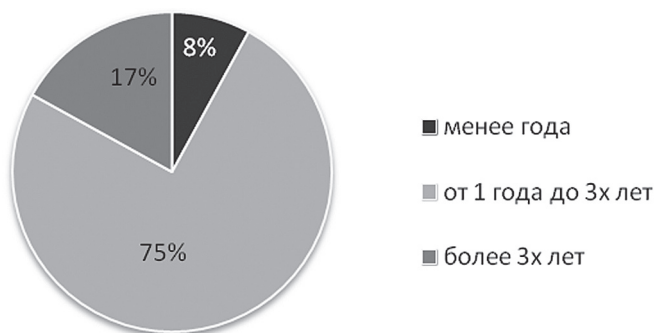


Рис. 1. Опыт работы сотрудников департамента

На вопрос о возможности влияния на размер своей заработной платы 75% респондентов ответили, что влиять на размер зарплаты невозможно и лишь 25% обозначили степень влияния на размер заработка как незначительную. В настоящее время наиболее распространенным является подход, при котором на уровне органов государственной власти используются интегральные показатели результативности, отражающие основные политические или экономические параметры деятельности (например, уровень безработицы), которые затем декомпозируются на уровень структурных подразделений (например, количество разработанных программ переобучения безработных), и, наконец, доходят до уровня гражданских служащих (например, доля обратившихся граждан, направленных на переобучение, в месяц). Ориентация на конечные результаты, которые выражаются в социальном и экономическом эффекте, осложняет определение конечного вклада отдельно взятого государственного служащего в достигнутый результат, а для объективной оценки его деятельности необходимо сформировать как можно более четкие показатели. Для того чтобы чиновники могли влиять на размер своей зарплаты, необходимо создать четкую систему показателей, по которым будет оцениваться личный вклад каждого чиновника в работу департамента. При разработке показателей необходимо учитывать, чтобы показатели были достижимы и реальны для выполнения. Заинтересованность каждого госслужащего в улучшении показателей послужит достижению общего конечного результата.

Отношение к труду сотрудников было проверено через их отношение к труду вообще. По результатам исследования можно констатировать, что взгляд сотрудников на добросовестный труд – достаточно благоприятный для департамента показатель.

При создании системы стимулирования необходимо учитывать мотивацию сотрудников, а также значимость той или иной работы для них. Цели и задачи должны быть разработаны в соответствии с выявленной значимостью, что позволит повысить работоспособность госслужащих. Следует заметить: цели и задачи сотрудников департамента, поставленные руководством, постоянно меняются. При этом непосредственный руководитель ставит задачи четко и

понятно. Внешняя среда также постоянно меняется, и те цели, которые было необходимо достигнуть вчера, сегодня уже становятся неактуальными. Несомненно, данный фактор следует учитывать при постановке целей и задач госслужащим, однако необходимо, чтобы руководство не меняло поставленных целей и задач часто.

В ходе опроса нами было выявлено, что вознаграждение получают в основном одни и те же люди и отношение непосредственного руководителя позитивно влияет на результативность работы сотрудников. Это говорит о том, что в достаточно небольшом коллективе для стимулирования трудового поведения сотрудников следует учитывать межличностные отношения.

Респондентам было предложено выбрать методы повышения результативности труда (рис. 2). Наиболее актуальными и значимыми сотрудники департамента посчитали следующие методы:

- повышение квалификации персонала – 22%;
- моральное поощрение за достижения – 19%.



Рис. 2. Результаты анкетирования относительно методов повышения результативности труда

Самой непопулярной мерой среди респондентов стало совершенствование процедуры аттестации и оценки. Однако благодаря процедуре аттестации и оценки можно оценить эффективность деятельности государственного служащего.

Следует отметить, что в целом разница оценок предложенных методов была невысока. Это говорит о том, что департаменту необходимо проводить работу по улучшению системы стимулирования персонала по всем предложенным критериям.

Таким образом, анкетирование позволило выявить ряд проблем, которые имеют место в департаменте государственного управления:

- сотрудники практически не могут повлиять на размер своей заработной платы;
- частая смена задач и целей руководством;
- неудовлетворенность сотрудников перспективами карьерного роста;
- отсутствие мониторинга мнения служащих по поводу существующей системы стимулирования;

- влияние межличностных отношений на распределение вознаграждений;
- высокая текучесть кадров.

С целью устранения выявленных пробелов нами были разработаны рекомендации по совершенствованию существующей системы стимулирования трудового поведения в департаменте государственного управления.

Необходим регулярный мониторинг мнения государственных служащих. Мониторинг может проходиться в форме опросов. Результаты опроса позволят руководству выявить потребности служащих и в соответствии с этим усовершенствовать существующую систему стимулирования. Кроме того, необходимо создать условия для рассмотрения всех предложений сотрудников. В большинстве случаев, как показывает практика, таким образом и находится решение многих проблем.

Для того чтобы сотрудники могли влиять на размер своей заработной платы, необходимо определить такие показатели результативности, которые максимально отражали бы «степень причастности и вклада» конкретного государственного служащего. Кроме того, разработка шкалы четких показателей позволит снизить влияние межличностных отношений на распределение вознаграждений, а также частично разрешит проблему частой смены целей и задач руководством. Можно использовать следующие виды показателей [1]:

- показатели эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих, характеризующие эффективность и результативность деятельности государственного органа (показатели конечного эффекта);
- показатели эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих, характеризующие качество принятия и исполнения управленческих и иных решений (показатели непосредственного результата);
- показатели эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих, характеризующие правовое, организационное и документационное обеспечение исполнения указанных решений (показатели процессов).

Показатели процессов включаются в должностные регламенты государственных гражданских служащих [3] и характеризуют выполнение гражданским служащим служебных обязанностей и должностного регламента.

Показатели непосредственного результата и конечного эффекта государственных гражданских служащих, замещающих отдельные должности государственной гражданской службы, к которым может быть применен особый порядок оплаты труда, закрепляются в специальном приложении к срочному служебному (результативному) контракту [3].

Следует отметить, что, по действующему законодательству, часть показателей эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности (в первую очередь процессов) должна быть установлена для всех государственных гражданских служащих и закреплена в должностных регламентах, которые являются обязательным приложением к служебному контракту.

В ходе диагностики нами было выявлено, что сотрудники департамента не склонны менять место работы и считают целесообразным совершенство-

ваться внутри одной организации. Однако они же отметили, что в системе стимулирования в департаменте менее всего их удовлетворяет возможность карьерного роста. Данный фактор можно считать основополагающим при смене места работы сотрудниками. С целью повышения возможности в части карьерной перспективы для работников руководству необходима разработка индивидуального плана профессионального развития в отношении каждого государственного гражданского служащего департамента государственного управления. В индивидуальном плане должны быть указаны:

- цель, вид, форма и продолжительность получения дополнительного профессионального образования, включая сведения о возможности использования дистанционных образовательных технологий и самообразования;
- направления дополнительного профессионального образования;
- ожидаемая результативность дополнительного профессионального образования гражданского служащего.

Постоянное обучение и повышение квалификации должны стать одними из основных приоритетов государственной службы.

На современном этапе развития экономики становится очевидным, что ни одна система управления не сможет успешно функционировать без эффективной системы стимулирования труда, побуждающей каждого служащего работать производительно и качественно для достижения конкретно поставленной цели. Разработка системы стимулирования трудового поведения, позволяющей в наибольшей степени соединить интересы и потребности служащих с задачами государственной службы, является ключевой задачей повышения эффективности труда государственных служащих.

В основном рекомендации, предложенные нами, направлены на улучшение системы развития персонала, что предусматривает разработку мероприятий по мониторингу потребностей в существующей системе стимулирования.

Опыт показывает, что от грамотного внедрения системы стимулирования персонала на основе постоянного мониторинга ее эффективности зависит результативность работы сотрудников, а также общее развитие организации.

Успешность реформирования существующей системы стимулирования персонала зависит от степени готовности руководства осуществить намеченный план действий корректирующего и поддерживающего характера, а также следовать предложенным рекомендациям.

Список литературы

1. *Клиш Н.Н.* Показатели эффективности и результативности деятельности органа государственной власти и профессиональной служебной деятельности федеральных государственных гражданских служащих / Стратегия реформы гос. управления в России и ее реализация на регион. уровне. М.: Алекс, 2005.

2. *Мелкумова М.В.* Совершенствование системы материального стимулирования труда федеральных государственных служащих: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2009.

3. *О государственной гражданской службе Российской Федерации* [Электронный ресурс]: федер. закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ (с изм. и доп.). URL: <http://base.garant.ru/12136354/> (дата обращения: 11.05.2013).

4. *О денежном содержании федеральных государственных гражданских служащих* [Электронный ресурс]: указ Президента Рос. Федерации от 25 июля 2006 г. № 763. URL: <http://base.garant.ru/189828/> (дата обращения: 13.05.2013).

5. *О федеральной программе «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009 - 2013 годы)»* [Электронный ресурс]: указ Президента Рос. Федерации от 10 марта 2009 г. № 261. URL: <http://base.garant.ru/195051/> (дата обращения: 11.05.2013).

6. *Об утверждении порядка осуществления материального стимулирования федеральных государственных гражданских служащих территориальных органов Федеральной налоговой службы* [Электронный ресурс]: приказ Министерства финансов Рос. Федерации от 17 окт. 2007 г. № 90н. URL: <http://www.referent.ru/1/112944> (дата обращения: 14.05.2013).