

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет Экономический
Кафедра Экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Профиль: Менеджмент организации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
_____ А.В. Васильева
« _____ » _____ 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Совершенствование мотивации персонала ГУ Управление Пенсионно-го Фонда Российской Федерации в г. Белогорске Амурской области

Исполнитель студент группы 372 об-1	_____	О.Н. Павлюк
Руководитель доцент	_____	Н.М. Москвитина
Консультант по экономической части доцент	_____	Н.М. Москвитина
Нормоконтроль ассистент	_____	Я.Д. Коваленко

Благовещенск 2017

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет Экономический
Кафедра Экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой

_____ А.В. Васильева
подпись И.О. Фамилия

« _____ » _____ 2017г.

З А Д А Н И Е

К бакалаврской работе студента Павлюк Оксаны Николаевны

1. Тема бакалаврской работы Совершенствование мотивации персонала ГУ Управление Пенсионного Фонда Российской Федерации в г. Белогорске Амурской области
(утверждено приказом от _____ № _____)

2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта) _____

3. Исходные данные к бакалаврской работе: учебная литература, интернет источники, внутренняя документация, нормативно - правовые документы, научная литература, статьи в журналах и газетах.

4. Содержание бакалаврской работы (перечень, подлежащий проработке вопросов):

1. Теоретические аспекты мотивации и стимулирования сотрудников

2. Анализ мотивации персонала ГУ Управление Пенсионного Фонда Российской Федерации в г. Белогорске Амурской области

3. Экономический эффект совершенствования мотивации и стимулирования персонала В ГУ Управление Пенсионного Фонда

5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц графиков, схем, программных продуктов, иллюстрированного материала и т.п.) _____

Приложение А Анкета для оценки состояния мотивации

Приложение Б Книга нового сотрудника

Приложение В Результаты опроса ГУ Управление Пенсионного фонда Российской Федерации в г. Белогорске Амурской области

6. Консультанты по бакалаврской работе (проекту) (с указанием относящихся к ним разделов)

по экономической части Москвитина Наталья Михайловна, доцент

7. Дата выдачи задания 30.01.2017 г.

Руководитель бакалаврской работы Москвитина Наталья Михайловна, доцент
Фамилия, Имя, Отчество, ученая степень, ученое звание

Задание принял к исполнению (дата): 30.01.2017

_____ (подпись студента)

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 134 с., 11 рисунков, 20 таблиц, 3 приложения, 53 источника.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕНСИОННОГО ФОНДА РОССИИ, ГОСУДАРСТВЕННОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ, ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА, БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ, УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ, МОТИВАЦИЯ, АНКЕТИРОВАНИЕ, ТЕОРИЯ ГЕРЦБЕРГА, ТЕОРИЯ МАСЛОУ, СТИМУЛ, ТЕОРИЯ ПОРТЕРА-ЛОУЛERA

Объектом исследования является ГУ Управление Пенсионного фонда Российской Федерации в г. Белогорске Амурской области.

Государственное учреждение – Отделение Пенсионного фонда Российской Федерации по Амурской области (ОПФР по Амурской области) образовано по решению Правления Пенсионного фонда РФ 29 марта 1991 года. Это одно из крупнейших Федеральных учреждений в области.

Приоритетными направлениями в работе УПФР г. Белогорск является строгое соблюдение норм пенсионного законодательства, совершенствование и повышение качества обслуживания пенсионеров и застрахованных лиц, повседневная забота о ветеранах войны, обеспечение полноты и своевременности уплаты работодателями и предпринимателями страховых взносов на обязательное пенсионное страхование.

В работе проведен анализ действующей системы мотивации персонала, на основании которого были разработаны рекомендации по ее совершенствованию.

В работе были использованы такие методы исследования как метод обобщения, метод опроса.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические аспекты мотивации и стимулирования сотрудников	8
1.1 Понятие мотивации и ее виды	
1.2 Содержательные и процессуальные теории мотивации.	10
1.3 Особенности мотивации государственных служащих	19
2 Анализ мотивации персонала ГУ Управление Пенсионного Фонда Российской Федерации в г. Белогорске Амурской области	26
2.1 Краткая организационно-экономическая характеристика учреждения	26
2.2 Анализ внешней среды ГУ Управление Пенсионного Фонда Российской Федерации в г. Белогорске Амурской области	31
2.3 Анализ внутренней среды ГУ Управление Пенсионного Фонда Российской Федерации в г. Белогорске Амурской области	36
2.4 SWOT-анализ	49
2.5 Анализ существующей мотивации Управления Пенсионного Фонда в г. Белогорске	52
3 Совершенствование мотивации сотрудников в ГУ Управление Пенсионного Фонда Российской Федерации в г. Белогорске Амурской области	59
3.1 Мероприятия по совершенствованию мотивации	59
3.2 Экономический эффект изменения мотивации и стимулирования сотрудников Управления Пенсионного Фонда в городе Белогорске Амурской области	69
Заключение	74
Библиографический список	79
Приложение А Анкета для оценки состояния мотивации Управления Пенсионного фонда в городе Белогорске	84
Приложение Б Книга нового сотрудника	86
Приложение В Результаты опроса ГУ Управление Пенсионного фонда Российской Федерации в г. Белогорске Амурской области	133

ВВЕДЕНИЕ

Мотивация – одна из основных функций управления, т. е. обособившийся вид деятельности, представляет собой процесс побуждения себя и других к деятельности, направленной на достижение целей организации. Развитие мотивации приводит к повышению производительности труда в наименьшей степени, чем технологическое перевооружение.

Значение мотивации определяется тем, что менеджеры, опираясь на нее, имеют возможность добиться от подчиненных соответствующего целям организации поведения. Если уровень мотивации сотрудников к достижению организационных целей недостаточен, менеджерам необходимо пересмотреть систему вознаграждения за труд.

Особенностью управления персоналом в условиях рынка является возрастающая роль личности работника. Соответственно и меняется соотношение стимулов и потребностей, на которые может опереться система стимулирования. Для мотивации сотрудников компании используют как финансовые, так и нефинансовые методы вознаграждения. Между тем, определенной картины о соотношении отдельных аспектов мотивационной сферы сотрудников сегодня наиболее эффективных методов управления ими ни теория менеджмента, ни практика управления персоналом не дает.

Проблема мотивации персонала довольно широко рассматривается в научной и публицистической литературе. Однако попытки приспособить классические теории мотивации к современности во многом не систематизированы, что затрудняет практическое использование технологий и методов мотивации. Сложность практической организации системы мотивации персонала определяется так же слабой изученностью особенностей мотивации работников, занятых в отдельных отраслях экономики и видах производства. Определенную помощь в изучении структуры мотивов и стимулов персонала руководителям могут оказать проводимые социологические исследования по особенностям и тенденциям развития мотивационной сферы трудовой дея-

тельности сегодня.

Значение мотивации в рамках современных систем управления неоспоримо велико, ведь именно мотивация заставляет работника трудиться с максимальной отдачей, что гарантирует эффективность деятельности организации. Мотивация содействует развитию экономики страны, обеспечивает уровень благосостояния граждан, ведь любой человек работает для того, чтобы заработать, что позволит ему удовлетворить собственные потребности и нужды, и именно это фактор оказывает существенное влияние проявление активности человека в трудовой деятельности.

В любом деле нужен мотив, поэтому мотивацию можно рассматривать как инструмент, позволяющий стимулировать трудовую деятельность работника. Мотивация основана на вовлечение в процесс заинтересованности желаний и интересов, поэтому он может в целом рассматриваться с двух сторон. С одной стороны, выступают личные потребности, заставляющие находить источники для их удовлетворения. Источник обеспечит доход, то есть человек должен трудоустроиваться, чтобы получать возможность материального удовлетворения собственных желаний и потребностей. С другой стороны, мотив может быть рассмотрен как благо, которое может предложить организация работнику, его размер и степень соотношения с желаниями и потребностями.

Таким образом, актуальность избранной темы обусловлена тем, что в любой современной организации все большее значение приобретают мотивационные аспекты в управлении персоналом. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации - это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Целью написания бакалаврской работы является совершенствование мотивации персонала в организации.

В соответствии с поставленной целью определены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические и методологические основы управления персоналом на предприятии;
- изучить виды мотивации;
- произвести обзор основных направлений мотиваций государственных служащих;
- произвести анализ системы мотивации персонала ГУ Управление Пенсионного Фонда Российской Федерации в г. Белогорске Амурской области;
- на основе выявленных проблем разработать систему мероприятий по совершенствованию мотивации в исследуемой организации.

Объектом исследования при написании бакалаврской работы является ГУ Управление Пенсионного Фонда Российской Федерации в г. Белогорске Амурской области. Далее именуемое ГУ УПФР РФ в г. Белогорске Амурской области.

Предметом исследования является мотивация персонала и её совершенствование в исследуемой организации.

Период исследования 2014-2016гг.

При написании бакалаврской работы использовались следующие методы: исследования, аналитический, сравнения и метод анкетирования.

В процессе изучения и раскрытия темы бакалаврской работы были использованы нормативно - правовые документы, учебная литература, научная литература, статьи в журналах и газетах.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ СОТРУДНИКОВ

1.1 Понятие мотивации и ее виды

В краткой экономической энциклопедии дается следующее определение. Мотивация - это побуждение к активности и деятельности субъекта (личности, социальной группы, общности людей), связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности.

В теории управления приводится много разных определений мотивации. Так Золотарев В.Г. считает, что мотивация – это побудительная причина, повод к какому-либо действию, активное состояние человека, побуждающее его совершать наследственно закрепленные или приобретенные опытом действия, направленные на удовлетворение индивидуальных или групповых потребностей.

Уткин Э.А. формулирует мотивацию труда как стремление работника удовлетворить свои потребности посредством трудовой деятельности.

Наиболее характерная черта перечисленные выше трактовки этого термина – это побуждение к какой-либо сознательной деятельности. Исходя из выше рассмотренных сущностных характеристик проанализируем и сформулируем понятие мотивации труда. В отечественной экономической литературе под трудом понимают целенаправленную, легитимную, сознательную, востребованную деятельность человека¹.

Цель мотивации - достижение в процессе труда целей организации и (или) целей работника. В основе мотивации труда лежат мотивы и стимулы как связанные, так и не связанные с процессом труда².

Мотивация и регулирование – решающий фактор успеха в управлении предприятием.

Различают две формы мотивации:

¹ Уткин Э.А. Мотивация трудовой деятельности. М.: Альфа-Пресс, 2013. С. 112.

² Максимов М.М. Менеджмент. М.: Банки и биржи, 2013. С. 143.

1) внешняя мотивация - мотивация, не связанная с содержанием определённой деятельности, но обусловленная внешними по отношению к субъекту обстоятельствами;

2) внутренняя мотивация – самозарождающиеся факторы, которые влияют на людей, поддерживая определенные начинания и побуждая двигаться в определенном направлении³.

Для эффективного мотивирования требуется:

- разобрать модель основного процесса мотивации: потребность – цель – действие и влияние опыта и ожиданий;

- знать факторы, влияющие на мотивацию, набор потребностей, которые инициируют движение к целям и условия, при которых потребности могут быть удовлетворены;

- выяснить, что мотивация не может стремиться просто к созданию чувства удовлетворенности и удовольствия – повышенная его доза может довести до самодовольства и инерции⁴.

Таким образом, процесс мотивации начинается с какой-либо ощущаемой неудовлетворенной потребности или нужды. Далее определяется цель, которая предполагает, что для удовлетворения потребности требуется некое направление действий, посредством которых может быть достигнута цель и начато удовлетворение потребности. Для наглядности вышесказанное изобразим в виде схемы (рисунок 1).

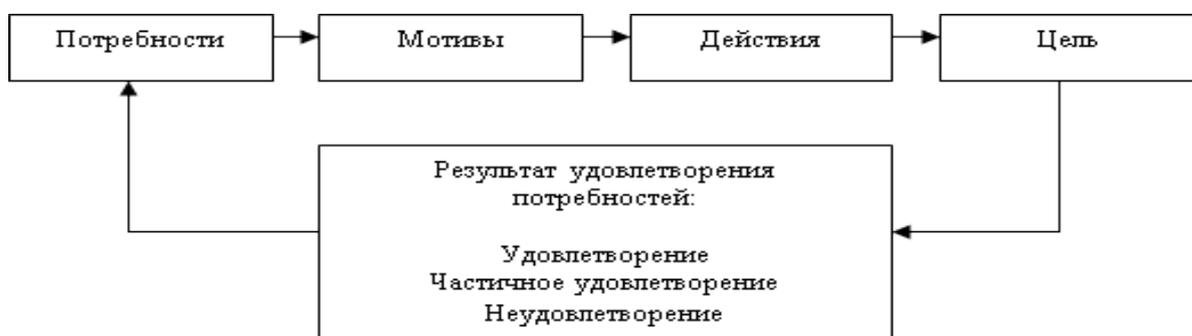


Рисунок 1 – Модель мотивации

³ Кузнецов К. Мотивация и видение будущего фирмы. // Управление персоналом. 2013. № 7. С. 31.

⁴ Веснин В.Р. Основы менеджмента. М.: Проспект, 2014. С. 223.

Сила мотивации зависит от опыта и ожиданий. Опыт достижения при предпринимаемых действиях по удовлетворению потребности показывает людям, что некоторые действия помогают в достижении цели, другие же – малоуспешны.

Некоторые приносят награду, а некоторые приводят к провалу, наказаниям. Действия, которые привели к успешному поведению и награде, повторяются, когда подобная потребность появится вновь. Провал или наказания предполагают, что необходимо искать другие, альтернативные средства достижения цели.

Степень, в которой опыт определяет будущее поведение, зависит от того, насколько человек способен распознать сходство между предыдущей ситуацией и настоящей. Это закон эффекта, открытый в психологических исследованиях в рамках концепции поведенческой психологии.

1.2 Содержательные и процессуальные теории мотивации.

Изучение человеческого поведения и механизмов побуждения к тому или иному действию привело к появлению различных концепций, среди которых можно выделить:

- содержательные теории мотивации;
- процессуальные теории мотивации.

Содержательные теории занимаются идентификацией того, что во внутри личностной или рабочей среде побуждает к данному поведению. Процессуальные теории описывают процесс мотивации. Остановимся более подробно на существующих теориях мотивации.

Наиболее известными содержательными теориями мотивации являются:

- теория потребностей Маслоу;
- теория приобретенных потребностей МакКлелланда;
- теория двух факторов Герцберга.

Маслоу разработал теорию потребностей, известную как «пирамида потребностей», которая нашла широкое применение в менеджменте. В соответ-

ствии с учением Маслоу у человека имеется сложная структура иерархически расположенных потребностей, и менеджеру необходимо учитывать эти потребности при разработке системы мотивации. Маслоу разделил эти потребности на пять групп:

1) Основные физиологические потребности: пища, отдых, жилище и пр. Одним из главных средств удовлетворения их являются деньги, высокий заработок. Таким образом, материальные стимулы, зарплата, социальные блага – это средства удовлетворения основных физиологических потребностей.

2) Потребность в безопасности (сохранение жизни, здоровья, уверенность в завтрашнем дне, в пенсионном обеспечении и т. п.).

3) Потребность в социальной общности (быть принятым в коллективе, получить признание, поддержку, доброжелательное отношение людей).

4) Потребность в уважении и самоуважении (испытывать чувство собственной значимости и нужности для предприятия, социального престижа, желание видеть уважение окружающих, иметь высокий социальный статус).

5) Потребность в самореализации, самоактуализации (стремление к раскрытию своих способностей, к самосовершенствованию, к творчеству, к развитию, к пониманию своей жизни)⁵.

Первые два типа базисных потребностей в своей иерархии Маслоу назвал первичными или врожденными, три остальных - вторичными или приобретенными. Согласно принципу иерархии, потребности каждого нового уровня становятся актуальными для индивида лишь после удовлетворения потребностей предыдущих уровней.

Вторая из рассматриваемых теорий мотивации – это теория приобретенных потребностей МакКлелланда. Она связана с изучением и описанием влияния на поведение человека потребностей достижения, соучастия и владения.

Потребность достижения проявляется в стремлении человека достигать стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал ранее.

⁵ Веснин В.Р. Основы менеджмента. М.: Проспект, 2014. С. 96.

Потребность соучастия проявляется в виде стремления к дружеским отношениям с окружающими.

Потребность властвования состоит в том, что человек стремится контролировать людей, ресурсы и процессы, протекающие в его окружении. Именно эту потребность МакКлелланд считает главной для менеджера.

Потребности, рассматриваемые МакКлелландом, не расположены иерархически и могут иметь различную степень проявления.

Целесообразно выделять три основных уровня удовлетворения физиологических потребностей существования:

- минимальный;
- нормальный;
- уровень роскоши.

Минимальный уровень удовлетворения потребностей существования (СМ) обеспечивает выживание человека и возможность появления социальных и духовных потребностей.

Нормальный уровень (СН) может быть определен как субъективно, так и объективно. В первом случае критерием достижения СН-уровня целесообразно считать время, когда человек занят мыслями об удовлетворении нужд в пище, одежде, жилище и безопасности. Для СН-уровня это время не должно превышать 10 % времени бодрствования.

Объективной оценкой может стать потребительский бюджет, который эксперты считают достаточным для данного вида деятельности. Разновидностью СН-уровня является оптимальный уровень удовлетворения потребностей существования (СО-уровень). Прирост эффекта от его превышения будет не больше соответствующего прироста затрат (для человека, предприятия, общества).

Уровнем роскоши (СР) предлагается считать такой, при котором удовлетворение потребностей существования выше СН- и СО-уровней и становится самоцелью и (или) средством демонстрации высокого общественного положения. На СР-уровне человек «живет, чтобы есть, а не ест, чтобы жить».

Двухфакторная теория Герцберга базируется на следующих положениях:

1) Некоторые трудовые условия в случае, если они отсутствуют, ведут к неудовлетворению, но их присутствие не создает сильной мотивации. Такие условия называются поддерживающими или гигиеническими факторами: политика компании и правления; технический надзор за работой; межличностные отношения с непосредственным руководителем, коллегами и подчиненными; безопасность на рабочем месте в критической ситуации; зарплата; трудовые условия; статус в группе; личная жизнь.

2) С другой стороны, существуют условия, которые создают высокий уровень мотивации в случае своего присутствия. Но их отсутствие не приводит к сильному неудовлетворению. Их называют мотивационными факторами: преуспевание, принимают во внимание мнение данного человека; достижения, ответственность и самостоятельность; возможности развития, работа на самого себя. Другое важное открытие: когда сотрудники высокомотивированы, то они относятся намного устойчивее, толерантнее к неудовлетворенности, являющейся следствием гигиенических факторов. Существуют общие моменты между теорией Маслоу и Герцберга: мотивационные факторы связаны с самореализацией и уважением, поддерживающие – соответствуют физиологическим потребностям, безопасности, социальным потребностям⁶.

Двухфакторная модель Герцберга предусматривает деление всех факторов на две группы, факторы условий труда (гигиенические факторы) и мотивирующие факторы (факторы - мотиваторы). Первые связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, к ним относятся политика фирмы, условия работы, заработная плата, межличностные отношения в коллективе, степень контроля за работой. Вторые, факторы мотивации связаны с самим характером и сущностью работы, это - успех, продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы, высокая степень ответственности.

⁶ Березина Т.Н. Основы менеджмента. М.: Высшая школа, 2013. С. 255.

сти, возможности творческого и делового роста.

Согласно Герцбергу, при отсутствии или недостаточном проявлении факторов условий труда у человека возникает неудовлетворенность работой. Отсутствие или неадекватность мотиваций не приводит к неудовлетворенности работой. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности.

Недостатком содержательных теорий мотивации является то, что они не учитывают поведенческих аспектов и параметров внешней среды. Этот недостаток преодолен авторами процессного подхода.

Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Имеются три главных процессуальные теории мотивации:

- теория ожиданий В. Врума;
- теория Портера-Лоулера;
- теория «Х», «Y» и «Z».

Американский исследователь в области теории мотивации В. Врум разработал процессуальную теорию мотивации «теорию ожиданий». Теория Виктора Врума базируется на том, что активная потребность не единственное необходимое условие мотивации человека к достижению определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого. Ожидания можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события. При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность следующих факторов: затраты труда - результаты; результаты - вознаграждение и валентность.

Ожидания результатов - это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Если люди чувствуют, что прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами нет, то, согласно теории ожидания, мотивация будет ослабевать. Взаимосвязь может отсутствовать из-за неправильной самооценки работника, из-за его плохой

подготовки или неправильного обучения, или же из-за того, что работнику не дали

достаточно прав для выполнения поставленной задачи.

Ожидания в отношении результатов - вознаграждений - это ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов.

Валентность - это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Поскольку у различных людей потребности в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них никакой ценности. Если валентность низка, т.е. ценность получаемого вознаграждения для человека не слишком велика, то теория ожиданий предсказывает, что мотивация трудовой деятельности в этом случае будет ослабевать⁷.

В теории Портера-Лоулера фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно модели Портера-Лоулера, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характера, а также сознания им своей роли. В модели устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т.е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты. Один из наиболее важных выводов Портера-Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению.

Теория «Х», «У» и «Z».

В основе теории «Х», «У» и «Z» лежит отношение человека к труду. Теория «Х» была первоначально разработана Ф. Тейлором, а затем развита и дополнена Д. МакГрегором, который добавил к ней теорию «У». Теория «Z» была предложена значительно позднее В. Оучи. «Х», «У» и «Z» - это совершенно разные модели мотивации, ориентированные на разный уровень по-

⁷ Адамчук В.В. Экономика и социология труда. М.: ЮНИТИ, 2010. С. 145.

требностей, и, соответственно, руководитель должен применять различные стимулы к труду.

Теория «Х» базируется на следующих предпосылках:

- в мотивах человека преобладают биологические потребности; обычный человек имеет унаследованную нелюбовь к работе и старается избегать работы;

- большинство людей только путем принуждения могут осуществлять необходимые действия и затрачивать усилия, необходимые для достижения целей производства;

- человек предпочитает, чтобы им управляли, старается не брать на себя ответственности, имеет относительно низкие амбиции и желает находиться в безопасной ситуации;

- качество работы низкое, поэтому необходим строгий контроль со стороны руководства.

В теории «Х» естественным является применение в качестве главного стимула принуждения, а вспомогательного - материального поощрения.

Теория «У» является антиподом теории «Х» и ориентирована совсем на другую группу людей. В ее основе лежат такие предпосылки, как:

- в мотивах людей преобладают социальные потребности и желание хорошо работать;

- нежелание работать не является наследственной чертой, присущей человеку;

- внешний контроль и угроза наказания не являются главными стимулами побуждения человека к деятельности для достижения организацией своих целей;

- наиболее важным вознаграждением является то, которое связано с удовлетворением потребностей в самовыражении;

- обычный воспитанный человек готов брать на себя ответственность и стремится к этому;

- многие люди готовы использовать свои знания и опыт, однако, индус-

стриальное общество слабо использует интеллектуальный потенциал человека.

Модель по теории «У» отражает передовую, творчески активную часть общества. Стимулы побуждения к труду в теории «У» располагаются в таком порядке: самоутверждение, моральное и материальное поощрение, принуждение.

Основные предпосылки теории «Z»:

- в мотивах людей сочетаются социальные и биологические потребности;
- люди предпочитают работать в группе и предпочитают групповой метод принятия решений;
- должна существовать индивидуальная ответственность за результаты труда;
- предпочтительнее неформальный контроль на основе четких методов и критериев оценки;
- на предприятии должна существовать постоянная ротация кадров с постоянным самообразованием;
- предпочтительнее медленная служебная карьера с продвижением людей по достижению определенного возраста;
- человек - основа любого коллектива, именно он обеспечивает успех предприятия.

Теория «Z» описывает хорошего работника, предпочитающего работать в группе и иметь стабильные цели деятельности на длительную перспективу. Работники, описываемые теориями «X», «Y», «Z», образуют различные группы людей и предпочитают различные мотивы поведения и стимулы побуждения к труду.

Недавно стали появляться новейшие теории мотивации, которые учитывают переход страны к рыночной экономике, степень конкуренции, изменения в личности современного человека. Современные подходы к определению мотивации подразумевают, что работник должен быть заинтересован в

деятельности организации, он должен привлекаться к принятию решения именно тогда он работает более качественно. Наиболее известны следующие теории:

- участие в управлении организации;
- участие в формировании прибыли компании;
- участие в собственности.

Для целей данного исследования интересна только теория участия сотрудника в принятии решений, так как остальные теории ориентированы на прибыль организации, которая является чисто экономическим стимулом и не может применяться в системе мотивации на государственной гражданской службе.

В Японии в 1962 году были изобретены «кружки качества». При этом небольшая группа рабочих одного отдела собирается в нерабочее время в неформальной обстановке. Они обсуждают текущие проблемы, анализируют их и пытаются выработать оптимальные пути их решения. Таким образом участие в управленческих решениях и заинтересованность в работе повышаются, а в следствие этого и мотивация сотрудников.

Современные теории мотивации показывают, что причины, побуждающие человека к действиям очень разнообразны. Способов и путей стимулирования сотрудников также большое количество. Сама по себе система мотивации представляет собой: выявление потребностей работника, выбор способа мотивации, осуществление выбранного способа мотивации, вознаграждение за проделанную работу, оценка мотивации, корректировка мотивационных стимулов.

Изложенные теории позволяют сделать вывод, что нет какого-то канонизированного учения, объясняющего, что лежит в основе мотивации человека и чем определяется мотивация. Каждая из теорий имеет что-то особенное, отличительное, что дало ей возможность получить широкое признание теоретиков и практиков и внести существенный вклад в разработку знаний о мотивации. Для того чтобы лучше понимать мотивацию работников и разра-

батывать эффективные системы мотивации персонала менеджер должен знать и учитывать все теории мотивации.

1.3 Особенности мотивации государственных служащих

Мотивация труда государственных и муниципальных служащих - это особая, еще до конца не изученная область мотивации работников. Она имеет свою специфику и особенность отличную от коммерческих предприятий. Например, механизм мотивации в государственных органах власти основан прежде всего на административно-командных стимулах, то есть деятельность государственных служащих строго регламентирована и в своей основе имеет комплексную систему социально-экономических отношений между государственными служащими. Система мотивации здесь – это взаимодействие административных и трудовых норм. Как любые работники, госслужащие также при прохождении государственной службы преследуют достижение своих целей, которые следует учитывать в кадровой политике при их мотивации. Трудовая сфера государственной службы имеет ряд специфических особенностей:

- по своему содержанию трудовая деятельность госслужащих направлена на реализацию общенациональных интересов, то есть госслужащий реализует не свои интересы, а интересы государства, на всемерное укрепление и развитие общественного и государственного строя;

- высокая степень ответственности должностных лиц за принимаемые решения, их осуществление, результаты и последствия;

- жесткая нормативная регламентация управления и трудовой дисциплины;

- задействование интеллектуального, а также творческого потенциала для решения управленческих задач⁸.

При этом уровень оплаты труда государственных служащих значительно ниже, чем в коммерческих структурах, так как оплата труда госслужащих осуществляется из бюджета, что накладывает некоторые ограничения на ее

⁸ Ноздрачев А.Ф. Государственная служба. М.: Статут, 2012. С. 235.

размер, а дополнительные социальные гарантии не в полной мере компенсируют сложность и значимость их деятельности. При устройстве на работу госслужащий предоставляет сведения о доходах и расходах, что не происходит в частном секторе.

Государственная служба имеет также ряд особенностей, которые затрудняют процесс мотивации госслужащих. Например, если от чиновника мало что зависит, у него не возникает соблазна использовать свои властные полномочия в личных целях, что, с одной стороны, сдерживает рост коррупции, а, с другой стороны, сдерживает его интерес в работе, его карьерный и личный рост, его самореализацию, что отрицательно сказывается на его мотивации.

Таким образом, мотивация на госслужбе явление гораздо более сложное, чем в коммерческой фирме.

Коррупция является отдельной проблемой на государственной службе. Проявляется она в виде взяточничества, самого опасного проявления коррупции. Все это происходит потому, что:

- во-первых, из-за соблазна использовать свои властные полномочия;
- во-вторых, из-за низкого уровня материального стимулирования труда на госслужбе;
- в-третьих, из-за низкого уровня профессиональной этики;
- в-четвертых, вследствие специфических социокультурных особенностей России.

Поэтому разработка эффективной системы мотивации может не только заинтересовать госслужащего в работе, повысить эффективность государственного аппарата, но снизить уровень коррупции.

Одним из отечественных авторов, исследующих мотивацию государственных служащих, является Н.Л. Захаров. Говоря о взаимосвязи мотивации российского служащего с его стимулированием, Н.Л. Захаров рассматривает основные характеристики стимулов и поясняет действие стимула на поведение работника.

Первый вариант – мотивирующий стимул. Стимул дает ожидаемый эффект: в этом случае в результате действия стимула повышается мотивация работника (работников), что приводит к запланированному росту производительности труда, которая сохраняется в течение определенного времени. По сути, это идеальная модель. Реальное поведение работника отличается от ожидаемого (планируемого). Это объясняется тем, что работнику требуется оценить стимул. И, если он адекватен мотивации работника, руководитель может надеяться на ожидаемое производительное поведение работника. Наглядно это продемонстрировано на рисунке 2.

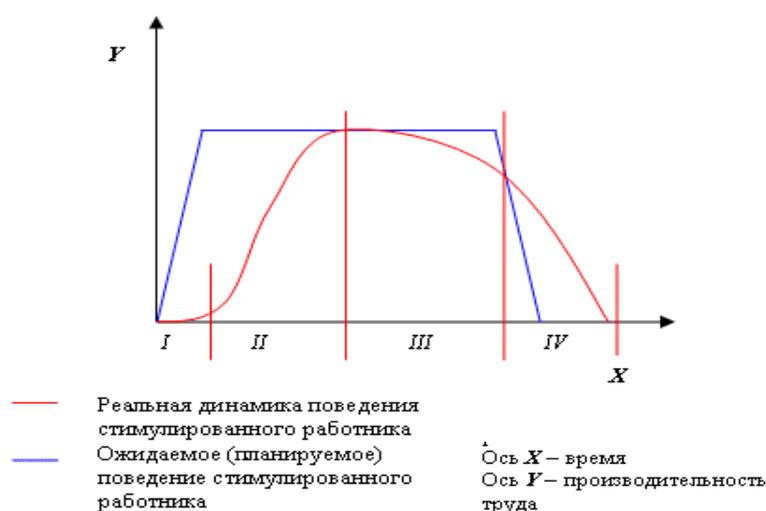


Рисунок 2 – Поведение мотивированного сотрудника

В данном варианте явно прослеживаются три поведенческие фазы стимулированного работника:

- I фаза – оценки работником стимула;
- II фаза – роста производительности работника (вследствие принятия стимула);
- III фаза – инерции (стимул, вследствие привыкания, начинает утрачивать свою силу);
- IV фаза – депрессии, угасание активности, снижение производительности (стимул утратил свое мотивирующее действие).

Второй вариант – не мотивирующий стимул. Стимул имеет краткосрочное влияние, либо вообще не дает эффекта. Фаза оценки часто занимает

краткосрочный период. Фаза роста незначительна и не достигает ожидаемого максимума. Фаза инерции и депрессии сливаются в одно целое – активность быстро падает. Возвращаясь к графическому представлению сказанного, можно выразить это в виде рисунка ниже.

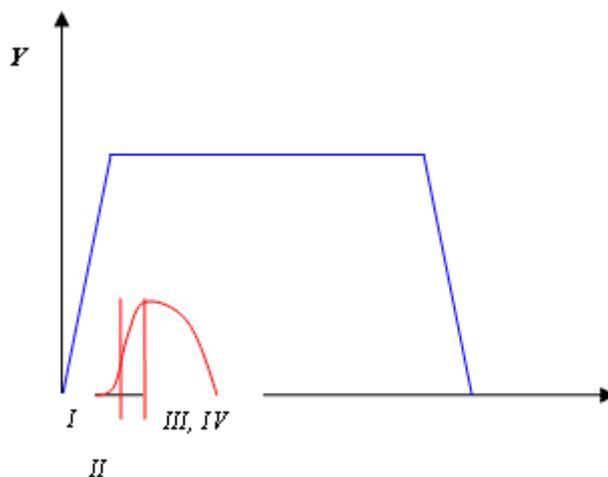


Рисунок 3 - Поведения немотивированного работника

Это происходит в тех случаях, когда:

- во-первых, стимул не является ключом к мотивации работника, то есть работник не может оценить стимул;
- во-вторых, стимул является незначимым;
- в-третьих, стимул является средством манипуляции, а не мотивации.

Мотивационный стимул ориентирует человека на достижение целей, в которых он сам заинтересован, тем самым побуждает его производительную активность.

Манипулятивный стимул вынуждает человека действовать в соответствии с требованиями стимулирующего. Манипулятивный стимул либо побуждает страх, либо дезориентирует человека, а может быть и результатом использования тонких психологических манипулятивных технологий. Необходимо особо подчеркнуть – любой манипулятивный стимул, даже если он достаточно тонкий, в конечном итоге распознается и перестает оказывать свое влияние.

И третий вариант – демотивирующий стимул. Стимул обеспечивает

кратковременный положительный эффект, а далее действия работника становятся протестными. Зачастую именно не мотивирующие стимулы могут быть оценены работником как демотивирующие. Общая схема действия демотивирующего стимула представлена на рисунке 4.

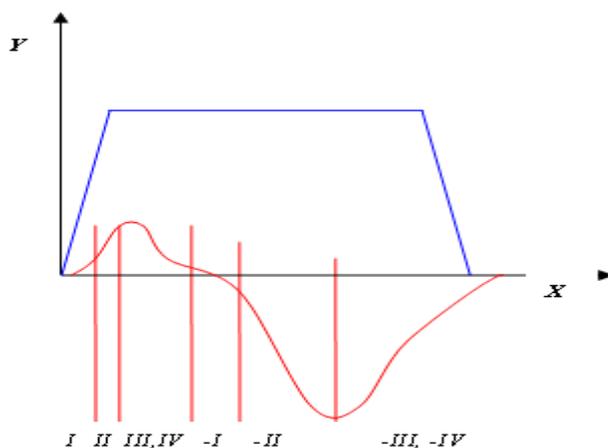


Рисунок 4 - Поведение демотивированного работника

Основные фазы демотивированного поведения:

- I фаза – оценка стимула;
- II фаза – рост активности;
- III и IV фазы – инерция и депрессия;
- фаза «-I» – переоценка стимульного воздействия;
- «-II» – рост деструктивной активности;
- «-III» и «-IV» – инерция и депрессия деструктивной активности.

Данные схемы наглядно демонстрируют – только мотивирующие стимулы дают положительный эффект и обеспечивают производительность персонала. Избежать немотивации и демотивации можно, если стимульный инструмент соответствует мотивации работника.

В России существуют некоторые ограничения, связанные с государственной службой:

1) это ограничение на получении дохода из коммерческих источников. Госслужащим запрещено занимать какой-либо деятельностью, кроме работы в государственном органе, педагогической деятельности и иной творческой

деятельности;

2) госслужащий не имеет право получать подарки от физических и юридических лиц;

3) существует ограничения на использование служебных полномочий в личных целях;

4) госслужащий не может участвовать в забастовках;

5) это запрет на совместную службу родственников;

6) ограничением является наличие другого гражданства⁹.

Все это накладывает множество ограничений на процесс мотивации государственных служащих.

В настоящее время мотивация служебной деятельности госслужащего основана на должностном регламенте и построена на нескольких принципах:

- Социальная ориентация: служение обществу и государству. «Государственные служащие при исполнении должностных (служебных) обязанностей не могут действовать в корпоративных интересах общественных объединений и религиозных организаций, иных социальных групп, коммерческих организаций и других хозяйствующих субъектов, а также в интересах отдельных лиц».

- Справедливость оплаты: Обеспечивается единство основных условий оплаты служебной деятельности государственных служащих независимо от уровня и вида государственной службы. Дополнительные условия оплаты служебной деятельности государственных служащих устанавливаются с учетом особенностей вида государственной службы.

- Качество жизни: оплата служебной деятельности государственного служащего является основой его стимулирования и должна обеспечивать государственному служащему и его семье качество жизни, соответствующее уровню развития общества и государства.

- Уровень жизни: Денежное содержание государственных служащих

⁹ Пилотные проекты по внедрению новых принципов кадровой политики на государственной гражданской службе. [Электронный ресурс] // Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации: офиц. сайт. URL: <http://www.rosmintrud.ru>. 22.05.2017.

должно соотноситься на рынке труда с заработной платой работников соответствующей специальности и квалификации коммерческого сектора экономики, обеспечивая привлекательность государственной службы и конкурентоспособность государства как работодателя.

- Карьерный рост: размер должностного оклада государственного служащего зависит от объема полномочий и возложенной на него по этой должности ответственности и стимулирует его стремление к должностному росту.

- Стимулирование качества и эффективности деятельности: оплата труда предполагает эффективность деятельности государственного служащего, условия государственной службы, а также выплаты стимулирующего характера; стимулирование индивидуальной и коллективной деятельности в целях повышения ее эффективности предполагает дифференциацию оплаты, апробируются механизмы, непосредственно связывающие уровень получаемого денежного содержания с результатами деятельности.

- Компенсация законодательных ограничений, которая осуществляется путем разработки социальных гарантий и льгот¹⁰.

Подводя итог данной главы можно сделать вывод, что мотивация – это комплексное и сложное явление, она ориентируется на множество старых и фундаментальных теорий, а также недавно внедренных новейших теорий мотивации. Система мотивация должна удовлетворять потребности любого уровня работников. В общем, можно сказать, что сотрудник мотивирован в нескольких случаях:

- он должен обладать свободой в принятии собственных решений;
- он хорошо знает, что от него ожидается, ему понятно, каким образом оценивается его деятельность;
- его вклад в деятельность организации поощряется.

Далее проведем анализ мотивации Управления Пенсионного Фонда в городе Белогорске.

¹⁰ Черепанов В.В. Основы государственной службы и кадровой политики. М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2014. С. 356.

2 АНАЛИЗ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА УПРАВЛЕНИЯ ПЕНСИОННОГО ФОНДА В Г. БЕЛОГОРСКЕ АМУРСКОЙ ОБЛАСТИ

2.1 Кратная организационная характеристика учреждения

Государственное учреждение – Управление Пенсионного фонда Российской Федерации в г. Белогорске было создано 1 октября 2001 года на основании приказа Управляющего ОПФР. Этим же приказом руководителем Управления назначена Шитикова Елена Григорьевна.

Миссия Управления Пенсионного фонда России в городе Белогорске: «Мы работаем ради Вашей уверенности в завтрашнем дне. Мы считаем своим долгом гарантированную реализацию конституционного права граждан Российской Федерации на пенсионное обеспечение, содействие неуклонному повышению уровня пенсий и других социальных выплат. Высокий уровень качества пенсионного обслуживания граждан – дело нашей чести».

Управление Пенсионного фонда Российской Федерации в городе Белогорске создано в целях государственного управления финансами пенсионного обеспечения в РФ и является самостоятельным финансово-кредитным учреждением. Средства расходуются для выплаты государственных пенсий и пособий.

Управление Пенсионного фонда России в городе Белогорск осуществляет ряд социально значимых функций, в том числе:

- установление и выплата страховых пенсий (по старости, по инвалидности, по случаю потери кормильца), накопительной пенсии, пенсии по государственному пенсионному обеспечению, пенсии военнослужащих и их семей, социальных пенсий, пенсии госслужащих;

- выдача государственных сертификатов на материнский (семейный) капитал;

- назначение и реализация социальных выплат отдельным категориям граждан: ветеранам, инвалидам, Героям Российской Федерации и др.;

- назначение и реализация федеральной социальной доплаты к пенсии до уровня прожиточного минимума пенсионера в регионе;
- ведение системы персонифицированного учета прав участников системы обязательного пенсионного страхования;
- формирование, инвестирование и выплата средств пенсионных накоплений;
- адресная помощь пенсионерам и софинансирование социальных программ субъектов РФ;
- реализация Программы государственного софинансирования пенсии;
- реализация международных соглашений.

Управление Пенсионного фонда России в городе Белогорске активно внедряет инновации в свою деятельность.

Так в 1997 году в Пенсионном фонде России в целом, и в ГУ Управление Пенсионного фонда Российской Федерации в городе Белогорске, в частности, стартовал инновационный проект индивидуального учета пенсионных прав каждого гражданина. В рамках его показатели, определяющие пенсионные права граждан, стали фиксироваться не в момент их обращения за назначением пенсии, как было до 1997 года, а в реальном времени их трудовой деятельности. Данные персонифицированного учета в «пилотном» режиме стали использоваться для назначения пенсий с 1998 года.

К 2005 году работающее население было полностью охвачено персонифицированным учетом. Система персонифицированного учета позволила решить одну из главных задач пенсионной реформы – включение гражданина Российской Федерации в процесс формирования своей будущей пенсии путем его информирования о состоянии индивидуального лицевого счета и предоставление права на выбор перевода накопительной части в управляющую компанию или Пенсионный фонд России.

В рамках внедрения инноваций в деятельности ГУ Управление Пенсионного фонда Российской Федерации в городе Белогорске можно отметить последовательный перенос оказания услуг в цифровую среду.

Так в 2015 году Амурское Отделение Пенсионного фонда ввело в промышленную эксплуатацию «Личный кабинет плательщика страховых взносов». Это значительно упростило жизнь амурских работодателей и индивидуальных предпринимателей. Сервис позволяет проконтролировать правильность платежей, получить информацию о задолженности и сформировать квитанции на уплату по Интернету.

Также внедрен личный кабинет застрахованного. Данное нововведение позволяет:

- подать заявление и получить информацию по вопросам, связанным с пенсионными и социальными выплатами, получением материнского капитала;
- управлять пенсионными накоплениями;
- получать информацию, в том числе и пенсионерам, находящимся за границей.

Следующим этапом была активизация работы ГУ Управление Пенсионного фонда в городе Белогорске среди работодателей и самозанятого населения по регистрации их в «Личном кабинете».

Заключительным этапом является приобщение к работе в информационном пространстве самих пенсионеров. Так, например, в прошлом году на базе библиотек, совместно с ПАО «Ростелеком» реализуется проект «Азбука интернета».

«Азбука Интернета» - это система качественного обучения граждан старшего поколения и людей с ограниченными возможностями основам работы с компьютером и интернетом. Отличительной особенностью проекта является обучающий портал www.azbukainterneta.ru, с помощью которого любой желающий может самостоятельно изучить основы пользования компьютером и интернетом. Также подготовлен учебник «Азбука интернета» который может использоваться как в качестве самоучителя, так и в роли учебного пособия для преподавателей компьютерных курсов. В разработке учебного пособия приняли участие учителя информатики, педагоги-методисты,

геронтологи и психологи.

Реализовав это, ГУ УПФР не стоит на месте, а идет дальше. В настоящее время Пенсионный фонд России представил мобильное приложение, которое позволит с еще большей легкостью получить информацию о состоянии своего индивидуального лицевого счета в ПФР, проверить перечисленные работодателем страховые взносы, а также записаться на прием и заказать нужные документы.

Бесплатное приложение ПФР, доступное для платформ iOS и Android, дает возможность пользователям мобильных устройств воспользоваться ключевыми функциями, которые представлены в Личном кабинете на сайте Пенсионного фонда.

Для входа в приложение необходимо ввести четырехзначный пин-код и пройти авторизацию с помощью подтвержденной учетной записи на портале госуслуг. Подтвердить упрощенную или стандартную учетную запись можно в офисах Почты России, Ростелекома или клиентских службах Пенсионного фонда.

В дальнейшем вход осуществляется через этот пин-код. Пенсионный фонд первый среди госведомств реализовал механизм авторизации в Единой системе идентификации и аутентификации (ЕСИА) с помощью пин-кода.

С помощью приложения можно получить сведения о состоянии своего счета в ПФР – то есть о накопленных пенсионных баллах и стаже; о назначенной пенсии или социальной выплате, размере материнского капитала; истории своих обращений в ПФР.

В то же время ряд услуг, доступных через приложение, доступен и без авторизации на портале госуслуг. Так, с использованием службы геолокации приложение найдет ближайшую клиентскую службу Пенсионного фонда или МФЦ и предоставит возможность записаться на прием. Помимо этого, через приложение можно заказать необходимые справки и документы, а также направить обращение в ПФР.

Таким образом, ГУ Управление Пенсионного Фонда Российской Феде-

рации г. Белогорске последовательно реализуя инновационные проекты идет в ногу со временем.

Если говорить про ГУ Управление Пенсионного Фонда Российской Федерации в г. Белогорске языком цифр, то можно сказать следующее:

- Управление обслуживает г. Белогорск и Белогорский район с территорией 2,6 тыс. кв. км. и населением 85 тыс. чел.;
- на учёте на 1 января 2017 года состояло 629 организаций, свыше 1558 индивидуальных предпринимателей;
- на учете находится более 60 тысяч застрахованных лиц;
- численность пенсионеров составляет более 23 тысяч человек;
- средний размер трудовой пенсии в Амурской области в 2016 году составил 11 366,97 рублей;
- Управление ПФР по городу Белогорску обслуживает свыше 3 тысяч федеральных льготников;
- Управление ПФР по городу Белогорску выдано более 1,3 тысяч сертификатов на материнский (семейный) капитал.

Далее на рисунке 5 представлены данные по динамике общей численности Белогорска и Белогорского района, пенсионеров, в том числе работающих.

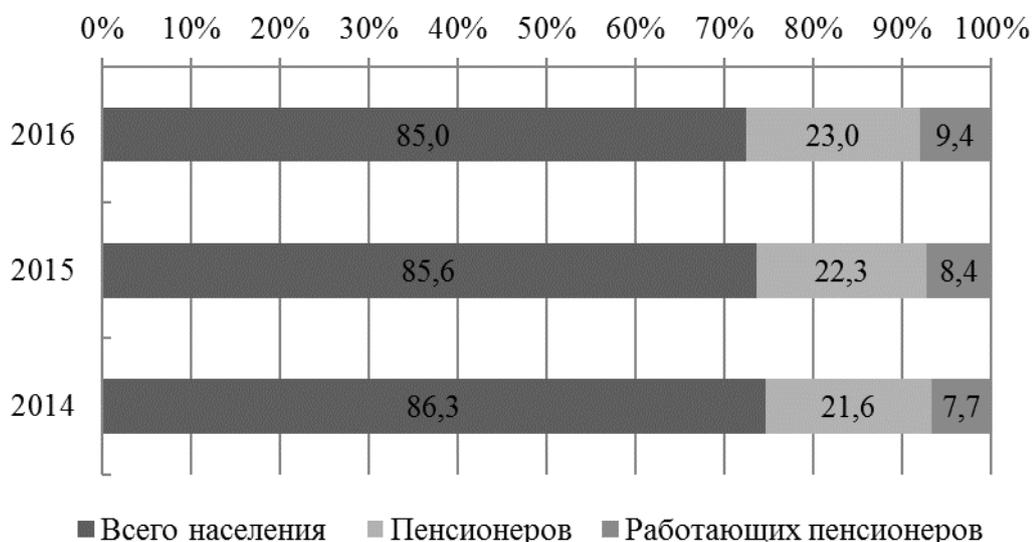


Рисунок 5 – Численность населения и пенсионеров Белогорска и

Белогорского района

За последние 3 года общая численность населения сократилась на 1,3 тыс. чел. с 86,3 тыс. чел. в 2014 до 85 тыс. чел. в 2016 году, при этом численность пенсионеров увеличилась на 1,4 тыс. чел. с 21,6 тыс. чел. до 23 тыс. чел. соответственно. Таким образом, мы наблюдаем негативные процессы в изменении состава населения, так как удельный вес пенсионеров за анализируемый период увеличился с 25 % до 27 % в 2014 и 2016 годах соответственно. При этом условно положительным является рост работающих пенсионеров. Их удельный вес в общей численности пенсионеров увеличился с 35,6 % до 40,9 % в 2014 и 2016 году соответственно.

Таким образом, объем работ у Управления пенсионного фонда в городе Белогорске увеличивается. Далее проведем анализ основных показателей деятельности Управления.

2.2 Анализ внешней среды ГУ Управление Пенсионного Фонда Российской Федерации в г. Белогорске Амурской области

Управление Пенсионного фонда России в г. Белогорск оперативно отслеживает все изменения внешней среды, оценивает их и выбирает наилучшую ответную реакцию, способствующую достижению его целей. Эффективно реагирует на взаимодействие внешней среды.

Управление ПФР в г. Белогорск постоянно получает информацию из внешней среды, тем самым помогает приспособиться и позволяет предпринимать корректировочные действия по исправлению отклонений и параметров системы. Процесс, позволяющий получить приток в систему информации и денег.

Для эффективного выполнения управленческих функций необходимо понимать действие внешних сил и принимать меры по нейтрализации их отрицательного воздействия на Учреждение.

Под внешней средой понимают такие условия, факторы, события на которые учреждение не может оказывать непосредственной влияние. К главным характеристикам внешней среды относится анализ конкурентов, требо-

ваний рынка, законодательная основа и общая экономическая ситуация.

Проведем анализ макроокружения организации на основе PEST-анализа внешней среды, который состоит из следующих сфер: P – policy – политика, E – economy – экономика, S – society – общество (социум), T – technology – технология. Проведенный анализ представлен в таблице 1.

Таблица 1 – PEST- анализ внешней среды УПФР по Амурской области

Политические факторы P	Экономические факторы E
1) Спорность проводимых реформ 2) Изменение в законодательстве 3) Высокий уровень коррупции	1) Нарастающий дефицит пенсионного фонда 2) Развитие негосударственных пенсионных фондов 3) Рост «серой зарплаты» в регионе 4) Снижение доли пенсионного страхования в системе обязательного пенсионного страхования
Социальные факторы S	Технологические факторы T
1) Низкий уровень выплачиваемых пенсий 2) Недоверие граждан 3) Негативные демографические тенденции 4) Повышение безработицы города Белогорск	1) Расширение количества выполняемых функций 2) Развитие интернета и мобильных устройств

Политические факторы.

К политическим факторам отнесем: спорность проводимых реформ, различные изменения в законодательстве и высокий уровень коррупции в организационных структурах политической власти. Данные факторы могут оказывать как положительное, так и отрицательное влияние.

Так, например, не проработан правовой статус Пенсионного фонда в современных условиях, существует значительное количество разрозненных источников права в сфере пенсионного обеспечения, но до сих пор нет единого федерального закона «О Пенсионном фонде Российской Федерации», что отрицательно сказывается на правовом режиме его функционирования.

Экономические факторы.

Одной из важнейших современных проблем является растущий дефицит бюджета Пенсионного фонда России. Совокупный размер трансфертов на пенсионное обеспечение из федерального бюджета в 2014 – 2015 гг. со-

ставил порядка 45 % в общих доходах бюджета ПФ РФ, что явно свидетельствует о сохранении высокого уровня зависимости бюджета фонда от бюджетных ассигнований из федерального бюджета и о невозможности организации пенсионного обеспечения за счет поступающих взносов и иных источников доходов ПФ РФ.

Для сравнения: в 2013 году трансферт из федерального бюджета составил 2 850,2 млрд. руб., тогда как согласно действующей бюджетной политике объемы межбюджетных трансфертов Фонду в 2015 году составят 7,5 млрд. руб. Частично это обусловлено снижением размера отчислений в социальные фонды и необходимостью соответствующей компенсации выпадающих доходов ПФ РФ. Рост общего количества пенсионеров усугубляет эту проблему (по данным ПФ РФ за счет средств Фонда получают пенсии 36,5 млн. российских пенсионеров), по оценке Росстата к 2030 году фактическое соотношение лиц пенсионного и трудоспособного возраста достигнет 52 %. К сожалению, динамика доходов и расходов Пенсионного фонда свидетельствует, что данный сценарий развития может стать для бюджета фонда катастрофическим.

В качестве следующего экономического фактора можно выделить снижение доли пенсионного страхования в системе обязательного пенсионного страхования в той страховой части пенсии, которая зависит от заработка и стажа. И как следствие, приводит к увеличению прямых выплат в виде базовых выплат пенсий, не зависящих от зарплаты и стажа.

Это приводит к увеличению перераспределяемых через пенсионный фонд льготных выплат. Выплата пенсий составляет 84 % от расходов пенсионного фонда, а начиналось все, когда доля пенсионных расходов составляла 96-98 %.

Рост в регионе неофициально трудоустроенных граждан оказывает отрицательное влияние, так как работодатель не производит отчисления в пенсионный фонд в полном объеме.

Социальные факторы.

Также важны и демографические факторы, как одни из самых влияющих.

Демографическая ситуация в стране, влияет на распределительную и накопительную составляющую пенсионной системы. На данный момент в государстве наблюдается снижение численности населения трудоспособного возраста и ежегодный рост числа пенсионеров (в том числе, и в связи с увеличением общей продолжительности жизни).

Следует отметить, что демография изучает процессы воспроизводства населения, которые, в свою очередь, «поставляют» ресурсы в сферу занятости, а значит, и самым тесным образом влияют на общую сумму доходов населения в стране, поскольку большая часть доходов формируется именно в этой сфере.

Тем самым, через занятость и доходы работающих демографическая сфера теснейшим образом влияет на пенсионную систему, а значит, состояние и устойчивость пенсионного фонда.

Низкий размер пенсий также может быть определен как одна из наиболее проблемных характеристик деятельности Пенсионного фонда России. Недостаточная ресурсная база Пенсионного фонда РФ до сих пор не позволяет достичь рекомендованного МОТ (Международной организацией труда) уровня пенсионного обеспечения. Так, по оценке МОТ достаточны уровень жизни может обеспечить пенсия в 40 % от заработной платы. Россия планирует выйти на эти показатели только к 2020 году.

Технологические факторы.

Имеет место тенденция расширения количества выполняемых Пенсионным фондом функций за пределы компетенции института, являющегося страховщиком в системе государственного пенсионного страхования. К дополнительным направлениям деятельности, не связанным с основной целью Пенсионного фонда, можно отнести функции назначения и осуществления социальных выплат и доплат отдельным категориям граждан, ведения регистра лиц, имеющих право на получение государственной

социальной помощи, выдачи сертификатов и выплаты материнского капитала, администрирования страховых средств, поступающих по обязательному медицинскому страхованию (с 2010 г.) и т. д.

Очевидно, что повышение нагрузки на управленческий персонал и расширение сфер деятельности ПФ РФ, требующие дополнительных ресурсов, как человеческих, так и материальных, не могут не сказаться отрицательно на эффективности основного направления – финансирования пенсионного обеспечения.

Также, развитие современных технологий оказывают положительное влияние. Так, например, в рамках проекта, компьютерную грамотность освоили более 100 тысяч пенсионеров из 74 регионов России.

Обучение ведется на курсах, которые организуют отделения Пенсионного фонда, филиалы «Ростелекома», региональные управления социальной защиты.

«Азбука интернета» стала популярной благодаря продуманному и адаптированному для людей старшего возраста обучающему материалу и доступности программы: проект легко может зайти в каждый дом, где есть интернет и компьютер. Программа обучения «Азбука интернета» постоянно совершенствуется и старается идти в ногу со временем и соответствовать потребностям людей старшего возраста, ее разделы постоянно обновляются. Так, в 2016 году на сайте появились блоки материалов по обучению правилам поиска и оплаты товаров и услуг в интернете, а также специальный раздел, посвященный поиску работы через сеть.

Далее на основе описанных факторов приведем матрицу возможности и угроз макросреды (таблица 2).

Таблица 2 - Матрица возможностей и угроз макросреды

Фактор	Возможности	Угрозы
1	2	3
Политические факторы		
1) Спорность проводимых реформ		Нарушение функционирование
2) Изменение в законодатель-	Наличие административного	Изменение правил и условий пен-

стве	ресурса при возникновении проблем	сионных выплат и пенсионного страхования
------	-----------------------------------	--

Продолжение таблицы 2

1	2	3
3) Высокий уровень коррупции		Наличие риска финансовых потерь
Экономические факторы		
1) Нарастающий дефицит пенсионного фонда	Проведение работы по оптимизации расходов Фонда	Зависимость от бюджетных ассигнований из федерального бюджета
2) Развитие негосударственных пенсионных фондов		Риск финансовых потерь, сокращение дополнительных источников доходов
3) Рост «серой зарплаты» в регионе		Снижение налоговых отчислений
4) Нестабильная экономическая ситуация в стране	Повышение доверия граждан к государственным учреждениям	
Социальные факторы		
1) Увеличение численности населения г. Благовещенска в 2016 году на 1,8 % за счет естественного прироста.	Появление новых квалифицированных рабочих	Недостаточность ресурсной базы Пенсионного фонда РФ
2) Негативные демографические тенденции		Снижение распределительной и накопительной составляющей пенсионной системы
3) Повышение безработицы города Белогорск		Снижение налоговых отчислений
Технологические факторы		
1) Расширение количества выполняемых функций	Привлечение дополнительных клиентов	Снижение эффективности финансирования пенсионной системы
2) Развитие интернета и мобильных устройств	Снижение производственной нагрузки на сотрудников учреждения за счет появления интернет-возможностей	

Таким образом, внешняя среда УПФР содержит довольно большое количество угроз со стороны политических, экономических и социальных факторов.

2.3 Анализ внутренней среды ГУ Управление Пенсионного Фонда Российской Федерации в г. Белогорске Амурской области

Так как совершенствование системы мотивации организации напрямую завязано на состояние внутренней среды проведем анализ внутренней среды

Управления Пенсионного фонда в городе Белогорске.

Для определения стратегии функционирования организации руководство должно иметь углублённое представление о внутренней среде организации, ее возможностях и тенденциях развития, ведь внутренняя среда организации оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации.

Внутренняя среда предприятия оценивается по нескольким основным срезам:

- финансово-производственный;

- маркетинговый;

- кадровый;

- Финансово-производственный срез включает в себя оценку процессов, связанных с финансово-производственной деятельностью.

- Маркетинговый срез внутренней среды организации охватывает все те процессы, которые связаны с реализацией услуг. Это стратегия продвижения продукта, выбор рынков сбыта и систем распределения.

Кадровый срез внутренней среды затрагивает такие процессы, как:

- взаимодействие менеджеров и рабочих;

- найм, обучение и продвижение кадров;

- оценка результатов труда и стимулирование работников;

- создание и поддержание отношений между работниками и т.п.

Далее дадим оценку каждому из срезов.

Рассмотрим основные показатели деятельности фонда. Их можно разделить на финансовые и производственные. Первыми для ГУ Управления Пенсионного фонда Российской Федерации в городе Белогорске, как государственной структуры будут являться доходы и расходы фонда, а вторыми различные показатели, связанные с его деятельностью, например, количество получателей фонда, средний размер пенсий и т.д.

Для начала рассмотрим показатели доходов и расходов ГУ Управления Пенсионного фонда Российской Федерации города Белогорска (таблица 3).

Таблица 3 – Динамика доходов и расходов управления за 2014 - 2016 годы

Показатели	Годы			Прирост		Темп роста, %	
	2014	2015	2016	2015/ 2014	2016/ 2015	2015/ 2014	2016/ 2015
Доход, млрд. руб.	3,73	3,91	4,1	0,18	0,19	105	105
в том числе							
страховые взносы	1,84	1,9	1,94	0,06	0,04	103	102
поступления из федерального бюджета	1,89	2,01	2,16	0,12	0,15	106	107
Расходы, млрд. руб.	3,92	4,14	4,36	0,22	0,22	106	105
в том числе							
пенсионное обеспечение	3,18	3,4	3,62	0,22	0,22	107	106
выплаты отдельным категориям граждан	0,51	0,56	0,56	0,05	0	110	100
прочее	0,24	0,18	0,18	-0,06	0	75	100

Доходы Управления состоят из страховых взносов и поступлений из федерального бюджета. Как видно из таблицы, рост доходов за 2014-2016 годы остается примерно на одном уровне и составляет 5 % в год. При этом темпы роста собственной доходной части замедляются, а финансирования из государственного бюджета увеличиваются. Так увеличение собственной доходной части составили всего лишь 0,06 и 0,04 млрд. рублей за 2015 и 2016 год соответственно, в тоже время финансирование за счет госбюджета увеличилось на 0,12 и 0,15 млрд. рублей соответственно.

Основную часть расходов Учреждения составляют пенсионные обеспечения. В 2016 году этот показатель составил 3,62 млрд. рублей. Незначительную часть расходов занимают выплаты отдельным категориям граждан, которые составили 0,51, 0,56 и 0,56 млрд. рублей в 2014, 2015 и 2016 годах. А также прочие выплаты.

В таблице 4 представлена динамика производственных показателей деятельности ГУ Управление Пенсионного фонда Российской Федерации в городе Белогорске.

Таблица 4 – Динамика производственных показателей деятельности управления за 2014 - 2016 годы

Показатели	Годы			Прирост		Темп роста, %	
	2014	2015	2016	2015/ 2014	2016/ 2015	2015/ 2014	2016 /2015
Получатели пенсий, тыс. чел.	21,6	22,3	23	0,7	0,7	103	103
в том числе							
по старости	15,22	15,8	16,3	0,58	0,5	104	103
по инвалидности	3,65	3,7	3,7	0,05	0	101	100
по потере кормильца	0,78	0,8	0,96	0,02	0,16	103	120
социальные	1,95	2	2,04	0,05	0,04	103	102
Средний размер пенсии, тыс. руб.	10045,9	10965,3	11367	919,4	401,7	109	104
Участники Софинансирования, тыс. чел	5998	5998	6500	0	502	100	108
Выдано сертификатов на материнский капитал, шт.	2433	2589	2660	156	71	106	103

В таблице видно, что основную долю получателей пенсии являются получатели по старости. В 2016 году из 23 тыс. чел. пенсию по старости получают 16,3 тыс. чел. На втором месте идет пенсия по инвалидности. Ее получают более 3,7 тыс. чел. И далее, социальные пенсии, которая предназначена для 20 тыс. чел.

Средний размер пенсии составлял в 2015 году – 10965,3 руб., что на 9 % больше, чем в 2014 году, а в 2016 году – 11367 руб., что на 11 % больше.

В 2016 году было выдано 2660 сертификатов, тогда как в 2014 году показатель составлял 2589 штук.

Так как ГУ Управление Пенсионного Фонда Российской Федерации города Белогорска является государственной структурой, то, как таковой, маркетинговой деятельности, в полной мере характерной для коммерческой организации, в Фонде не ведется.

Тем не менее, маркетинговой деятельностью Фонда в части расшире-

ния каналов продвижения оказываемых услуг можно считать реализацию программы по продвижению оказания через портал госуслуг. То есть постепенно фонд переносит возможность оказания услуг посредством интернет-технологий. Результаты данной работы в Амурской области приведены в таблице 5.

Таблица 5 – Динамика пользователей услуг УПФР в Амурской области за 2014 - 2016 годы

Показатели	Годы			Прирост		Темп роста, %	
	2014	2015	2016	2015/ 2014	2016/ 2015	2015/ 2014	2016/ 2015
Количество зарегистрированных пользователей, чел.	200	316	496	116	180	158	157
Количество заявок на получение пенсии, шт.	600	700	700	100	0	117	100

Динамика показывает, что в 2015 году количество зарегистрированных пользователей увеличилось на 58 %, а в 2016 году – на 57 % и по состоянию на конец 2016 года составило 496 человек. Количество заявок на получение пенсии через интернет также растет из года в год. Если в 2014 году было подано 600 заявок, то уже в 2015 и 2016 годах – 700 человек воспользовались электронными ресурсами.

Кадровый срез фонда нужно начинать рассматривать с организационной структуры, представленной на рисунке 6.

Как видно из рисунка структура Управления имеет линейную форму. Руководство отделением осуществляет начальник управления, в подчинении которого находятся два его заместителя, курирующих отдельные направления деятельности.

Рассмотрим функции основных отделов. Отдел назначения и перерасчета пенсий

Основные задачи отдела:

– организационно-методическая работа в обеспечении правильного и единообразного применения пенсионного законодательства при назначении и

выплате пенсий, (ЕДВ), в т.ч. досрочных трудовых пенсий по старости дополнительного материального обеспечения;

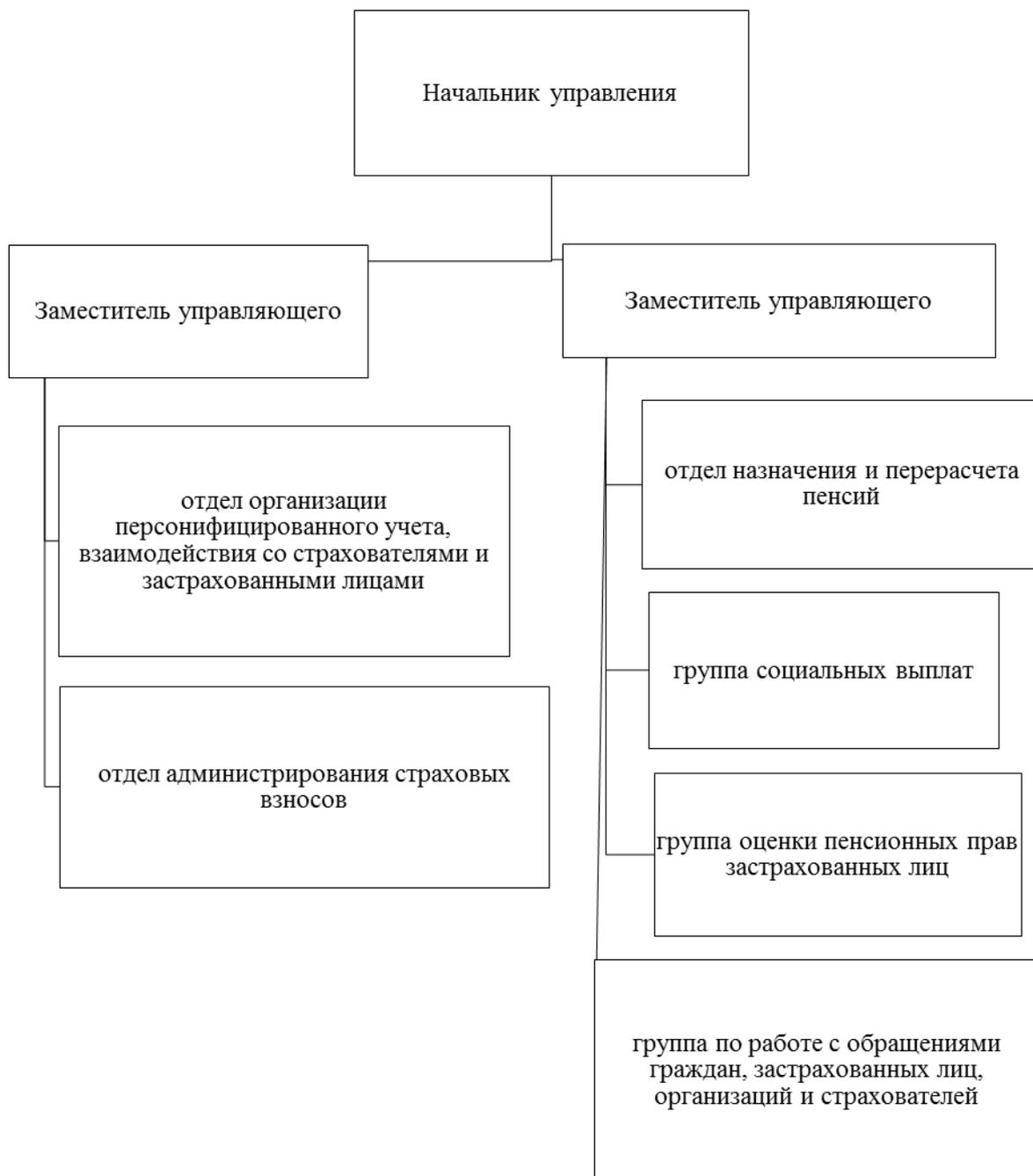


Рисунок 6 – Организационная структура ГУ Управление Пенсионного фонда Российской Федерации города Белогорска

– организация контроля за своевременностью и правильностью назначения, перерасчета и выплаты пенсий (ЕДВ) и дополнительного материального обеспечения;

– работа с населением по разъяснению действующего пенсионного законодательства;

– постановка задач для ПК «Клиентская служба»;

– организация работы по развитию автоматизированной системы обработки информации при выплате пенсий и ежемесячной денежной выплаты.

Группа оценки пенсионных прав застрахованных лиц.

Основные задачи группы:

– организационно- методическая работа в обеспечении своевременного и правильного проведения работы по оценке индивидуальных сведений о трудовом стаже застрахованных лиц;

– осуществление единой правоприменительной практики в подведомственных территориальных органах по обеспечению достоверности сведений индивидуального (персонифицированного) учета, содержащих данных о пенсионных правах застрахованных лиц в виде стажа, в том числе стажа на соответствующих видах работ.

Группа социальных выплат

Основные задачи группы:

– организационно-методическая работа по обеспечению единообразного применения законодательства:

а) при осуществлении ежемесячной денежной выплаты отдельным категориям граждан в Российской Федерации;

б) при осуществлении федеральных социальных доплат к пенсии, предусмотренных Федеральным законом от 17.07.1999 г. № 178-ФЗ;

в) при установлении дополнительных мер государственной поддержки семей, имеющих детей;

г) при назначении, перерасчете, индексации, выплате ежемесячной денежной выплаты Героям Советского Союза и членам их семей, Героям Российской Федерации, полным кавалерам ордена Славы, а также Героям Социалистического Труда и полным кавалерам ордена Трудовой Славы, включая организацию ее доставки;

д) при осуществлении компенсации расходов на оплату стоимости проезда пенсионерам, являющимся получателями трудовых пенсий по старости и по инвалидности и проживающим в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, к месту отдыха на территории Российской Федерации и обратно один раз в два года (далее - компенсации расходов на оплату стоимости проезда отдельным категориям граждан) в порядке, размере и на условиях, определяемых Правительством Российской Федерации;

е) при осуществлении дополнительного ежемесячного материального обеспечения, предусмотренного указами Президента Российской Федерации от 30 марта 2005 г. № 363 «О мерах по улучшению материального положения некоторых категорий граждан Российской Федерации в связи с 60-летием Победы в Великой Отечественной войне 1941-1945 годов» и от 1 августа 2005 г. № 887 «О мерах по улучшению материального положения инвалидов вследствие военной травмы»;

– организация работы отделения ПФР и его территориальных органов по ведению:

а) регионального сегмента федерального регистра лиц, имеющих право на получение государственной социальной помощи;

б) федерального регистра лиц, имеющих право на дополнительные меры государственной поддержки семей, имеющих детей;

в) базы данных Героев Советского Союза, Героев Российской Федерации, полных кавалеров ордена Славы и членов их семей, а также Героев Социалистического труда и полных кавалеров ордена Трудовой Славы (далее БД «Герои»);

д) общегосударственной базы данных «Ветераны» и базы данных «Поздравлений».

Основными ресурсами любой организации являются кадры. Рациональное использование рабочих кадров является непременным условием, обеспечивающим бесперебойность производственного процесса и успешное выполнение производственных планов и хозяйственных процессов. Ниже в

таблице 6 проведен анализ состава и структуры кадров предприятия.

Таблица 6 – Состав и возрастная структура кадров Управления за 2014 - 2016 годы

Показатели численности	Годы			Прирост, чел		Темп роста, %	
	2014	2015	2016	2015/2014	2016/2015	2015/2014	2016/2015
Итого, чел	83	84	85	1	1	101	101
в том числе в возрасте							
до 30 лет	12	14	14	2	0	117	100
от 30 до 40 лет	30	32	34	2	2	107	106
от 40 до 50 лет	22	22	21	0	-1	100	95
свыше 50 лет	19	18	16	-1	-2	95	89

Таблица 6 показывает, что кадры Управления молодеют. Так в 2015 году прирост сотрудников до 30 лет составил 17 %.

Также положительная тенденция видна и у сотрудников, чей возраст находится от 30 до 40 лет. В данном возрастном диапазоне в 2015 и 2016 годах было принято по 2 человека.

Количество же сотрудников, чей возраст приходится старше 40 лет, на протяжении изучаемого периода уменьшается.

Для наглядности динамику изменения возрастной структуры сотрудников фонда отразим графически на рисунке 7.

В связи с тем, что кадры Управления «молодеют» необходимо отметить плюсы и минусы данной тенденции.

Во-первых, молодые специалисты с большим трепетом относятся к своей работе, проявляют инициативу, стараются работать больше и усерднее. Они внимательнее к деталям, участвуют во всем, что может помочь им быстрее понять процессы компании и лучше выполнять свою работу.

Молодые специалисты легко соглашаются на дополнительные задания по работе, приглашения на участие в разных мероприятиях – поскольку верят, что это им поможет в дальнейшем получить повышение.

Они проявляют оптимизм и верят в реализацию любой поставленной

руководством задачи.

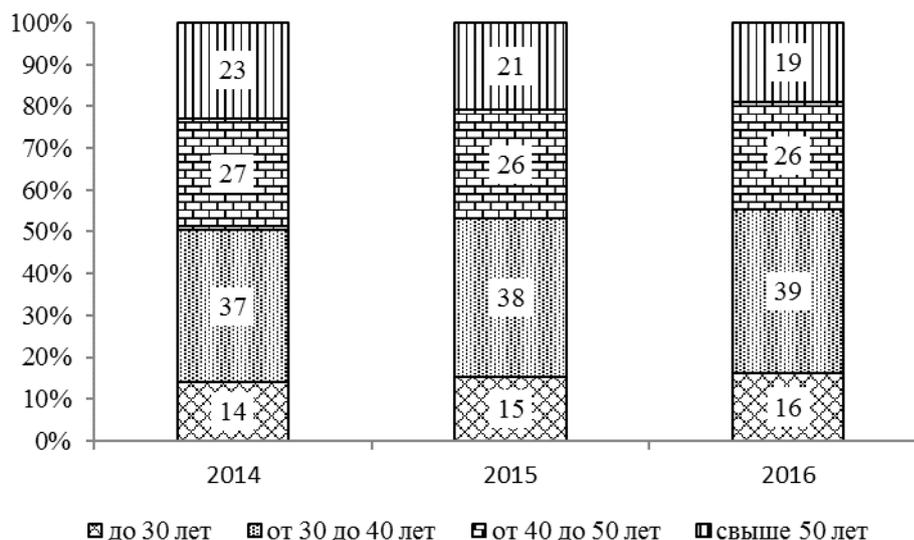


Рисунок 7 – Изменение структуры кадрового состава Управления за 2014 - 2016 годы

Молодые специалисты пытаются конкурировать с опытными работниками, поэтому часто задерживаются на работе. Стараются работать продуктивнее и эффективнее. Ими легко управлять, они послушные и преданные. Молодые специалисты четко выполняют все указания своих наставников. К тому же он очень быстро приспосабливаются к любым изменениям. Ну и, несомненно, работодатель, осуществляя подбор персонала среди молодежи, может рассчитывать на экономию зарплатного бюджета.

Однако, молодые специалисты приносят немало беспокойств своему работодателю. Так, часто получив первый опыт и не получив желаемого повышения, молодые специалисты покидают первого работодателя в поисках лучшего предложения. Зная это, многие работодателю с опаской финансируют обучение такого персонала.

Кроме того, молодой специалист не имеет достаточного опыта в работе. Поэтому, если поставить его на ответственный участок работы, можно в результате получить много ошибок.

Не всегда у работодателя есть желание и возможность обучать специа-

листа требуемым навыкам с нуля.

Часто у молодых специалистов возникают проблемы с дисциплиной. Они не умеют бороться со стрессом и не воспринимают критику. Часто работа выполняется безответственно и халатно (когда нагрузка становится непосильной молодому специалисту, стараясь ее выполнить, работник теряет внимание к деталям).

Таким образом, фонду необходимо проводить грамотную кадровую политику для формирования грамотного и профессионального специалиста.

В Фонде высокоразвита корпоративная культура. Для сотрудников разработан Кодекс профессиональной этики работника Управления Пенсионного фонда Российской Федерации, затрагивающий такие моменты как:

- 1) законность;
- 2) приоритет прав и интересов граждан Российской Федерации – пенсионеров, получателей социальных пособий и застрахованных лиц;
- 3) профессионализм;
- 4) независимость;
- 5) сохранность и прирост средств пенсионных накоплений граждан Российской Федерации;
- 6) добросовестность;
- 7) конфиденциальность;
- 8) информирование;
- 9) эффективный внутренний контроль;
- 10) справедливость.

В Кодексе описаны Общие принципы и правила поведения во время исполнения работником УПФР должностных обязанностей.

Также разработана кадровая политика, основные направления которой следующие:

- определение обязанностей, полномочий и мер ответственности работников на основе должностной инструкции;
- организация адаптации работников;

- социально – психологическая и профессиональная диагностика персонала;
- оценка деятельности и аттестация персонала;
- обобщение и распространение передового опыта работы с персоналом в территориальных органах УПФР;
- развитие организационной (корпоративной) культуры;
- психологическая поддержка и обеспечение условий для осуществления профессиональной деятельности;
- принципы развития персонала на основе системы непрерывного обучения, подготовки резерва для выдвижения на руководящие должности, планирование карьеры;
- подбор, отбор и расстановка кадров.

Помимо этого, развиты механизмы наставничества и разработано положение, регламентирующее процедуры помощи в адаптации вновь принятых сотрудников.

Также корпоративная культура подразумевает проведение различных корпоративных развлекательных и спортивных мероприятий, от совместных мероприятий по празднованию различных праздников до участия в спортивных турнирах (например, футбольный турнир между командами предприятий Амурской области).

Количественная оценка кадрового среза в виде различных коэффициентов выглядит следующим образом (таблица 7).

Таблица 7 – Анализ движения персонала Управления за 2014 - 2016 годы

Показатели	Годы			Прирост, чел		Темп роста, %	
	2014	2015	2016	2015/ 2014	2016/ 2015	2015/ 2014	2016/2015
Среднесписочная численность, чел.	83	84	85	1	1	101	101
Уволено, чел.	5	6	12	1	6	120	200
Принято, чел.	6	7	10	1	3	117	143
Коэффициент оборота по приему	7	8	12	1	3	115	141
Коэффициент оборота по выбытию	6	7	14	1	7	119	198
Коэффициент замещения	1,20	1,17	0,83	-0,03	-0,33	97	71

Анализ, приведенный в таблице, показывает, что в последние годы отмечается значительная «текучка кадров». Так в 2014 году было уволено и принято на работу 5 и 6 человека соответственно. В 2015 году 7 и 6 человек. В 2016 году было уволено 12 сотрудника и 10 принято. Коэффициенты по приему и по выбытию в 2016 году показывают 12 % и 14 % соответственно. Коэффициент замещения в течении трех лет снижается с 1,2 % до 0,83 %.

Это косвенные показатели оценки мотивации персонала. Одним из основных показателей, учитывая, что Управление ПФР в городе Белогорске не является коммерческой организацией, можно считать эффект от снижения текучести кадров. Он рассчитывается как произведение затрат на одного сотрудника, на среднесписочную численность и на коэффициент текучести кадров. Учитывая, что в среднем обучение 1 сотрудника обходится примерно в 50 тысяч рублей представим результаты расчетов в виде рисунка 8.

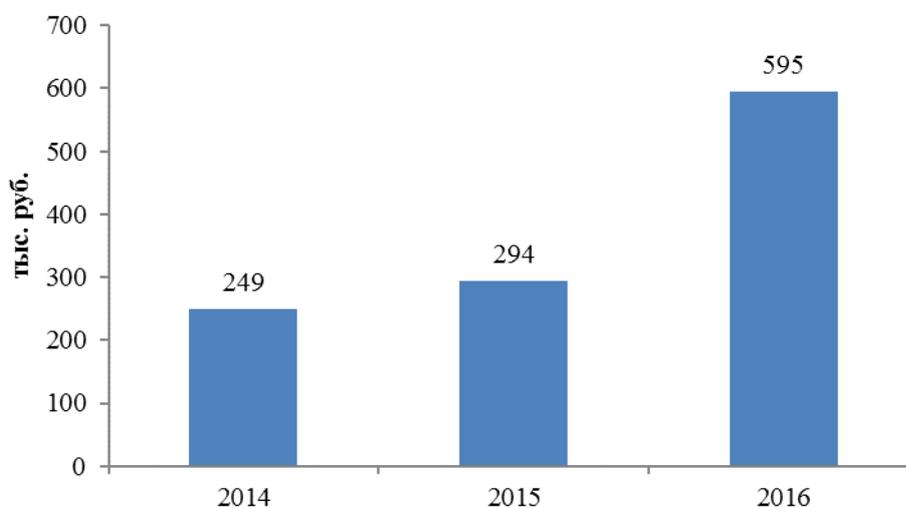


Рисунок 8 – Динамика затрат на прием новых сотрудников

Из полученных данных видно, что затраты на «новичков» растут. Так, если в 2014 году данные затраты составляли 249 тыс. руб., то в 2016 это уже 595 тыс. руб., что обусловлено резким всплеском количества увольнений. Одной из основных причин, уволивших стало слабая мотивация на организации. В связи со сложившейся нестабильной экономической ситуацией в

стране, в 2015 году было принято решение отменить дополнительные выплаты стимулирующего характера (премии). Это повлияло на рост недовольных сотрудников и принятие решения о смене работы.

Таким образом, это еще раз подчеркивает кадровую проблему данного Управления пенсионного фонда и необходимость изменения кадровой политики. Далее для изучения системы мотивации проведем анкетирование сотрудников фонда.

2.4 SWOT-анализ

Анализ внешней среды позволил выявить определенные возможности.

Выявление степени важности возможностей для предприятия представляется возможным путем построения матрицы возможностей (таблица 8).

Таблица 8 - Матрица позиционирования возможностей

Вероятность	Влияние		
	Сильное влияние	Умеренное влияние	Малое влияние
Высокая	Проведение работы по оптимизации расходов Фонда	Привлечение дополнительных клиентов	
Средняя	Снижение производственной нагрузки на сотрудников учреждения за счет появления интернет-возможностей	Повышение доверия граждан к Учреждению	
Низкая	Наличие административного ресурса при возникновении проблем	Появление новых квалифицированных рабочих;	

Проанализировав матрицу позиционирования возможностей можно сделать вывод, что для Управления Пенсионного Фонда в городе Белогорске большое значение имеют возможности, попадающие на поля (BC-BU- CC), включающие такие возможности как: проведение работы по оптимизации расходов Фонда, привлечение дополнительных клиентов за счет расширения предлагаемых услуг, снижение производственной нагрузки на сотрудников учреждения за счет появления интернет-возможностей.

Диагональ (HC- СУ- НУ): повышение доверия граждан к Учреждению, наличие административного ресурса при возникновении проблем; появление новых квалифицированных рабочих - использовать можно, если в Управле-

нии Пенсионного Фонда в городе Белогорске будет иметься достаточно ресурсов.

Для выявления степени важности угроз для предприятия построена матрица угроз (таблица 9).

Таблица 9 – Матрица позиционирования угроз

Вероятность	Последствия			
	Разрушения	Критическое состояние	Тяжелое состояние	Легкие ушибы
Высокая	Зависимость от бюджетных ассигнований из федерального бюджета	Риск финансовых потерь, сокращение дополнительных источников доходов	Недостаточность ресурсной базы Пенсионного фонда РФ	
Средняя	Снижение эффективности финансирования пенсионной системы	Наличие риска финансовых потерь; снижение налоговых отчислений	Изменение правил и условий пенсионных выплат и пенсионного страхования; Снижение налоговых отчислений	
Низкая	Нарушение функционирования	Снижение распределительной и накопительной составляющей пенсионной системы		

Анализ таблицы позволяет сделать вывод, что угрозы, которые попадают на поля ВР, ВК, СР: зависимость от бюджетных ассигнований из федерального бюджета; риск финансовых потерь, сокращение дополнительных источников доходов; снижение эффективности финансирования пенсионной системы - представляют большую опасность и требуют немедленного и обязательного устранения.

Угрозы, попавшие в поля ВТ, СК, НР также должны находиться в поле зрения директора предприятия Управления Пенсионного Фонда в городе Белогорске и должны быть устранены. К ним относят: недостаточность ресурсной базы Пенсионного фонда РФ; наличие риска финансовых потерь; снижение налоговых отчислений; Нарушение функционирования.

Поля НК, СТ (снижение распределительной и накопительной составляющей пенсионной системы; изменение правил и условий пенсионных вы-

плат и пенсионного страхования; снижение налоговых отчислений) требуют внимательного изучения и ответственного подхода к их устранению.

Одним из ситуационных методов является SWOT-анализ. Исходными данными для построения SWOT-матрицы являются результаты анализа матрицы возможностей и матрицы угроз. SWOT-матрица представлена в таблице 10.

Таблица 10 – SWOT-матрица

	Возможности	Угрозы
	1.Проведение работы по оптимизации расходов Фонда 2.Снижение производственной нагрузки на сотрудников учреждения за счет появления интернет-возможностей 3.Наличие административного ресурса при возникновении проблем 4.Привлечение дополнительных клиентов 5.Повышение доверия граждан к Учреждению 6.Появление новых квалифицированных рабочих.	1.Зависимость от бюджетных ассигнований из федерального бюджета 2.Риск финансовых потерь, сокращение дополнительных источников доходов 3.Недостаточность ресурсной базы Пенсионного фонда РФ 4.Снижение эффективности финансирования пенсионной системы 5.Наличие риска финансовых потерь; снижение налоговых отчислений 6.Изменение правил и условий пенсионных выплат и пенсионного страхования; Снижение налоговых отчислений 7.Снижение распределительной и накопительной составляющей пенсионной системы
Сильные стороны	Поле СиВ	Поле СиУ
Высокая квалификация персонала Своевременная выплата заработной платы, и предоставление соответствующих льгот Устоявшаяся структура управления Наличие «административного» ресурса Развитая корпоративная культура и кадровая работа Хорошие условия труда	Повышение производительности труда Повышение мотивации персонала Рост качества обслуживания	Повысить собираемость налоговых взносов за счет проведения работы с предприятиями Вносить изменения в пенсионное законодательство Упростить порядок расчета и уплаты пенсионных взносов Проведение выездных мероприятий с предприятиями Развивать удаленные каналы обслуживания
Слабые стороны	Поле СлВ	Поле СлУ
Неполная укомплектованность кадрами Высокий износ оборудования Недостаточный уровень оплаты труда Высокая нагрузка на персонал и низкая мотивация	Улучшение условий труда сотрудников Перераспределение нагрузки персонала	Снижение производительности труда Рост неудовлетворённости клиентов и их отток Сокращение доли рынка

Низкая компьютерная грамотность		
---------------------------------	--	--

Анализ приведенных полей, позволяет сделать вывод, что такое поле, как «слабые стороны – угрозы», позволяет определить какие самые большие опасности для Управления. Оно ограничивает развитие, следовательно, использовать его нецелесообразно.

Поле «слабые стороны – возможности», применяется для преобразований внутри Учреждения и определяет, что может помешать воспользоваться возможностью. Поле «сильные стороны- угрозы» помогает определить за счет чего снизить угрозы и это может быть использовано, как дальнейшее преимущество.

В рамках данной работы целесообразно использовать поле «сильные - стороны возможности», оно является ориентиром проведения работ по развитию персонала, и отвечает на вопрос: «Как воспользоваться возможностью». Для реализации выбранного направления, необходимо провести анализ существующей системы мотивации Управления Пенсионного Фонда города Белогорск.

2.5 Анализ существующей мотивации Управления Пенсионного Фонда в г. Белогорске

Для оценки особенностей мотивации сотрудников государственных учреждений необходимо, прежде всего, определиться с их статусом и доходом. В соответствии с Постановлением ВС РФ от 27.12.1991 № 2122-1 «Вопросы Пенсионного фонда Российской Федерации (России)» (вместе с «Положением о Пенсионном фонде Российской Федерации (России)», «Порядком уплаты страховых взносов работодателями и гражданами в Пенсионный фонд Российской Федерации (России)») пенсионный фонд Российской Федерации (России) образован в целях государственного управления финансами пенсионного обеспечения в Российской Федерации и является самостоятельным финансово-кредитным учреждением, осуществляющим свою деятельность в соответствии с законодательством Российской Федерации и Положением о

Пенсионном фонде России, а работники системы ПФР приравниваются по условиям медицинского и бытового обслуживания к работникам аппарата соответствующих органов исполнительной власти.

Являясь сотрудниками государственного учреждения, работники младшего и среднего звена Управление Пенсионного Фонда в городе Белогорске, и не только, изначально сталкиваются с проблемой низким уровнем материального вознаграждения.

Для примера, размер оклада специалиста в соответствии с Постановлением Правления ПФР РФ от 20.06.2007 N 145п «Об оплате труда работников территориальных органов ПФР и ИЦПУ» составляет 2310 рублей.

Согласно этому постановлению работникам территориальных органов ПФР и ИЦПУ выплачивают:

- ежемесячную надбавку к должностному окладу за высокую квалификацию в размере до 30 %;

- ежемесячную надбавку к должностному окладу за особые условия и специальный режим работы;

- ежемесячную надбавку за сложность и напряженность труда в следующих размерах: работникам отделений ПФР и ИЦПУ - 1,8 должностного оклада; работникам управлений ПФР, отделов ПФР, центров ПФР, включая управления ПФР (отделы ПФР, центры ПФР), входящие в состав (структуру) отделения ПФР, - 1,4 должностного оклада;

- ежемесячную надбавку к должностному окладу за выслугу лет в следующих размерах:

- а) при стаже работы: от 1 до 5 лет - 10 %;

- б) свыше 5 до 10 лет - 15 %;

- в) свыше 10 до 15 лет - 20 %;

- г) свыше 15 лет - 30 %;

- ежемесячные процентные надбавки к должностному окладу работникам, допущенным к государственной тайне на постоянной основе, и работникам структурных подразделений по защите государственной тайны системы

Пенсионного фонда Российской Федерации за стаж работы в указанных структурных подразделениях;

- премии по результатам работы, порядок выплаты которых определяется с учетом обеспечения выполнения задач и функций территориального органа ПФР и ИЦПУ, исполнения работником своих должностных обязанностей (размеры премий определяются по результатам деятельности работника и максимальными размерами не ограничиваются);

- единовременную выплату при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска, выплачиваемую за счет средств фонда оплаты труда;

- материальную помощь, выплачиваемую за счет средств фонда оплаты труда.

Кроме того, при наличии экономии фонда оплаты труда могут выплачиваться премии: к юбилейным, памятным, праздничным датам, в связи с присуждением почетных званий, с награждением государственными и ведомственными наградами, а также другие единовременные (разовые) премии.

На практике некоторые факторы материальной мотивации существуют формально (система поощрений, социальные льготы, профессиональное развитие), но не реализованы либо не доступны для абсолютного большинства служащих. С одной стороны, законодатель определил широкий круг возможных материальных поощрений, но, например, при расчёте имеющихся надбавок к окладу заработная плата молодого специалиста управления ПФР (стаж от 1 до 5 лет) будет не очень внушительной:

Должностной оклад - 3310 рублей

- надбавка к должностному окладу за особые условия и специальный режим работы 60 %;

- надбавка за сложность и напряженность труда 1,2 оклада;

- надбавка к должностному окладу за выслугу лет 10 %;

- надбавка к должностному окладу за допуск к государственной тайне 1,5 оклада;

- дополнительные премии, как правило не выплачиваются.

В конечном итоге его зарплата составляет всего 14564,6 руб.

Таким образом, понятно, что заработная плата сотрудника пенсионного фонда не может конкурировать с размером оплаты труда работника коммерческих структур.

В части финансового стимулирования возможности руководства Управления Пенсионного Фонда в городе Белогорске ограничены, так должностные оклады и надбавки строго регламентированы. Даже изменение должностной структуры штатного расписания не значительно изменит ситуацию, так как сотрудники до уровня руководителя имеют следующие оклады:

- главный специалист-эксперт 3970 рублей;
- ведущий специалист-эксперт 3750 рублей;
- специалист-эксперт 3530 рублей;
- старший специалист 3420 рублей.

Для проведения детального анализа системы мотивации и стимулирования было проведено исследование их особенностей в Управление ПФР в г. Белогорске.

Количество анкетированных составило – 20 человек.

Среди работников было проведено авторское анкетирование. Цель анкетирования – узнать мнение сотрудников Управления ПФР в г. Белогорске о действующей системе мотивации. Проанализируем результаты анкетирования:

- 35 % опрошенных работников имеют стаж работы менее трех лет. Это говорит о том, что только 13 сотрудников хорошо знакомы со своими обязанностями и не собираются покидать данное место работы.

98 % исследуемых работников – это женщины. Так как мужчины, ввиду низкой заработной платы, идут на данную работу неохотно.

50 % респондентов считают, что в Управления ПФР в г. Белогорске им работать комфортнее и лучше по сравнению с предыдущим местом работы. Это говорит о том, что не все люди довольны материальным вознаграждени-

ем за свой труд, и социально-психологическим климатом, существующим в организации. Остальные 50 % высказались нейтрально.

Также был задан вопрос, как работники оценивают свой уровень загруженности рабочими обязанностями и уровень загруженности других работников. Только 40 % опрошенных считают, свою рабочую нагрузку нормальной, но не согласны брать на себя дополнительные обязанности. И лишь два сотрудника (10 %) могли бы взять на себя дополнительную нагрузку. Эти работники проработали менее 2 лет. Возможно, желание взять на себя дополнительные обязанности связано со стремлением лучше зарекомендовать себя в трудовом коллективе, заслужить уважение коллег.

70 % респондентов оценили степень загруженности других сотрудников: по-разному. Это может говорить о том, что представления о работе других сотрудников достаточно расплывчаты.

При оценке организации работы (менеджмента) мнения респондентов разделились. 40 % считает, что работа организована четко, на хорошем уровне, и 40 % работников не дают такую высокую оценку, но считают, что уровень организации менеджмента выше среднего. 20 % оценили уровень организации работ как недостаточный для эффективной работы.

При оценке психологической атмосферы 50 % опрошенных согласились с тем, что они работают в комфортных социально-психологических условиях и остальные 50 % оценили социально-психологический климат как нормальный. 70 % обратятся за помощью к коллегам в случае проблем в личной жизни. Отсутствие отрицательных оценок говорит о том, что психологическая атмосфера в исследуемом отделе является немаловажным фактором нематериальной мотивации работников. При этом 60 % респондентов считают свой отдел одной командой. Но один сотрудник все-таки считает, что в коллективе сложно получить поддержку, помощь коллег.

75 % опрошенных работников считают, что уровень оплаты труда не удовлетворяет их основные потребности.

35 % поддерживают сложившуюся в организации систему мотивации трудовой деятельности.

70 % респондентов считает перспективы карьерного роста в организации не удовлетворительными. Это может быть связано с тем, что в ближайшем будущем планируется освободить несколько должностей в связи с уходом работников в декрет и отпуск по уходу за ребенком до полутора лет, поэтому перспективы карьерного роста очевидны.

80 % респондентов считают, что необходимо развивать моральное и материальное стимулирование. То есть, они считают или склоняются к тому, что моральное стимулирование в Управлении ПФР в г. Белогорске нуждается в развитии.

50 % работников хотели бы и дальше работать в Управлении ПФР в г. Белогорске. Это очень показательно и говорит о том, что даже недовольный сотрудник надеется на улучшение взаимоотношений и в целом доволен своей деятельностью и тем, как она вознаграждается.

70 % опрошенных не чувствуют стабильность, уверенность в завтрашнем дне.

По результатам проведенного анкетирования можно сделать вывод, что кадровую политику данного Управления Пенсионного Фонда и необходимо менять с одновременной разработкой новой мотивирующей частью.

Результаты опроса в Управлении Пенсионного Фонда в городе Белогорске в целом совпадают с данными проведенного в 2015 году исследования головным офисом Пенсионного Фонда России представленного на рисунке 9.



Рисунок 9 – Исследование факторов мотивации ГУ Управление Пенсионного Фонда Российской Федерации в г. Белогорске Амурской области

Полученные данные позволяют выделить наиболее приоритетные области мотивирования государственных служащих и существующие в этом поле проблемы:

- неудовлетворенность нематериальная (36 % материальная неудовлетворенность и несоответствие нагрузки и оплаты);

- неудовлетворенность моральная (29 % моральное неудовлетворение и отсутствие карьерных перспектив);

- неудовлетворенность организацией процесса и конечным результатом работы (35 % - неравномерность нагрузки, отсутствие видимых результатов и отсутствие взаимопонимания и единой стратегии).

Таким образом, ГУ Управление Пенсионного Фонда в городе Белогорске необходимо проводить мероприятия по совершенствованию мотивации персонала.

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ ГУ УПРАВЛЕНИЕ ПЕНСИОННОГО ФОНДА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕ- РАЦИИ В ГОРОДЕ БЕЛОГОРСКЕ АМУРСКОЙ ОБЛАСТИ

3.1 Мероприятия по совершенствованию мотивации

Одним из основных факторов повышения эффективности деятельности почти любого учреждения является мотивация персонала. В процессе трудовой жизни человек выполняет целесообразную, необходимую для собственного выживания деятельность, ориентируясь как на воздействие внешнего окружения - работодатель, организация, так и на внутренние - личностные установки.

Проведенный во второй части анализ показал, что у предприятия существуют проблемы как с материальной, так и не материальной мотивацией и для исправления текущей ситуации необходимо:

- задействовать имеющиеся возможности для мотивации сотрудников;
- разработать новые способы мотивации сотрудников.

Мероприятия по усовершенствованию системы проведем в двух направлениях материальном и не материальном.

В качестве мер материального стимулирования предлагается пересмотреть подход к оплате труда сотрудников. Но данное мероприятие должно рассматриваться в совокупности с оптимизацией численности.

На текущий момент, как было описано во второй части, зарплата сотрудников складывается из фиксированной части включающей должностной оклад и различные надбавки.

Для изменения ситуации необходимо задействовать возможный механизм премирования сотрудников. Оплата труда в данном случае будет определяться по формуле (1):

$$ЗП = ФЧ + ПЧПС \times (\text{Коэффициент КР11} + \text{Коэффициент КР12} + \text{Коэффициент КР13} + \text{Коэффициент КР14} + \text{Коэффициент КР15}) / N, \quad (1)$$

где ЗП – заработная плата сотрудника;

ФЧ – фиксированная часть зарплаты;

ПЧПС – плановая сумма переменной части оплаты;

Коэффициенты КР11-5 – индивидуальные коэффициенты премирования, которые будут рассмотрены ниже;

N – Количество используемых коэффициентов.

Так как это не частный сектор, итогом деятельности которого может быть исчисляемая прибыль, а государственная организация, то показателями КР1 предлагаем взять параметры, которые будут качественно характеризовать работу сотрудника и позволят измерить внесенный им вклад. При этом основой для их применения послужит информация как из внешней, так и внутренней среды. Набор предлагаемых показателей следующий:

1) Качество выполнения заданий руководства. Градация его значений приведена в таблице 11.

Таблица 11 – Значения КР11 качество выполнения заданий руководства

Уровень выполнения задач, %	Значение коэффициента	Смысл показателя
100	1	Выполнение работником всех поставленных задач в установленные сроки (достижение целевого значения) высокое качество работ, строгое соблюдение трудовой и производственной дисциплины
80-90	0,9	Выполнение работниками поставленных задач и соблюдение сроков на уровне 80-90 %, множественные недочеты в работе,
60-80	0,6	Выполнение работниками поставленных задач и соблюдение сроков на уровне 60-80 %, имеются незначительные нарушения трудовой дисциплины либо отступления от установленных к выполнению работ требований
менее 60	0	Выполнение работниками поставленных задач и соблюдение сроков на уровне менее 60 % (недопустимо), имеются нарушения трудовой дисциплины либо требований к выполнению работ

2) Качество обучения. Данный показатель характеризует качество прохождения сотрудником обучения через систему последующего тестирования

полученных данных.

Градация его значений приведена в таблице 12.

Таблица 12 – Значения КРІ2 качество обучения

Уровень выполнения задач	Значение коэффициента	Смысл показателя
1	2	3
100 %	1	Работник прошел все обучения без ошибок и просрочек
90 %	0,9	Процент ошибок тестирования составляет 80-90 %, обучение прошло в обозначенные сроки
60-80 %	0,5	Процент ошибок тестирования составляет 60-80 %, обучение прошло в обозначенные сроки
менее 60 %	0	Процент ошибок тестирования составляет менее 60 % и обучение прошло в обозначенные сроки

3) Коэффициент наставничества (КРІ3). Данный показатель применяется в том случае, если опытный специалист осуществляет наставничество, в целях компенсировать ему усилия на обучение нового сотрудника. В случае осуществления наставничества показатель может принимать единственное значение, например, 1,2. Но также может быть по согласованию с руководством меньше или больше;

4) Оптимизация деятельности. Градация его значений приведена в таблице 13.

Таблица 13 – Значения КРІ4 оптимизация деятельности

Значение коэффициента	Смысл показателя
1	предложения по оптимизации от сотрудника не поступали
1,05	поступили предложения по оптимизации, которые незначительно увеличили бы производительность либо улучшили удобство обработки информации, но принято решение отказаться от их реализации;
1,1	поступили предложения по оптимизации, реализация которых незначительно увеличила производительность либо повысила удобство обработки информации
1,3	поступили предложения по оптимизации, реализация которых значительно увеличила производительность

5) Качество обслуживания. Градация его значений приведена в таблице

14.

Таблица 14 – Значения KPI5 качество обслуживания

Количество негативных отзывов	Значение коэффициента	Смысл показателя
1	2	3
До 5	1	О работнике имеется не более 5 за период негативных оценок
5-10	0,9	Проводится анализ причин негативных отзывов, с работником проводится беседа
10-15	0,5	Проводится анализ причин негативных отзывов, проводится обучение и работнику назначается наставник
Более 15	0	Проводится работа из предыдущего пункта, при изменности ситуации, принимаются действия по расторжению трудового договора.

Опираясь на данные по окладам и заработной плате сотрудников, приведенные во второй части, рассчитаем изменение фонда оплаты труда отдела назначения и перерасчета пенсий Управления Пенсионного фонда в городе Белогорске. Данный отдел состоит из 10 специалистов.

$$\text{ЗП} = 14564,6 + 3310 \times (1+1+1,2+1,3+1): 5 = 18205,6 \text{ рублей}$$

Зарплата худшего сотрудника останется без изменений:

$$\text{ЗП} = 14564,6 + 3310 \times (0+0+0+0+0): 5 = 14564,6 \text{ рублей}$$

Таким образом, расходы на премирование одного лучшего сотрудника составит 3641 рубль.

Текущая численность отдела составляет 10 человек. Планируемое снижение численности составит 2 человека. То есть расходы по премированию должны затронуть максимум 8 человек. Таким образом, максимальное изменение ФОТ за год составит 349536 рублей.

Дополнительным материальным стимулированием может выступить введение выплат сотрудникам, дарение подарков к праздникам (23 февраля, 8 марта, Новый год, профессиональный праздник) и Дню рождения. В последнее время данных выплат не было.

Наряду с материальными, эффективными стимулирующими факторами являются также соответствие выполняемой работы потребностям человека в признании его как личности. Поэтому вторым направлением усовершенство-

вания системы мотивации - является не материальные методы стимулирования.

Здесь инструментарий гораздо шире. Основные направления, которые можно рекомендовать использовать Управлению Пенсионного фонда в Амурской области, представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Предлагаемые мероприятия морального стимулирования в
Управление Пенсионного фонда в городе Белогорске

Название мероприятий	Основные способы
Карьерный рост	- присвоение более высоких должностей по результатам работы; - составление индивидуального плана развития
Вручение грамот и присвоение почетных званий	- объявление благодарности от имени начальника управления; - вручение грамот от имени управляющего Амурским отделением; - вручение грамот от президента ПФР - присвоение звания «Отличник ПФ РФ»
Обучение	- проведение обучения на уровне Управления; - проведение обучения на уровне отделения по Амурской области; - проведение обучения лучших сотрудников на уровне ПФ РФ
Развитие корпоративного духа	- совместная встреча праздников; - командообразующие мероприятия; - проведение корпоративных мероприятий
Улучшение условий труда	- приобретение новой техники и инвентаря

Остановимся более подробно на комплексе мероприятий, которые необходимо реализовать в рамках каждого направления.

1) Карьерный рост. В рамках данного направления необходимо сделать следующее:

- пересмотреть штатное расписание, так как введение более высоких должностей подразумевает более широкий круг обязанностей и выполняемых функций, что положительно влияет на самооценку сотрудника;

- составить с перспективными сотрудниками индивидуальный план развития – это оценка работником своей работы и его рекомендации по совершенствованию профессиональной деятельности для достижения лучших результатов;

2) Обучение сотрудников. В рамках этого направления необходимо разработать многоуровневую систему подготовки кадров. На первом уровне проводится самоподготовка и проведение обучений на уровне Управления Пенсионного фонда в городе Белогорске. По его итогам должно проводиться тестирование. В результате лучшие сотрудники проходят обучение в Отделении Пенсионного фонда. Далее снова проводится тестирование и в случае его успешного прохождения лучшие сотрудники награждаются возможностью участвовать в различных обучающих семинарах на уровне Головной организации.

Результатом реализации данных мероприятий будет являться формирование так называемого кадрового резерва Управления Пенсионного фонда в городе Белогорске, который будет состоять из первоклассных специалистов, имеющих широкий спектр компетенций;

3) Вручение грамот и присвоение звания «Отличник Пенсионного фонда Российской Федерации». Реализация данных мероприятий позволяет повысить статус сотрудника и осознать его значимость для организации. В совокупности со следующим мероприятием «повышение корпоративного духа» создаст ощущение единства коллектива Управления, будет стимулировать стремление к реализации целей организации;

4) Заключительным мероприятием, предлагаемым к реализации в Управлении Пенсионного фонда в городе Белогорске, является поднятие корпоративного духа. Для этих целей необходимо организовывать проведение совместных мероприятий. Перечень их может быть достаточно широк. Это и совместная встреча праздников, и командообразующие тренинги, и выезды на природу, и участие в спортивных мероприятиях в структуре Пенсионного фонда России, городе Белогорске и Амурской области. Совместное времяпрепровождение позволит сблизиться и в неформальной обстановке лучше каждого члена коллектива.

Для поддержания системы мотивации в актуальном состоянии, необходимо иметь информацию, какие стимулы в настоящий момент наиболее вос-

требованы. Поэтому с этой целью рекомендуется внедрить технологию проведения мотивационного аудита, который является формой приложения технологии аудита к области развития персонала. В качестве инструмента можно предложить проведение анкетирования

Далее исследуем предложенные способы мотивации с помощью метода «дерево решений», представленного на рисунке 10.

На графике представлены материальные и нематериальные способы мотивации персонала, а также затраты для их осуществления.

Таким образом, в качестве материальной стимуляции предлагается премирование сотрудников в размере 3641 рублей. Количество сотрудников, которые попадут под дополнительное стимулирование составляет 8 человек. Затраты на проведение материальной мотивации в 2017 году составят 349536 рублей.

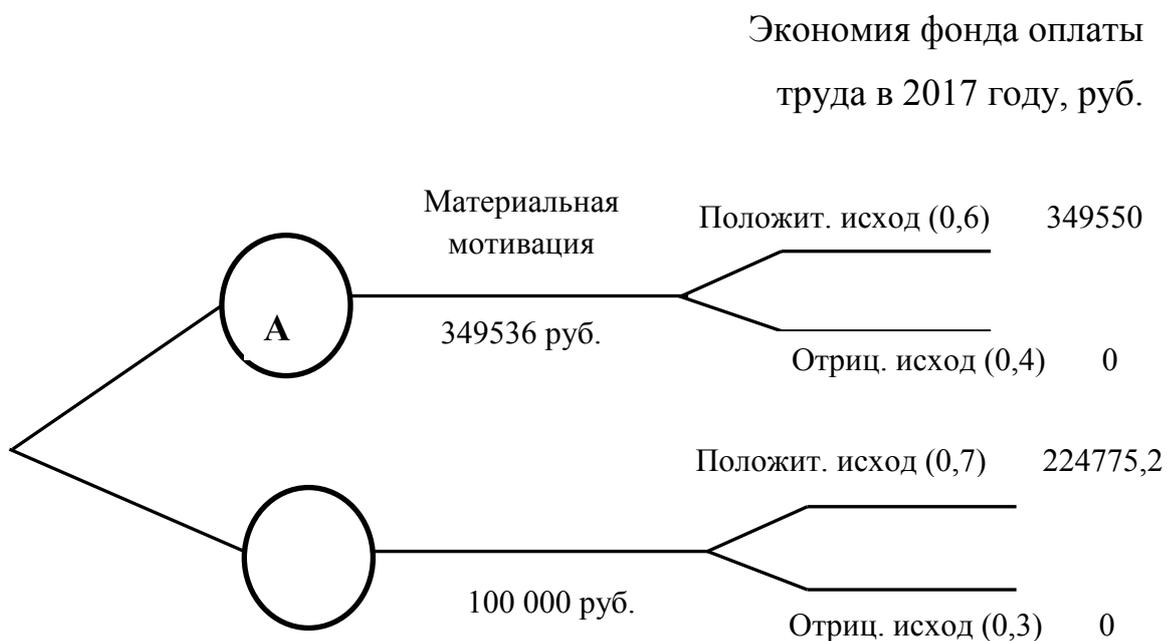


Рисунок 10 – Дерево решений

Затраты нематериальной мотивации сотрудников складываются из затрат на обучения персонала (командировочные расходы, расходы на проезд). Расчет показал, что сумма затрат на обучение 8 человек составит 100 тыс. рублей.

Рассчитаем математическое ожидание от каждого способа мотивации для выбора оптимального метода:

$$M(A)=349550*0,6-349536=-139806$$

$$M(B)=224775,2*0,7-100000=57342,64$$

Анализ данных, полученных в результате дерева решений и расчет математического ожидания свидетельствует о том, что нематериальная мотивация даст положительный экономический эффект при экономии фонда оплаты труда, тогда как материальная мотивация приведет к убыткам. Это достаточно затратный вариант.

Далее продолжим выбор наиболее оптимального способа мотивации персонала экспертным методом с помощью взвешенных критериев, основываясь на разработанных критериях оценки (таблица 16).

В качестве экспертов выступали начальник отдел назначения и перерасчета пенсий и специалист по кадрам

Таблица 16 – Метод взвешенных критериев

Наименование критерия	Вес	Оценка методов мотивации		Средневзвешенная оценка	
		Материальная	Нематериальная	Материальная	Нематериальная
Удовлетворение интересов персонала	0,1	3	5	0,3	0,5
Экономия ФОТ	0,2 5	3	3	0,75	0,75
Предполагаемое снижение текучести кадров	0,2	4	5	0,8	1
Повышение корпоративного духа	0,1 5	1	3	0,15	0,45
Повышение эффективности работы	0,3	3	2	0,9	0,6
Итого	1			2,9	3,3

В результате сравнительного анализа предложенных методов мотивации по ряду критериев, было выявлено что наибольшей привлекательностью

для реализации обладает нематериальная мотивация. Средневзвешенная оценка по критериям составляет 3,3.

Таким образом, анализ материальной и нематериальной мотивации методами взвешенных критериев и дерева решений показал, что наиболее оптимально выгодным являются мероприятия по нематериальной мотивации.

Необходимо проработать четкий алгоритм проведения данных мероприятий с указанием порядка и сроков его выполнения. Порядок и сроки выполнения этапов нематериальной мотивации представлен в таблице 17.

Таблица 17 – Порядок и сроки выполнения мероприятий

Операция	Мероприятия	Предшествующая операция	Время выполнения, дн.
A	Исследование и диагностика проблемы	-	7
B	Разработка положения о нематериальной мотивации	A	10
C	Проведение обучения	B	20
D	Подготовка плана корпоративных мероприятий	C	5
E	Пересмотр штатного расписания	D	10
F	Проведение аудита эффективности мероприятий	E	20

Далее рассмотрим, что необходимо сделать на каждом из этапов.

Первый этап – исследование и диагностика проблемы. На данном этапе предполагается провести разработать макет анкеты и провести анкетирование с участием всех сотрудников Управления.

Второй этап – разработка положения о нематериальной мотивации. Здесь необходимо будет разработать нормативный документ, закрепляющий процедуры нематериальной стимуляции. В положении будет описана система конкурсов на предприятии. Победителям нужно обеспечить повышение в должности, использовать «Доску почета», грамоты. Для участников: публичное размещение рейтингов, публичные благодарности, вручение дипломов, грамот и подарков. Положение будет направлено сотрудникам для ознакомления.

Третий этап – проведение обучения. На данном этапе необходимо организовать обучение сотрудников отдела назначения и перерасчета пенсий.

Четвертый этап – подготовка плана корпоративных мероприятий. На данном этапе будут определены основные праздники, которые будут отмечаться организацией, составлен график поздравления сотрудников с днем рождения, разработан график проведения спортивных соревнований и корпоративных выездов на природу с одновременным проведение различных командообразующих тренингов. Данный план необходимо довести до сотрудников.

Пятый этап – пересмотр штатного расписания. После проведения обучения сотрудников необходимо внести изменения в штатное расписание, так как одна из целей данного мероприятия, помимо расширения компетенций сотрудников – снижение численности за счет сокращения должности «подменного» сотрудника.

Шестой этап – проведение аудита. Заключительным этапом является проведение оценки результатов проведенных мероприятий. На данном этапе предполагается провести анкетирование, чтобы выявить произошедшие по результатам проведенных мероприятий изменения в сознании сотрудников.

Далее с помощью метода критического пути построим сетевой график выполнения работ по внедрению мероприятий нематериальной мотивации персонала на основе данных порядка и сроков выполнения работ (Рисунок 11).

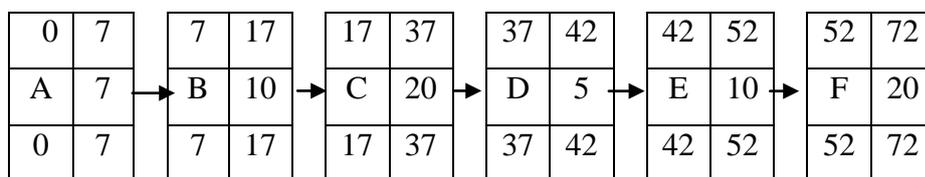


Рисунок 11 – Сетевой граф

В представленном сетевом графике операции выполняются последовательно. Длительность процесса внедрения мероприятий в Управлении Пен-

сионного фонда города Белогорска составит 67 дней.

Таким образом, предложенные мероприятия позволят не только усовершенствовать существующую систему мотивации сотрудников Управления Пенсионного фонда в городе Белогорске, но и будут поддерживать ее в актуальном состоянии.

Далее, в следующей части работы, проведем расчет экономического эффект

3.2 Экономический эффект от совершенствования мотивации и стимулирования сотрудников Управления Пенсионного Фонда в Амурской области

Для определения экономического эффекта от предлагаемых мероприятий необходимо определить перечень затрат необходимых для реализации текущего плана. Их список и оценочная величина приведены в таблице 18.

Таблица 18 – Финансовые затраты на реализацию мероприятий по нематериальной мотивации персонала

Наименование затрат	Сумма, руб.
Корпоративные мероприятия	44000
Обучение	50000
Наградной материал	4000
Изготовление доски почета	2000
ИТОГО	100000

Затраты на проведение корпоративных мероприятий предполагаются только на организацию питания сотрудников. При необходимости вывоз сотрудников к месту проведения планируется проводить собственным транспортом организации.

Затраты на обучение связаны с затратами на проезд сотрудников для прохождения обучения и итогового тестирования в Благовещенск, а также приобретения специализированного программного обеспечения. Большинство организаций, осуществляющих обучение и оценку персонала, используют специальные автоматизированные системы. Автоматизированных систем

оценки персонала существует достаточно много, как и методов оценки персонала, но не каждая из них универсальна. Множество компаний, рассмотрев достоинства и недостатки существующих систем, разрабатывает собственные информационные системы оценки персонала. Так как у Пенсионного фонда в целом его нет, то предлагается купить специализированное недорогое отечественное программное обеспечение. На российском рынке представлены разнообразные системы оценки персонала. Одна из них - 1С: Предприятие 8. Оценка персонала. Этого вполне достаточно для начальной организации предложенной системы мотивации персонала. Стоимость данного программного обеспечения составляет всего 40 тыс. руб.

Расходы на наградной материал предполагают приобретение рамок и бланков грамот и благодарственных писем.

В рамках реализации мероприятий потребуются также изготовление доски почета, которая будет размещена в зале по работе с населением.

Таким образом, для реализации мероприятий по нематериальному стимулированию потребуются следующие ресурсы:

- материальные (транспорт, при необходимости);
- финансовые – 100000 рублей.

Указанные ресурсы имеются в наличии у Управления Пенсионного фонда города Белогорска.

В результате проведенных мероприятий, в частности обучения, за счет повышения производительности можно будет сократить численность сотрудников на одного подменного специалиста. В связи с этим далее проведем расчет экономического эффекта от проведения данных мероприятий. Он будет складываться из двух составляющих:

- эффект сокращения расходов от мероприятий по обучению и сокращению персонала;
- эффект сокращения расходов за счет снижения текучести кадров.

Исходные данные для расчетов сведены в таблице 19.

Таблица 19 - Исходные данные для расчета экономического эффекта сокращения расходов.

Показатель	До мероприятий	После мероприятий	Изменения
Численность до обучения, чел	10	9	1
Затраты на мероприятия, руб.	-	100000	100000
ФОТ специалиста в месяц, руб.	14564,6	14564,6	-
ФОТ оплаты труда отдела в месяц, руб.	145646,0	131081,4	14564,6
Численность новых сотрудников, в год, чел	6	3	3
Затраты на обучение нового сотрудника, руб.	50000	50000	-

Экономический эффект экономии затрат за счет проведения обучения и сокращения численности (ЭЭсч) определяется разницей в изменении фонда оплаты труда и затратами на проведение мероприятий:

$$\text{ЭЭсч}_{1 \text{ месяц}} = (131081,4 - 145646,0) - 100000 = - 85435,4 \text{ рублей}$$

В виду малой величины экономии расходов в месяц за счет сокращения фонда оплаты труда проведем расчет эффективности оценки за год. Эффект будет рассчитываться по следующей формуле:

$$\text{ЭЭсч}_{12 \text{ месяцев}} = (14564,6 * 12) - 100000 = 74775,2 \text{ рублей}$$

Далее рассчитаем экономический эффект экономии за счет сокращения текучести кадров (ЭЭстк). Он определяется как произведение разности численности вновь принятых сотрудников на стоимость обучения одного вновь принятого сотрудника.

Так как расчет предыдущего показателя экономии приводили к годовому значению в данном случае поступим также:

$$\text{ЭЭстк}_{12 \text{ месяцев}} = (6-3) * 50000 = 150000 \text{ рублей}$$

Совокупный эффект (ЭЭобщ) от проведения данных мероприятий рассчитывается как сумма экономических эффектов сокращения расходов от сокращения численности и сокращения текучести персонала:

$$\text{ЭЭ общ} = 74775,2 + 150000 = 224775,2 \text{ рублей.}$$

Таким образом, совокупный экономический эффект сокращения расходов за год составил 224775,2 рублей.

Так как эффект от реализации мероприятий по мотивации в течение 1

года положителен, далее проведем расчет периода окупаемости проекта.

Расчет окупаемости можно провести двумя способами: простой и сложный.

Приведем сложный расчет, который предполагает использование дисконтирования денежного потока, то есть приведение будущих поступлений к текущей стоимости.

Коэффициент дисконтирования определяется по формуле:

$$d = (1+r)^t, \quad (2)$$

где r – ставка дисконтирования

t – количество периодов

Для расчетов ставку дисконтирования возьмем исходя из официального уровня инфляции за 2016 год – 5,4 % годовых. Так как минимальный рассматриваемый период берется один месяц, то возьмем среднемесячный уровень ставки дисконтирования как 1/12 от годового уровня инфляции.

Совокупный денежный поток (CF_t) за период определяется как разница между суммой доходов, в нашем случае экономия от реализации мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала, и первоначальными инвестициями, в данном случае – затраты на реализацию указанных мероприятий.

Результаты расчетов сведем в таблицу 20.

Таблица 20 – Расчет кумулятивного дисконтированного денежного потока

Период (t)	Расходы на мероприятия, руб.	Экономия на обучении новых сотрудников, руб.	Экономия на ФОТ, руб.	Совокупный денежный поток (CF _t)	d, %	Дисконтированный денежный поток, руб.	Кумулятивный дисконтированный денежный поток, руб.
1	2	3	4	5	6	7	8
1	46000		14564,6	-31435,4	1,00	- 31 294,57	- 31 294,57
2			14564,6	14564,6	1,01	14 434,40	- 16 860,18

Продолжение таблицы 20

1	2	3	4	5	6	7	8
3	13500		14564,6	1064,6	1,01	1 050,36	- 15 809,82
4		75000	14564,6	89564,6	1,02	87 970,41	72 160,59
5			14564,6	14564,6	1,02	14 241,27	86 401,87
6	13500		14564,6	1064,6	1,03	1 036,30	87 438,17
7			14564,6	14564,6	1,03	14 113,96	101 552,13
8		75000	14564,6	89564,6	1,04	86 404,60	187 956,73
9	13500		14564,6	1064,6	1,04	1 022,44	188 979,17
10			14564,6	14564,6	1,05	13 925,13	202 904,30
11			14564,6	14564,6	1,05	13 862,74	216 767,04
12	13500		14564,6	1064,6	1,06	1 008,76	217 775,80

Из полученных расчетов видно, что кумулятивный дисконтированный денежный поток становится положительным уже на 4 месяц реализации мероприятий.

Таким образом, проведенный анализ предлагаемых к реализации мероприятий показал, что они эффективны:

- совокупный экономический эффект составил 224775,2 рублей;
- срок окупаемости составил 4 месяца.

Помимо количественных показателей эффективности улучшатся и качественные показатели, наиболее значимыми из которых станут:

- повышение качества обслуживания;
- расширения компетенций сотрудников, и как следствие повышение их самооценки;
- повышение сплоченности коллектива;
- удовлетворенности работой;
- осознание сотрудниками своей принадлежности к компании, что также является дополнительной мотивацией к работе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мотивация персонала в организации – неотъемлемая часть системы управления любой организации. Подбирая индивидуальные стимулы для различных категорий сотрудников, можно управлять продуктивностью и результатами команды в целом. Мотивация работников должна учитывать такие моменты как стратегические цели организации, особенности корпоративной культуры, долгосрочные планы развития.

Основными задачами мотивации являются:

- побуждение работников к эффективному труду;
- создание у работников позитивного настроения;
- удовлетворение базовых потребностей сотрудников;
- снижение издержек;
- сведение текучести кадров к минимуму;
- повышение лояльности персонала.

Различают внешнюю и внутреннюю мотивацию.

Существует несколько теорий мотивации, основные из которых содержательные и процессуальные теории мотивации.

Суть содержательных теорий в идентификации внутреннего содержания личности или рабочей среды, которые побуждают к тому или иному поведению. Суть процессуальных теорий заключается в изучении самого процесса мотивации.

В данной работе проводился анализ системы мотивации Управления Пенсионного Фонда в городе Белогорске. Данная организация относится к сфере государственных, а государственная служба имеет также ряд особенностей, которые затрудняют процесс мотивации сотрудников.

Основной специфической чертой, которая не характерна для других профессиональных сфер, является наличие ограничения, по которым служащие могут принимать решения только в рамках законодательства, не прояв-

ляя при этом творчества.

На сегодняшний день, эффективное функционирование системы государственной службы напрямую связано с повышением результативности и производительности труда, признанием госслужащего со стороны коллег и высшего руководства и прочим. Все это в совокупности оказывает значительное влияние на формирование мотивационной структуры госслужащих.

Объектом исследования выступило Управление Пенсионного фонда в городе Белогорске.

В результате проведенного анализа выявлено, что организация идет в ногу со временем и активно участвует в программах развития каналов продвижения своих услуг, активно интегрируясь в изменяющиеся реалии цифрового продвижения услуг. Так в настоящее время услуги пенсионного фонда продвигаются через сеть интернет и смартфоны. К использованию данного канала активно привлекаются не только будущие, но и действующие пенсионеры.

Анализ внешней среды Управления показывает, что за счет роста количества пенсионеров с 21,6 тыс. человек до 23 тысяч, увеличилась нагрузка на действующий состав.

Внешняя среда УПФР содержит довольно большое количество угроз со стороны политических, экономических и социальных факторов.

Внутренняя среда Управления ПФ города Белогорск оценивалась во следующим направлениям: финансово-производственное, маркетинговое, кадровое.

Финансово-производственный срез показал, что доходы Управления состоят из страховых взносов и поступлений из федерального бюджета. Общий рост доходов за 2014-2016 годы оставался примерно на одном уровне и составил 5 % в год.

Основную часть расходов Учреждения составляет выплата пенсий. В 2016 году этот показатель составил 3,62 млрд. рублей. Средний размер пенсии за период 2014 - 2016 гг. увеличился с 10045 до 11367 рублей.

Так как ГУ Управление Пенсионного Фонда Российской Федерации города Белогорска является государственной структурой, то, как таковой, маркетинговой деятельности, в полной мере характерной для коммерческой организации, в Фонде не ведется.

Анализ кадрового среза показал, что кадры Управления молодеют. Так за 2014-2017 гг. прирост сотрудников до 30 лет составил 17 %. Такая же тенденция видна и у сотрудников, чей возраст находится от 30 до 40 лет.

Анализ постоянства кадрового состава показал, что в последние годы отмечается значительная «текучка кадров». Так в 2014 году было уволено и принято на работу 5 и 6 человека соответственно. В 2015 году 7 и 6 человек. В 2016 году было уволено 12 сотрудника и 10 принято. Коэффициенты по приему и по выбытию в 2016 году показывают 12 % и 14 % соответственно. Коэффициент замещения в течении трех лет снижается с 1,2 % до 0,83 %.

Таким образом, это подчеркивает кадровую проблему данного Управления Пенсионного фонда и необходимость изменения кадровой политики.

В рамках проведенного SWOT-анализа было решено использовать поле «сильные - стороны возможности», оно является ориентиром проведения работ по развитию персонала, и отвечает на вопрос: «Как воспользоваться возможностью».

Для оценки действующей системы мотивации было проведено анкетирование среди сотрудников, которое в совокупности с оценкой ситуации через коэффициенты текучести кадров показало, что у Управления Пенсионного фонда в городе Белогорске есть проблемы с действующей системой мотивации, для устранения которой необходимо вносить изменения.

Для изменения ситуации было предложено действовать по двум направлениям:

- изменить систему материального стимулирования;
- изменить систему морального стимулирования.

В плане материального стимулирования предложено задействовать механизм премирования сотрудников, который на данном этапе не использует-

ся. При этом для материального стимулирования предложено ввести систему дополнительных показателей, качественно характеризующих вклад каждого сотрудника. Предложенная система оценки включала в себя применение как положительных стимулов, так и отрицательных.

Разработанная система премирования основывалась на введении показателей КРІ. На основе ее доход специалиста мог быть увеличен на 3641 рубль.

В качестве морального стимулирования предложено задействовать механизмы, предусмотренные законодательством, но неиспользуемые в действующей практике. Предложено ввести практику следующих видов морального стимулирования: присвоение почетных званий, объявления благодарностей и вручение грамот и обучение персонала. Затраты на реализацию данных мероприятий составили 100 тыс. рублей.

Анализ данных, полученных в результате дерева решений и расчет математического ожидания показал, что нематериальная мотивация даст положительный экономический эффект при экономии фонда оплаты труда, тогда как материальная мотивация приведет к убыткам.

Совокупный эффект от проведения данных мероприятий, рассчитываемый как сумма экономических эффектов сокращения расходов от сокращения численности и сокращения текучести персонала, составил 224775,2 рублей.

Срок окупаемости мероприятий по нематериальной мотивации составил 4 месяца.

Помимо количественных показателей эффективности, в рамках, проводимых улучшатся и качественные показатели, наиболее значимыми из которых станут:

- повышение качества обслуживания;
- расширения компетенций сотрудников, и как следствие повышение их самооценки;
- повышение сплоченности коллектива;

- удовлетворенности работой;
- осознание сотрудниками своей принадлежности к компании, что также является дополнительной мотивацией к работе.

Введение предложенных мероприятий позволит как повысить материально-моральную мотивацию сотрудников, так и снизить расходы управления.

Таким образом, подводя итоги проделанной работы, можно сказать что задачи, поставленные в работе решены и основная цель достигнута.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Адамчук, В.В. Экономика и социология труда: учебник для вузов / В.В. Адамчук, О.В. Ромашов. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 407 с.
- 2 Березина, Т.Н. Основы менеджмента: учебник для вузов / Т.Н. Березина. – М.: Высшая школа, 2013. – 367 с.
- 3 Бовыкин, В.И. Новый менеджмент: Решение проблем управления. Повышение в десятки раз темпов роста капитала / В.И. Бовыкин. – М.: Экономика, 2010. – 361 с.
- 4 Борисов, Е. Прежде чем учить руководителей / Е.И. Борисов // Служба кадров. – 2013. – № 1 – С. 51 – 54.
- 5 Брэддик, У. Менеджмент в организации / У. Брэддик. – М.: ИНФРА – М, 2013. – 188 с.
- 6 Ванин, В. Чем отличается персонал в государственных и частных фирмах / В. Ванин // Управление персоналом. – 2016. – № 16. – С. 37 – 41.
- 7 Верхоглазенко, В. Система мотивации персонала / В. Верхоглазенко // Консультант директора. – 2014. – № 4. – С. 23 – 34.
- 8 Веснин, В.Р. Основы менеджмента: учебник / В. Р. Веснин. - М.: Проспект, 2014. - 320 с.
- 9 Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика / Е. Ветлужских. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 152 с.
- 10 Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Высшая школа, 2014. – 367 с.
- 11 Виханский, О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учебное пособие / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: МГУ, 2015. – 367 с.
- 12 Ворожцова, И. Нематериальная мотивация – это «высший пилотаж» эйчара / И. Ворожцова // Управление персоналом. – 2015. – № 4. – С. 57 – 61.

- 13 Гамс, Э. Мотивацию пытаются подменить стимулированием / Э. Гамс // Управление персоналом. – 2016. – № 1. – С. 41 – 44.
- 14 Генкен, Б.М. Экономика и социология труда: учебник для вузов / Б.М. Генкен. – М.: НОРМА, 2014. – 407 с.
- 15 Грошев, И.В. Организационная культура: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 «Менеджмент организации» / И. В. Грошев, П. В. Емельянов, В. М. Юрьев. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2012. – 288 с.
- 16 Егоршин, А.П. Основы управления персоналом: учебное пособие / А.П. Егоршин. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 352 с.
- 17 Елисеева, А. Оставляйте в кризис самых замотивированных и ваш бизнес возродится / А. Елисеева // Управление персоналом. – 2016. – № 7. – С. 49 – 56.
- 18 Иванова, С.В. Самомотивация и самоменеджмент / С.В. Иванова // Управление персоналом. – 2015. – № 42. – С. 50 – 52.
- 19 Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента: учебное пособие / Н. И. Кабушкин. – Мн.: Новое издание, 2014. – 336 с.
- 20 Конопатов, С. Почему они не работают? Новый взгляд на мотивацию сотрудников / С. Конопатов // Управление персоналом. – 2016. – № 22. – С. 38–53.
- 21 Конопатов, С. Управление персоналом: факторы успеха / С. Конопатов // Управление персоналом. – 2016. – № 8. – С. 20 – 40.
- 22 Кузнецов, К. Мотивация и видение будущего фирмы / К. Кузнецов // Управление персоналом. – 2013. – № 7. – С. 31–33.
- 23 Курбатова, М.Б. Подготовка резерва на руководящие должности / М.Б. Курбатова // Управление персоналом. – 2012. – № 12. – С. 63 – 65.
- 24 Курс менеджмента: учебное пособие для студентов вузов / под ред. Д.Д. Вачугова. – Ростов–на Дону: Феникс, 2012. – 512 с.
- 25 Лapidус, В.А. Высшему руководству о мотивации, вовлечении, лидерстве, менеджменте / В.А. Лapidус, Р.А. Титов. – Нижний Новгород: При-

оритет, 2013. – 207 с.

26 Лютенс, Ф. Организационное поведение / Ф. Лютенс. – М.: ИНФРА – М, 2013. – 692 с.

27 Максимцов, М.М. Менеджмент: учебник для вузов / М. М. Максимцов, А. В. Игнатьева, М. А. Комаров. – М.: Банки и биржи, 2013. – 343 с.

28 Маркина, С. Без корпоративной культуры нематериальная мотивация может сработать наоборот? / С. Маркина // Управление персоналом. – 2015. – № 4. – С. 54 – 55.

29 Ноздрачев, А.Ф. Государственная служба: учебник для подготовки государственных служащих / А.Ф. Ноздрачев. – М.: Статут, 2012. – 592 с.

30 Пилотные проекты по внедрению новых принципов кадровой политики на государственной гражданской службе [Электронный ресурс] // Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации: офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.rosmintrud.ru>. – 22.05.2017.

31 Плечева, Н. Идем на «Кадровый прорыв» / Н. Плечева // Служба кадров. – 2012. – № 8. – С. 69 – 74.

32 Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации: учебник / В.П. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2014. – 296 с.

33 Скольцова, С. Мотивируйте с учетом жизненного цикла сотрудника / С. Скольцова // Управление персоналом. – 2015. – № 4. – С. 55 – 57.

34 Супрунова, Н. Гугл постоянно проводит эксперименты с мотивацией / Н. Супрунова // Управление персоналом. – 2015. – № 41. – С. 53–58.

35 Управление персоналом организации: учебник для вузов / под. ред. Т.Ю. Базарова. – М.: Академия, 2014. – 224 с.

36 Управление персоналом организации: учебное пособие / под ред. А.Я. Кибанова. - М.: Норма, 2013. – 695 с.

37 Уткин, Э.А., Мотивация трудовой деятельности: учебно-методическое пособие / Э.А. Уткин. – М.: Альфа–Пресс, 2013. – 332 с.

38 Фатхутдинов, Р.А. Система менеджмента / Р.А. Фатхутдинов // Управление персоналом. – 2014. – № 5. – С.101 – 122.

- 39 Хазова, Н. Несогласные с новой системой мотивации могут целым отделом перейти к конкурентам / Н. Хазова // Управление персоналом. – 2016. – № 7. – С. 25 – 28.
- 40 Черепанов, В.В. Основы государственной службы и кадровой политики / В.В. Черепанов. – М.: Закон и право, 2014. – 575 с.
- 41 Шапиро, С.А. Мотивация и стимулирование персонала / С.А. Шапиро – М.: Берлин: Директ - Медиа, 2015. – 425 с.
- 42 Шевцова, О.В. Гендерные аспекты менеджмента [Электронный ресурс] // Экономика и менеджмент инновационных технологий: офиц. сайт. - 07.09.2012. – Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4665>. - 19.04.2017.
- 43 Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации: учебно-практич. пособие / С.В. Шекшня. – М.: Интел-синтез, 2013. – 368 с.
- 44 Шмален, Р. Основы и проблемы экономики предприятия / Р. Шмален. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 510 с.
- 45 Эггерт, М. Мотивация. Что заставляет выкладываться на работе / М. Эггерь. – М.: Гиппо, 2013. – 144 с.
- 46 Яблокова, Е. А. Подготовка кадров государственной службы: методические и дидактические основы повышения эффективности / Е.А. Яблокова. – М.: Изд--во РАГС, 2013. – 164 с.
- 47 Электронно-библиотечная система IPRbooks [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/myprivateoffice.html> . - 12.04.2017.
- 48 Электронная библиотека LYBS.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://lybs.ru/>. - 12.04.2017.
- 49 Studopedia.ru [Электронный ресурс]: офиц. сайт. - 25.08.2007. – Режим доступа:http://studopedia.ru/1_87434_tipi-organizatsionnih-kultur.html. - 21.05.2017.
- 50 Smartmanages.ru [Электронный ресурс]: офиц. сайт. - 16.03.2005. – Режим доступа: [//www.smartmanages.ru/smas-712-2.html](http://www.smartmanages.ru/smas-712-2.html). - 19.03.2017.

51 Works.doklad.ru [Электронный ресурс]: офиц. сайт. - 25.08.2010. –
Режим доступа: <http://works.doklad.ru/view/2Iw0ChMNHhc/4.html>. -
23.03.2017.

52 Webarhimed.ru [Электронный ресурс]: офиц. сайт. - 13.05.2013. –
Режим доступа: <http://www.webarhimed.ru/page-147.html>. - 28.03.2017.

53 Webarhimed.ru [Электронный ресурс]: офиц. сайт. - 13.05.2013. –
Режим доступа: <http://www.webarhimed.ru/page-147.html>. - 28.03.2017.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анкета для оценки состояния системы мотивации Управления Пенсионного фонда в городе Белогорске

1. Ваш стаж работы:

- до 3 лет
- от 3 до 6 лет
- от 6 до 10 лет
- свыше 10 лет

2. Ваш пол

- мужской
- женский

3. Работали ли Вы в других местах, до устройства в Управлении Пенсионного фонда в городе Белогорска?

- да
- нет

4. Как Вы оцениваете уровень комфорта работы на прежнем месте работы?

- был выше
- на таком же уровне
- ниже

5. Как вы оцениваете Ваш уровень загруженности на работе:

- высокий
- нормальный, и готов к дополнительной нагрузке
- нормальный, но не готов к дополнительной нагрузке
- низкий

6. Как Вы оцениваете уровень загрузки своих коллег

- высокий
- выше среднего
- средний
- ниже среднего
- низкий

7. Как Вы оцениваете уровень организации управления персоналом

- высокий
- выше среднего
- средний
- ниже среднего
- низкий

8. Как Вы оцениваете уровень психологической атмосферы на работе

- комфортная
- нормальная
- плохая

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

9. Как вы оцениваете текущий уровень оплаты труда

- высокий
- выше среднего
- средний
- ниже среднего
- низкий

10. Устраивает ли Вас существующая система мотивации в организации

- да
- нет

11. Считаете ли Вы что существующую систему морально-материального стимулирования необходимо совершенствовать

- да
- нет

12. Видите ли Вы перспективы карьерного роста в организации

- да
- нет

13. Работая в Управлении Пенсионного фонда в городе Белогорска есть ли у Вас чувство стабильности и уверенности в «завтрашнем дне»

- да
- нет

14. Намерены ли Вы работать дальше или ищите новое место работы

- буду продолжать работать
- буду работать, но ищу новое место работы
- намерен уволиться

Спасибо за ответы

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Книга нового сотрудника



Рисунок Б.1 – Книга нового сотрудника. Лист 1

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б



СОДЕРЖАНИЕ

1. История создания и основные направления деятельности ОПФР по Амурской области	<u>стр.</u> 5 - 6
2. Символика ПФР.....	7
3. Общая действующая организационная структура ОПФР по Амурской области. Кадровый состав Отделения и территориальных органов ПФР по Амурской области.....	8
4. Руководство Отделения Пенсионного фонда Российской Федерации по Амурской области	9
5. Структурные подразделения Отделения ПФР по Амурской Области.....	10-14
6. История создания и основные направления деятельности УПФР в г.Белогорске Амурской области	15
7. Кадровый состав Управления ПФР в г.Белогорске Амурской области	16
8. Руководство УПФР в г.Белогорске Амурской области.....	17
9. Основные задачи структурных подразделений.....	18 - 22
10. Размещение специалистов Управления	23
11. Миссия УПФР. Памятные даты	24
12. Корпоративные мероприятия	25
13. Корпоративные стандарты	26-27
14. Организация (корпоративной) культуры. Кодекс профессиональной этики работника системы ПФР.....	28 - 35
16. Адаптация работников Управления.....	36 - 43
17. Полезная информация для начинающего сотрудника.....	44
18. Полезные советы начинающему сотруднику.....	45
19. Правила планирования рабочего дня.....	46

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б



Уважаемый коллега!

Пенсионный фонд Российской Федерации за свою историю прошел славный путь. Сегодня фонд и его территориальные органы представляют собой единую централизованную систему органов управления средствами обязательного пенсионного страхования в стране, а также крупнейшую государственную структуру, оказывающую услуги в области социального обеспечения населения.

В Амурской области действует 22 территориальных подразделения фонда. Вместе мы реализуем и развиваем пенсионную систему российского государства, программу поддержки семей, имеющих детей и другие направления, и в этом смысле переходим к исполнению функций единого социального фонда.

По итогам оценки эффективности деятельности региональных подразделений Пенсионного фонда России в 2010 году Отделению ПФР по Амурской области было присвоено звание «Лучшее Отделение в Дальневосточном федеральном округе».

Надеемся, что Ваш вклад как нового сотрудника позволит поддерживать имидж и результативность работы Отделения на этом высоком уровне. Успехов!

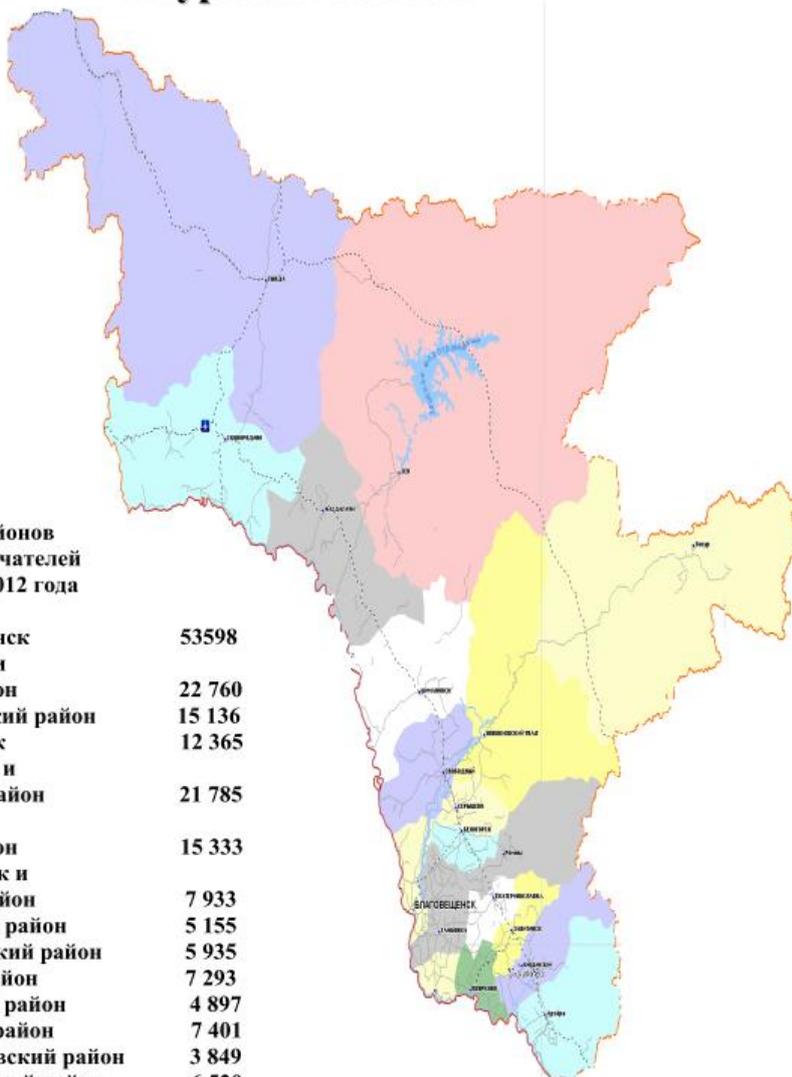
С уважением

*Управляющий ОПФР
по Амурской области*

В. А. Дорофеев



Амурская область



Наименование районов
Численность получателей
пенсий на 01.10.2012 года

01 - г. Благовещенск	53598
02 - г. Белогорск и Белогорский район	22 760
03 - г. Зея и Зейский район	15 136
04 - г. Райчихинск	12 365
05 - г. Свободный и Свободненский район	21 785
06 - г. Тында и Тындинский район	15 333
07 - г. Шимановск и Шимановский район	7 933
08 - Архаринский район	5 155
09 - Благовещенский район	5 935
10 - Бурейский район	7 293
11 - Завитинский район	4 897
12 - Ивановский район	7 401
13 - Константиновский район	3 849
14 - Магдагачинский район	6 520
15 - Мазановский район	4 250
16 - Михайловский район	4 613
17 - Октябрьский район	4855
18 - Ромненский район	3087
19 - Серьшевский район	6 459
20 - Селемджинский район	3 356
21 - Сквородинский район	7076
22 - Тамбовский район	7005



ИСТОРИЯ СОЗДАНИЯ И ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОПФР ПО АМУРСКОЙ ОБЛАСТИ



Государственное учреждение – Отделение Пенсионного фонда Российской Федерации по Амурской области (ОПФР по Амурской области) образовано по решению Правления Пенсионного фонда РФ 29 марта 1991 года. Сегодня ОПФР представляет собой единую централизованную систему органов управления средствами обязательного пенсионного страхования, а также крупнейшую государственную структуру, оказывающую услуги в области социального обеспечения населения. Инновационный проект индивидуального

(персонифицированного) учета пенсионных прав каждого гражданина был начат Пенсионным фондом РФ в 1997 году с согласия Правительства РФ. Показатели, определяющие пенсионные права граждан, стали фиксироваться не в момент их обращения за назначением пенсии, как было до 1997 года, а в реальном времени их трудовой деятельности. Данные персонифицированного учета в «пилотном» режиме стали использоваться для назначения пенсий с 1998 года. К 2000 году работающее население было полностью охвачено персонифицированным учетом, (Федеральный закон от 1 апреля 1996г. №27-ФЗ «Об индивидуальном (персонифицированном) учете в системе обязательного пенсионного страхования»). Система персонифицированного учета позволила решить одну из главных задач пенсионной реформы – включение гражданина Российской Федерации в процесс формирования своей будущей пенсии путем его информирования о состоянии индивидуального лицевого счета и предоставления права на выбор перевода накопительной части в управляющую компанию или ПФР.

С 1 января 2002 года запущен механизм преобразований пенсионной системы. Преобразование пакета пенсионных прав (Федеральные законы от 17.12.2001г. №173-ФЗ «О трудовых пенсиях в Российской Федерации», от 15.12.2001г. №166-ФЗ «О государственном пенсионном обеспечении в Российской Федерации», от 15.12.2001г. «167-ФЗ «Об обязательном пенсионном страховании» и от 24.02.2002г. №111-ФЗ «Об инвестировании средств для финансирования накопительной части трудовой пенсии в Российской Федерации») открыло дорогу для формирования современной и эффективной пенсионной системы, способной обеспечить старшему поколению достойные условия жизни. Принятыми законами было предусмотрено, что обязательное пенсионное страхование осуществляется страховщиком, которым является Пенсионный фонд Российской Федерации. В его обязанности, наряду с индивидуальным учетом сведений о гражданах, застрахованных в системе обязательного пенсионного страхования, вошли назначение, перерасчет, индексация всех видов пенсии и обеспечение ее своевременной выплаты, управление и контроль за инвестированием пенсионных накоплений граждан.

С 2005 года были возложены функции по начислению и выплате гражданам ежемесячных денежных выплат и реализаций их прав на получение государственной социальной помощи в виде набора социальных услуг. Со временем к ним прибавилась функция назначения и выплаты дополнительного ежемесячного материального обеспечения инвалидам и ветеранам Великой Отечественной войны и их вдовам. Для учета прав граждан на получение ежемесячных денежных выплат, социальных услуг осуществляется ведение Федерального регистра лиц, имеющих право на получение государственной социальной помощи.

На Пенсионный фонд Российской Федерации возложена выдача государственных сертификатов на материнский (семейный) капитал и выплата средств капитала. Изначально предполагалось, что первые деньги на реализацию сертификата на МСК будут направляться не ранее 2010 года, поскольку закон не предусматривал возможность распоряжения средствами МСК до достижения трехлетнего возраста второго ребенка. Однако в конце 2008 года в связи со сложной экономической ситуацией законодательно было принято решение направлять средства материнского (семейного) капитала на погашение жилищных кредитов семьи, независимо от возраста ребенка. В кратчайшие сроки была проведена необходимая работа, и уже в январе 2009 года этот процесс

стартовал.

Из бюджета Пенсионного фонда направляются средства на софинансирование социальных программ субъектов РФ по укреплению материально-технической базы учреждений социального обслуживания населения и оказание адресной помощи неработающим пенсионерам.

С октября 2008 года начат прием заявлений от граждан о вступлении в Программу государственного софинансирования. С 1 января 2009 года стартовал второй этап Программы, в рамках которого участники приступили к платежам на накопительную часть своей будущей трудовой пенсии. Все взносы, поступившие от граждан, взносы работодателей, уплаченные в пользу своих сотрудников, а также взносы государства на софинансирование Пенсионный фонд сначала разносит по индивидуальным лицевым счетам участников Программы, а затем передает их в управляющие компании и негосударственные пенсионные фонды по выбору граждан. Замена ЕСН на страховые взносы с 1 января 2010 года задала вектор дальнейшего развития пенсионной системы – к окончательному переходу на страховые принципы. **Приоритетными направлениями** в работе Отделения Пенсионного фонда по Амурской области и его учреждений стали *строгое соблюдение норм пенсионного законодательства, совершенствование и повышение качества обслуживания пенсионеров и застрахованных лиц, повседневная забота о ветеранах войны, обеспечение полноты и своевременности уплаты работодателями и предпринимателями страховых взносов на обязательное пенсионное страхование*

СИМВОЛИКА ПФР

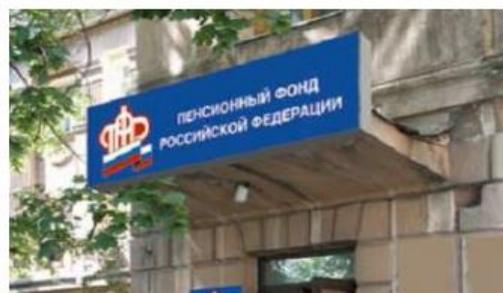
Фирменный стиль предназначен для наиболее полной идентификации Пенсионного фонда Российской Федерации (ПФР) в коммуникативном пространстве. Новый образ ПФР отражает государственность, ответственность и устойчивость. Графическое выражение фирменного стиля отражает главные задачи, стоящие перед ПФР, - помощь людям, служение народу.



ОСНОВНОЙ ЛОГОТИП ПФР



ФЛАГ



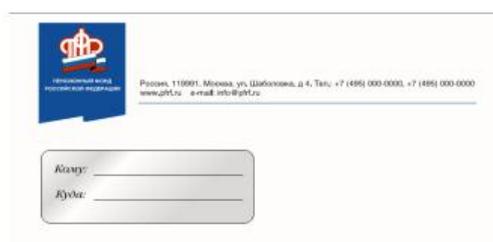
ВЫВЕСКА



БЕЙДЖ

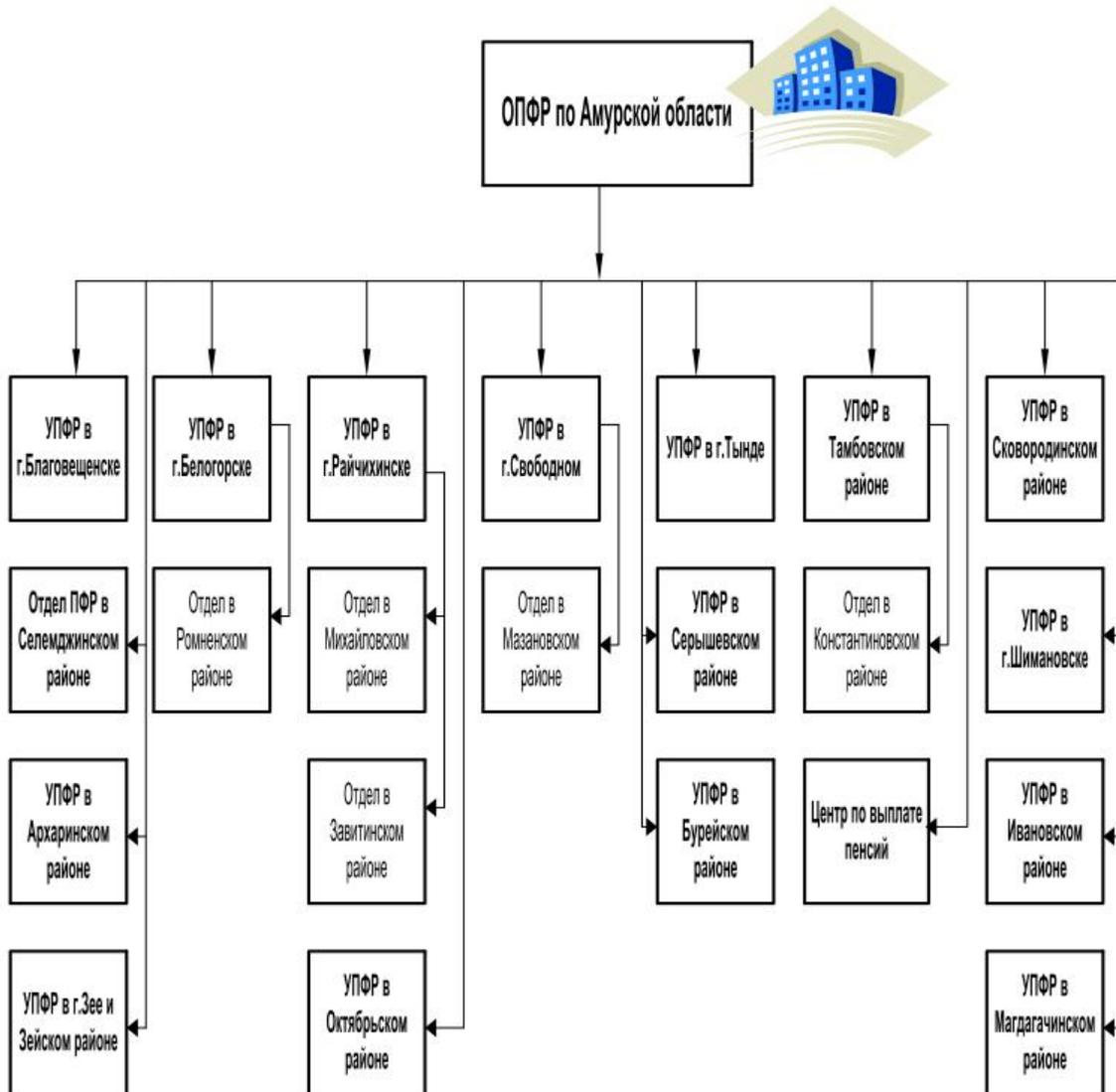


ПАПКА



КОНВЕРТ

Общая действующая организационная структура ОПФР по Амурской области на 01.01.2013 года



В состав Отделения входят 15 Управлений, 1 Отдел в Селемджинском районе и Центр по выплате пенсий.



**РУКОВОДСТВО
ОТДЕЛЕНИЯ ПЕНСИОННОГО ФОНДА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ПО АМУРСКОЙ ОБЛАСТИ**



**УПРАВЛЯЮЩИЙ ОТДЕЛЕНИЕМ
ДОРОФЕЕВ ВЛАДИМИР АЛЕКСАНДРОВИЧ**



**Заместитель управляющего
Отделением
ЛИЗУНОВА Людмила
Федоровна**

- ✓ *Осуществляет координацию и контроль за деятельностью:*
- бюджетного отдела, в том числе специалистов по актуарным расчетам
 - отдела казначейства
 - административно – хозяйственной группы
 - группы капитального строительства и ремонта
 - ЦПФР в Амурской области (по вопросам финансирования пенсий)
 - осуществляет координацию и контроль за деятельностью территориальных органов ПФР



**Заместитель управляющего
Отделением
ДЬЯКОНОВА ЛЮБОВЬ
ФЕДОРОВНА**

- ✓ *Осуществляет координацию и контроль за деятельностью:*
- отдела организации персонифицированного учета, взаимодействия со страхователями и застрахованными лицами, взыскания недоимки
 - вопросов администрирования страховых взносов
 - группы организации и учета процесса инвестирования
 - отдела информационных технологий
 - осуществляет координацию и контроль за деятельностью территориальных органов ПФР



**Заместитель управляющего
Отделением
МАШКИНА ТАТЬЯНА
ЛЕОНИДОВНА**

- ✓ *Осуществляет координацию и контроль за деятельностью:*
- отдела организации назначения и перерасчета пенсий
 - отдела социальных выплат
 - группы оценки пенсионных прав застрахованных лиц
 - группы по работе с обращениями граждан, застрахованных лиц, организаций и страхователей
 - ЦПФР в Амурской области (по вопросам выплаты пенсий)
 - осуществляет координацию и контроль за деятельностью территориальных органов ПФР



ОТДЕЛ ОРГАНИЗАЦИИ НАЗНАЧЕНИЯ И ПЕРЕРАСЧЕТА ПЕНСИЙ



Начальник отдела Сняговская Людмила Николаевна

Зам. начальника отдела Бодиева Виктория Бодиевна



ГРУППА ОЦЕНКИ ПЕНСИОННЫХ ПРАВ ЗАСТРАХОВАННЫХ ЛИЦ



Руководитель группы Музыченко Наталья Константиновна



БЮДЖЕТНЫЙ ОТДЕЛ



Начальник отдела Потороча Лариса Николаевна

Зам. начальника отдела Служенко Татьяна Михайловна

 **ОТДЕЛ КАЗНАЧЕЙСТВА**



Начальник отдела Ковалихина Людмила
Викторовна

Зам. начальника отдела Сердюк Валентина Прокопьевна

 **ГРУППА ОРГАНИЗАЦИИ И УЧЕТА ПРОЦЕССА ИНВЕСТИРОВАНИЯ**



Руководитель группы Дорофеева Елена Геннадьевна

 **КОНТРОЛЬНО - РЕВИЗИОННЫЙ ОТДЕЛ**



Начальник отдела Тропина Светлана Евгеньевна

Зам. начальника отдела Мартыненко Людмила Николаевна

 **ЮРИДИЧЕСКИЙ ОТДЕЛ**



Начальник отдела Золотухин Владимир Валентинович

 **ОТДЕЛ КАДРОВ**



Начальник отдела Зарицкий Виктор Иванович

 **ОТДЕЛ СОЦИАЛЬНЫХ ВЫПЛАТ**



Начальник отдела Сорокина Ольга Эдуардовна

Зам. начальника отдела Босова Светлана Владимировна

 **ОТДЕЛ ПО ЗАЩИТЕ ИНФОРМАЦИИ**



Начальник отдела Пикалова Людмила Алексеевна

 **ГРУППА ПО РАБОТЕ С ОБРАЩЕНИЯМИ ГРАЖДАН,
ЗАСТРАХОВАННЫХ ЛИЦ, ОРГАНИЗАЦИЙ И СТРАХОВАТЕЛЕЙ**

Руководитель группы Кучеренко Наталья Александровна



ОТДЕЛ ОРГАНИЗАЦИИ ПЕРСОНИФИЦИРОВАННОГО УЧЕТА

Начальник отдела Семеняк Ольга Николаевна

Зам. начальника отдела Елисеева Марина Фаритовна



ОТДЕЛ ОРГАНИЗАЦИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СО СТРАХОВАТЕЛЯМИ

Начальник отдела Красновид Ольга Евгеньевна



**ОТДЕЛ ОРГАНИЗАЦИИ АДМИНИСТРИРОВАНИЯ СТРАХОВЫХ
ВЗНОСОВ И ВЗЫСКАНИЯ ЗАДОЛЖЕННОСТИ**

Начальник отдела Баклан Ирина Васильевна

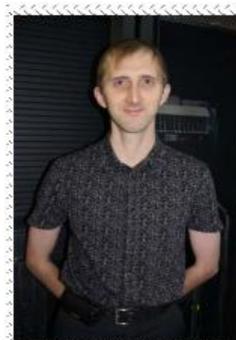
Зам. начальника отдела Пушкиова Вера Павловна



ОТДЕЛ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Начальник отдела Ветченинов Артем Владимирович

Зам. начальника отдела Чагаров Андрей Викторович



ГРУППА ПО АКТУАРНЫМ РАСЧЕТАМ

Руководитель группы Помещикова Людмила Анатольевна



ГРУППА ПО ВЕДЕНИЮ ДЕЛОПРОИЗВОДСТВА

Руководитель группы Повисок Анатолий Григорьевич



АДМИНИСТРАТИВНО – ХОЗЯЙСТВЕННАЯ ГРУППА

Руководитель группы Седышев Николай Васильевич



Управление ПФР в г.Белогорске



Государственное учреждение - Управление Пенсионного фонда в г. Белогорске было создано 1 октября 2001 года на основании приказа Управляющего ОПФР. Этим же приказом руководителем Управления назначена Шитикова Елена Григорьевна.

УПФР обслуживает население города Белогорска, Белогорского и Ромненского районов. Круг задач, стоящих перед специалистами Управления, год от года расширяется. Сегодня работники ПФР вместе с вопросами назначения, перерасчета и организации выплаты пенсий, занимаются ведением регистров получателей ежемесячной денежной выплаты, выплатой материнского семейного капитала, принимают заявления граждан для участия в Программе государственного софинансирования пенсий, а также ведут прием заявлений о выборе управляющих компаний и негосударственных пенсионных фондов.

Управление состоит из 5 отделов и 4-х групп, в которых работают высококлассные специалисты, люди с огромным опытом работы, их отличает чуткость, бескорыстие и преданность своему делу. Стаж работы отдельных специалистов составляет 20-28 лет. За многолетний труд 11 работников Управления отмечены наградами, почетными грамотами и юбилейными, памятным значками Пенсионного фонда Российской Федерации.

15

Рисунок Б.15 – Книга нового сотрудника. Лист 15

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

**КАДРОВЫЙ СОСТАВ УПРАВЛЕНИЯ ПФР В Г.БЕЛОГОРСКЕ
АМУРСКОЙ ОБЛАСТИ**

Штатная численность работников Управления ПФР (с учетом МОП) на 31.12.2012 года составляет 76,5 единиц. По состоянию на 31.12.2012 года фактическая численность (с учетом МОП) составляет 76,5 единиц (69 специалистов и 9 чел. МОП), принято работников за 2012 год- 9 человек, уволено-5 человек.

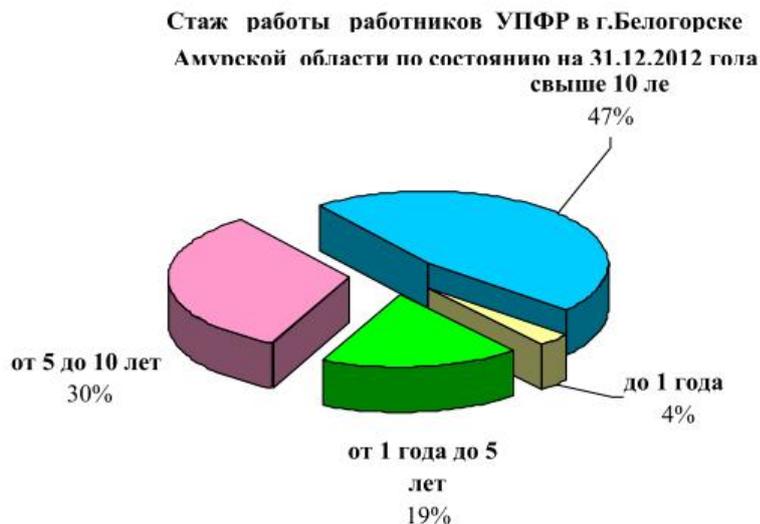


Рисунок Б.16 – Книга нового сотрудника. Лист 16

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б



**РУКОВОДСТВО
УПРАВЛЕНИЯ ПЕНСИОННОГО ФОНДА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
В ГОРОДЕ БЕЛОГОРСКЕ АМУРСКОЙ ОБЛАСТИ**



**НАЧАЛЬНИК УПРАВЛЕНИЯ
ШИТИКОВА ЕЛЕНА ГРИГОРЬЕВНА**



**Заместитель начальника Управления
НИКИФОРОВА ОЛЬГА ГЕННАДЬЕВА**

- ✓ *Осуществляет координацию и контроль за деятельностью:*
- отдела назначения и перерасчета пенсий
 - группы социальных выплат
 - отдела оценки пенсионных прав застрахованных лиц
 - клиентской службы
 - специалистов по назначению, перерасчету пенсий, социальных выплат и оценке пенсионных прав застрахованных лиц в Отделе ПФР в Ромненском районе.



**Заместитель начальника Управления
КОНДРАТЬЕВА ЕЛЕНА ИВАНОВНА**

- ✓ *Осуществляет координацию и контроль за деятельностью:*
- отдела персонифицированного учета
 - отдела администрирования страховых взносов, взаимодействия со страхователями и взыскания задолженности
 - специалистов персонифицированного учета, администрирования страховых взносов, взаимодействия со страхователями и взыскания задолженности в Отделе ПФР в Ромненском районе.

✚ **СПЕЦИАЛИСТЫ ПРИ РУКОВОДСТВЕ**



Специалист-эксперт Мальцева Марина Станиславовна

Основные задачи:

- обеспечение хозяйственного обслуживания и надлежащего состояния зданий и помещений Управления ПФР в г.Белогорске
- организация проведения ремонта помещений, осуществление контроля за качеством, сроками выполнения ремонтных работ
- оформление необходимых документов для заключения договоров (контрактов) на поставки товаров, выполнения работ и оказания услуг; осуществление контроля за сроками действия договоров, надлежащим выполнением поставщиками обязательств по заключенным договорам
- обеспечение порядка хранения и архивирования индивидуальных сведений предоставляемых на бумажных носителях и по каналам связи ЭЦП.



Старший специалист (по кадрам) Кушнарева Оксана Викторовна

Основные задачи:

- обеспечение реализации кадровой политики Управления ПФР в г.Белогорске
- осуществление комплектования в установленном порядке квалифицированными кадрами аппарат Управления
- осуществление организации аттестации, периодической оценки профессиональных качеств работников Управления
- осуществление адаптации вновь принятых работников



Специалист 1 разряда (по делопроизводству) Ворошилова Галина Викторовна

Основные задачи:

- учет входящей и исходящей документации, работа с электронной почтой, отправка и получение корреспонденции в почтовом отделении

ГРУППА АВТОМАТИЗАЦИИ



Руководитель группы Колесьянкин Андрей Владимирович

Основные задачи группы:

- внедрение систем информационно-технологического и документального обеспечения структурных подразделений Управления
- обеспечение функционирования информационно-технологической инфраструктуры отделения.

ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ГРУППА



Главный бухгалтер - руководитель группы Шуман Наталья Сергеевна

Основные задачи группы:

- организация, ведение бухгалтерского учета операций и анализ по источникам поступления средств на выплату пенсий, исполнению смет доходов и расходов на содержание аппарата Управления в разрезе статей бюджетной классификации
- разработка и анализ исполнения годового и квартального бюджета по доходам и расходам на содержание Управления
- правильное и экономное расходование средств ПФР в соответствии с их целевым назначением

ЮРИДИЧЕСКАЯ ГРУППА



Руководитель группы Никитин Владимир Петрович

Основные задачи группы:

- защита прав и охраняемых законом интересов Управления в арбитражных судах, судах общей юрисдикции, органах государственной власти и местного самоуправления, а также в иных организациях
- защита прав и интересов Управления при заключении, исполнении договоров гражданско-правового характера, в том числе в суде общей юрисдикции и в арбитражном суде в случае возникновения спорного правоотношения
- оказание правовой и консультативной помощи представителям организаций и гражданам по вопросам деятельности ПФР
- оказание правовой помощи другим структурным подразделениям Управления.

ОТДЕЛ НАЗНАЧЕНИЯ И ПЕРЕРАСЧЕТА ПЕНСИЙ



Начальник отдела Кожемяко Галина Владимировна
Заместитель начальника отдела Дьякова Ирина
Эдуардовна

Основные задачи отдела:

- организация своевременного и правильного назначения и перерасчета пенсий в г. Белогорске, Белогорском районе
- осуществление работы по правильному и единообразному применению пенсионного законодательства при назначении и перерасчёте трудовых пенсий и пенсий по государственному пенсионному обеспечению

ГРУППА СОЦИАЛЬНЫХ ВЫПЛАТ



Руководитель группы Пшеник Людмила Ивановна

Основные задачи группы:

- организация своевременного и правильного назначения социальных выплат

ОТДЕЛ ОЦЕНКИ ПЕНСИОННЫХ ПРАВ ЗАСТРАХОВАННЫХ ЛИЦ



Начальник отдела Веденчук Наталья Владиславовна

Основные задачи отдела:

- обеспечение достоверности сведений индивидуального (персонифицированного) учета, содержащих данные о пенсионных правах застрахованных лиц, своевременное и правильное проведение работ по оценке индивидуальных сведений о трудовом стаже застрахованных лиц за период до и после регистрации в системе обязательного пенсионного страхования
- обеспечение своевременного и полного рассмотрения поступивших в Управление письменных и устных обращений граждан, застрахованных лиц, организаций и страхователей, поручений вышестоящих органов ПФР, связанных с обращениями граждан, по вопросам, относящимся к компетенции ПФР



ОТДЕЛ ПЕРСониФИЦИРОВАННОГО УЧЕТА

Начальник отдела Знова Надежда Васильевна



Основные задачи отдела:

- осуществление работы по практической реализации положений федеральных законов в части ведения индивидуального (персонифицированного) учета
- учет сведений о застрахованных лицах, сведений о суммах дополнительных страховых взносах на накопительную часть трудовой пенсии, использования информационной базы персонифицированного учета для целей обязательного пенсионного страхования
- обеспечение контроля за соблюдением технологии ведения индивидуального (персонифицированного) учета.



ОТДЕЛ АДМИНИСТРИРОВАНИЯ СТРАХОВЫХ ВЗНОСОВ, ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СО СТРАХОВАТЕЛЯМИ И ВЗЫСКАНИЯ ЗАДОЛЖЕННОСТИ

Начальник отдела Шаптала Ирина Николаевна

Заместитель начальника отдела Беляева Ольга Валерьевна



Основные задачи отдела:

- осуществление контроля за уплатой страховых взносов на обязательное пенсионное и обязательное медицинское страхование
- осуществление контроля за уплатой страховых взносов (камеральные проверки, выездные проверки)
- учет задолженности по платежам ПФР
- организация работы по взысканию недоимки по страховым взносам, пеней и штрафов (через кредитные учреждения, в бесспорном порядке, в судебном порядке)
- взаимодействие с плательщиками страховых взносов по вопросам взыскания недоимки по страховым взносам, пеней и штрафов
- организация комплекса работ по реструктуризации и списанию задолженности по платежам в ПФР.



КЛИЕНТСКАЯ СЛУЖБА

Руководитель клиентской службы Ячная Ольга Васильевна

Заместитель руководителя клиентской службы Синько Галина Владимировна



Основные задачи отдела:

- обеспечение своевременного и полного рассмотрения поступивших в Управление ПФР письменных и устных обращений граждан, застрахованных лиц, организаций и страхователей (далее - обращений), поручений вышестоящих органов ПФР, связанных с обращениями граждан, по вопросам, относящимся к компетенции ПФР
- осуществление мероприятий по совершенствованию форм и методов работы с обращениями на основе применения современных программно-технических средств и внедрение новых информационных технологий.

✚ *ОТДЕЛ ПФР В РОМНЕНСКОМ РАЙОНЕ*



Начальник Отдела ПФР в Ромненском районе Вельдяйкина
Надежда Анатольевна

Основные задачи Отдела ПФР:

- передача, хранение и обработка пенсионной информации.

Структура Отдела ПФР:

Специалисты по назначению, перерасчету пенсий, социальных выплат и оценки пенсионных прав застрахованных лиц;

Специалисты персонифицированного учета, администрирования страховых взносов, взаимодействия со страхователями и взыскания задолженности.

Размещение специалистов Управления:

При формировании отделов, групп и клиентской службы руководствовались правилом более узкой специализации специалистов. Чем уже специализация, тем квалифицированней специалисты, тем увереннее они выполняют свою работу.

1 этаж:

отделы, которые ведут прием, в том числе:

- клиентская служба** (вопросы пенсионного обеспечения и социальной поддержки населения)
- отдел персонифицированного учета** (вопросы по регистрации, приему отчетов, расчетных ведомостей, заявления по управляющим компаниям, выплата накопительной части пенсии);
- отдел оценки пенсионных прав застрахованных лиц** – вопросы конвертации, консультации по льготному стажу

2 этаж:

- руководство;
- финансово-экономическая группа;
- отдел назначения и перерасчета пенсий;
- группа социальных выплат;
- юридическая группа;
- архивы пенсионных дел (закрытых и действующих отдельно).

3 этаж:

- группа автоматизации;
- хозяйственная группа;
- отдел администрирования страховых взносов;
- специалист (по кадрам);
- архивы персонифицированного учета;
- зал для совещаний.

Миссия УПФР

Мы работаем ради Вашей уверенности в завтрашнем дне. Мы считаем своим долгом гарантированную реализацию конституционного права граждан Российской Федерации на пенсионное обеспечение, содействие неуклонному повышению уровня пенсий и других социальных выплат.

Высокий уровень качества пенсионного обслуживания граждан – дело нашей чести.

Памятные даты

22 декабря 1990 года – образование Пенсионного фонда Российской Федерации

29 марта 1991 года – образование Отделения Пенсионного фонда по Амурской области

1 октября 2001 года – образование Управления Пенсионного фонда в городе Белогорске Амурской области



КОРПОРАТИВНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ



ШЕСТВИЕ ПОСВЯЩЕННОЕ ДНЮ ГОРОДА 12 ИЮНЯ 2012 г.



23 ФЕВРАЛЯ



НОВЫЙ ГОД



ЮБИЛЕЙ





КОРПОРАТИВНЫЕ СТАНДАРТЫ

Корпоративные стандарты задают модель поведения, которая формирует неповторимый индивидуальный стиль организации

Стандарт обслуживания клиентов – это модель компетенции сотрудника, взаимодействующего с клиентом, о том, какими группами навыков и знаний он должен обладать, чтобы качественно выполнять свою работу.

СТАНДАРТЫ ОЧНОГО ПРИЕМА

- Организация рабочего места

1. Сотрудник обязан содержать в порядке свое рабочее место (на столе не должно быть документов, не относящихся к делу и других посторонних предметов);
2. Принимать легкую пищу (кофе, чай и др.) на рабочем месте только при условии отсутствия посетителей и сразу убирать за собой посуду;
3. В присутствии клиента запрещается употреблять жевательную резинку.

- Внешний вид специалиста

1. Необходимо носить форменную одежду управления;
2. Является обязательным ношение нагрудного знака (бейджа);
3. Волосы должны быть чистыми и аккуратно уложенными, не рекомендуется ношение экстравагантных причесок, умеренный макияж;
4. Не рекомендуется использовать парфюмерию с резким запахом.

- Ведение очного приема

1. Необходимо быть одинаково внимательными ко всем клиентам, независимо от их запроса, внешности и возраста;
2. Недопустимо высокомерно-снисходительное отношение и проявление фамильярности к клиентам ПФР;
3. Помните, что для человека звук его имени – самый сладкий и важный звук человеческой речи, поэтому постарайтесь во время беседы называть клиента по имени, отчеству;
4. При обращении клиента за справкой по вопросам, касающимся деятельности ПФР, специалист должен дать исчерпывающую и правильную информацию;
5. Умейте слушать, не перебивайте, избегайте поспешных выводов;
6. Во время разговора следует делать записи основной информации, иначе человеку покажется, что вы относитесь к его проблеме поверхностно, несерьезно;
7. Для того чтобы расположить к себе собеседника, говорите по схеме «+ - +», т.е., положительно настройте его на разговор, затем осторожно «вплетите» информацию, которая для него имеет негативный характер, и закончите разговор вновь положительными высказываниями, надеждами и т.п.;

8. При обслуживании клиентов специалист обязан сохранять позитивный внутренний настрой;
9. В случае возникновения конфликтной ситуации специалист обязан пригласить руководителя клиентской службы;
10. Специалист клиентской службы должен систематически повышать свою профессиональную квалификацию, постоянно изучать и совершенствовать способы взаимодействия с клиентами, вносить предложения руководству управления по повышению качества работы обслуживания клиентов.

АЛГОРИТМ ОЧНОГО ПРИЕМА

- Приветствие

1. Специалист клиентской службы обязан поздороваться первым

«Здравствуйтесь»
«Доброе утро» (с 08.00- 12.00)
«Добрый день» (с 12.00 – 18.00).

2. Необходимо установить визуальный контакт.
3. Во время разговора, следует обращаться к клиенту по имени, отчеству.

- Выслушивание запроса

1. Обсуждение обстоятельств, существа дела, понимания запроса клиента.

- Разъяснение запроса

1. При разъяснении необходимо использовать доходчивый язык, доступный для пенсионера (не юридический).
2. На протяжении приема следует сохранять визуальный контакт с клиентом.
3. Во время разговора с клиентом необходимо делать паузы и интонационно выделять ключевые фразы.
4. Предложите несколько вариантов решения вопроса, все предложения аргументируйте, но выбор остается за пенсионером (необходимо исключить фразы «ВЫ должны»).

- Завершение приема

1. Завершение разговора, прощание «До свидания», «Всего Вам хорошего» и т.д.

Недопустимо использование
«бытовых» фраз и выражений (че, щас и др.), постоянный пристальный взгляд на клиента, хмурое, недовольное выражение лица, закрытая поза (скрещенные руки и ноги, наклон корпуса в сторону от клиента), быстрый или слишком медленный темп речи.



ОРГАНИЗАЦИОННАЯ (КОРПОРАТИВНАЯ) КУЛЬТУРА

Система ценностей, бездоказательно разделяемых персоналом данной организации, связанных с конечными целями ее развития, которая определяет поступки и всю деятельность персонала.

Кодекс профессиональной этики работника системы Пенсионного фонда Российской Федерации

I. Общие положения

Настоящий Кодекс разработан с целью обеспечения защиты законных прав и интересов граждан Российской Федерации – пенсионеров, получателей социальных пособий, застрахованных лиц, повышения их доверия к Пенсионному Фонду Российской Федерации, а также повышения ответственности каждого работника системы ПФР (далее – работника ПФР) за свои действия во время исполнения своих должностных обязанностей и осуществления должностных полномочий.

Кодекс представляет собой свод общих принципов и правил поведения, которыми надлежит руководствоваться всем работникам системы ПФР, независимо от занимаемой должности.

Правовую основу данного документа составляют Конституция Российской Федерации, общепризнанные принципы и нормы международного права, федеральные законы, нормативные правовые акты Президента Российской Федерации, а также нормативные правовые акты Правительства Российской Федерации и иных федеральных органов государственной власти, постановления и распоряжения Правления Пенсионного фонда Российской Федерации.

Настоящий Кодекс разработан в целях реализации положений Федерального закона от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ «О противодействии коррупции»; Указа Президента Российской Федерации от 12 августа 2002 г. № 885 «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих»; Типового кодекса профессиональной этики негосударственных пенсионных фондов, осуществляющих деятельность в качестве страховщика по обязательному пенсионному страхованию, и Правил согласования кодексов профессиональной этики негосударственных пенсионных фондов, осуществляющих деятельность в качестве страховщика по обязательному пенсионному страхованию, с Федеральной службой по финансовым рынкам, утвержденного Постановлением Правительства Российской Федерации от 29 июля 2005 г. № 465, Положения об установлении мер по недопущению возникновения конфликта интересов в отношении должностных лиц федеральных органов исполнительной власти, вовлеченных в процесс регулирования, контроля и надзора в сфере обязательного пенсионного страхования, должностных лиц Пенсионного фонда Российской Федерации и членов Общественного совета по инвестированию

средств пенсионных накоплений, утвержденного постановлением Правительства Российской Федерации от 2 марта 2006 г. № 113.

II. Основные понятия, используемые в настоящем Кодексе

Для целей настоящего Кодекса используются следующие понятия:

- 1) работники ПФР – лица, состоящие в трудовых отношениях (на основании трудового договора) с ПФР или с территориальным органом ПФР или ИЦПУ;
- 2) должностные лица ПФР – работники ПФР, занимающие руководящие должности в органах управления ПФР, органах контроля за его деятельностью, территориальных органах ПФР, ИЦПУ (Председатель Правления ПФР, Первый заместитель Председателя Правления ПФР, заместители Председателя Правления ПФР, Исполнительный директор ПФР, председатель Ревизионной комиссии ПФР, директор ИЦПУ, управляющие отделениями ПФР, начальники территориальных органов ПФР, подведомственные отделению ПФР).
- 3) материальная выгода – экономическая выгода, которая может быть получена работником ПФР, их близкими родственниками в результате использования или превышения должностных полномочий, а также незаконных действий в интересах третьих лиц с целью получения от них вознаграждения, и которую можно определить в качестве дохода в соответствии с налоговым законодательством Российской Федерации;
- 4) личная выгода – заинтересованность работника ПФР, их близких родственников в получении нематериальных благ и нематериальных преимуществ, которая может выражаться в достижении очевидных личных целей;
- 5) конфликт интересов – ситуация, при которой возникает противоречие между заинтересованностью работника ПФР в получении материальной или личной выгоды и правами и законными интересами граждан, организаций, общества или государства, что может повлиять на надлежащее исполнение работником ПФР должностных обязанностей;
- 6) коррупция – злоупотребление должностными полномочиями, дача взятки, получение взятки либо иное незаконное использование физическим лицом своего должностного положения вопреки законным интересам общества и государства, отдельных граждан, в целях получения выгоды в виде денег, ценностей, иного имущества или услуг имущественного характера для себя или для третьих лиц либо незаконное предоставление такой выгоды указанному лицу другими физическими лицами; а также совершение указанных деяний от имени или в интересах юридического лица;
- 7) конфиденциальная информация – документированная информация на любом носителе, доступ к которой ограничивается в соответствии с законодательством Российской Федерации и внутренними регламентами ПФР, в том числе персональные данные граждан Российской Федерации, и которая стала известна работнику в связи с исполнением должностных обязанностей.

III. Основные принципы профессиональной этики работника ПФР

Деятельность Пенсионного фонда Российской Федерации, а также его должностных лиц и работников ПФР основывается на следующих принципах профессиональной этики:

- 1) законность;
- 2) приоритет прав и интересов граждан Российской Федерации – пенсионеров, получателей социальных пособий и застрахованных лиц;
- 3) профессионализм;
- 4) независимость;
- 5) сохранность и прирост средств пенсионных накоплений граждан Российской Федерации;
- 6) добросовестность;
- 7) конфиденциальность;
- 8) информирование;

- 9) эффективный внутренний контроль;
- 10) справедливость.

IV. Общие принципы и правила поведения во время исполнения работником ПФР должностных обязанностей

Полностью осознавая свою социальную роль и ответственность перед государством, обществом и гражданами, работник ПФР призван:

1) добросовестно и на высоком профессиональном уровне исполнять свои должностные обязанности, соблюдая все требования в соответствии с федеральными законами, иными нормативными правовыми актами в целях обеспечения эффективной работы ПФР и реализации возложенных на него задач; при принятии решения учитывать только объективные обстоятельства, подтвержденные документами;

2) исходить из того, что соблюдение и защита пенсионных и социальных прав граждан определяют основной смысл и содержание деятельности ПФР и его территориальных органов;

3) осуществлять свою деятельность в пределах полномочий соответствующего государственного учреждения;

4) не оказывать предпочтения каким-либо профессиональным или социальным группам и организациям, быть независимым от влияния отдельных граждан, профессиональных или социальных групп и организаций;

5) исключать действия, связанные с возможностью приобретения материальной или личной выгоды или влиянием каких-либо личных, имущественных (финансовых) или иных интересов, препятствующих добросовестному исполнению должностных обязанностей;

6) быть корректным, внимательным, доброжелательным и вежливым с гражданами, а также в своих отношениях с вышестоящими руководителями, должностными лицами, коллегами и подчиненными;

7) проявлять терпимость и уважение к обычаям и традициям народов России, учитывать культурные и иные особенности различных этнических, социальных групп и конфессий, способствовать межнациональному и межконфессиональному согласию;

8) воздерживаться от публичных высказываний, суждений и оценок в отношении деятельности государственных органов, их руководителей;

9) создавать условия для развития добросовестной конкурентной среды и обеспечивать объективность и прозрачность при размещении заказов на поставку товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных нужд;

10) не допускать поведения, которое могло бы вызвать сомнение в объективном исполнении своих должностных обязанностей, а также избегать конфликтных ситуаций, способных нанести ущерб их репутации или авторитету ПФР;

11) придерживаться правил делового поведения и связанных с осуществлением возложенных на Пенсионный фонд Российской Федерации государственных социальных функций этических норм; поддерживать порядок на рабочем месте; в одежде соблюдать опрятность и чувство меры.

Работник ПФР не имеет права:

1) злоупотреблять должностными полномочиями, склонять кого-либо к правонарушениям, имеющим коррупционную направленность;

2) во время исполнения должностных обязанностей вести себя вызывающе по отношению к окружающим, проявлять негативные эмоции, использовать слова и выражения, не допускаемые деловым этикетом.

V. Правила обращения с информацией

С учетом основных положений Федерального закона от 27 июля 2006 г. № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» и Федерального закона от 27 июля 2006 г. № 152-ФЗ «О персональных данных» в отношении доступа к конфиденциальной информации, находящейся в распоряжении органов ПФР, работник ПФР может обрабатывать и передавать информацию только при соблюдении норм и требований, предусмотренных законодательством Российской Федерации и актами Пенсионного фонда Российской Федерации (постановление Правления ПФР от 12.09.2007 г. № 218 «Об утверждении Положения о работе с персональными данными работников Исполнительной дирекции ПФР и Ревизионной комиссии ПФР»; постановление Правления ПФР от 26 июня 2008 г. № 1п «Об утверждении Концепции безопасности информации автоматизированных информационных систем Пенсионного фонда Российской Федерации и Инструкции по организации защиты информации автоматизированных информационных систем Пенсионного фонда Российской Федерации» (для служебного пользования); постановление Правления ПФР от 16 октября 2008 г. № 2п «Об утверждении Инструкции по организации криптографической защиты информации в Пенсионном фонде Российской Федерации» (для служебного пользования) и другие акты ПФР и его территориальных органов).

Работник ПФР при наличии у него права доступа к конфиденциальной информации, включая персональные данные граждан Российской Федерации, обязан соответственно обращаться с этой информацией и всеми документами, полученными во время исполнения или в связи с исполнением своих должностных обязанностей, а также принимать меры для обеспечения гарантии безопасности и конфиденциальности информации, которая ему стала известна и за которую он несет ответственность. Работник ПФР должен неукоснительно выполнять все требования Управления по защите информации и структурных подразделений по защите информации территориальных органов ПФР.

Работник ПФР получает доступ только к той конфиденциальной информации, которая ему необходима для качественного исполнения им должностных обязанностей. Работник ПФР не имеет права использовать не по назначению информацию, которую он может получить во время исполнения своих должностных обязанностей или в связи с ними.

Порядок подготовки, согласования и передачи информации и информационных материалов ПФР для использования в средствах массовой информации, сети Интернет, издательской продукции и на рекламных носителях определен распоряжением Правления ПФР от 06 июля 2009 года № 147р «Об оптимизации информационно-разъяснительной работы Пенсионного фонда Российской Федерации».

VI. Обращение с вверенными финансовыми средствами, материально-техническими и иными ресурсами

Осуществляя свои должностные полномочия, работник ПФР должен управлять с пользой, эффективно и экономно вверенными ему финансовыми средствами, имуществом, материально-

техническими и иными ресурсами, которые не могут им использоваться для личных целей.

Исходя из необходимости строгого соблюдения требований Федерального закона от 21 июля 2005 г. № 94-ФЗ «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд», и в целях предотвращения коррупции и других злоупотреблений в сфере размещения заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных нужд, работникам ПФР запрещается:

- при проведении процедур размещения заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных нужд вступать в какие-либо переговоры с потенциальными участниками размещения заказов;
- создавать какими-либо действиями преимущественные условия для определенного круга участников размещения заказов, в том числе для близких родственников должностных лиц и работников ПФР;
- использовать должностное положение вопреки законным интересам ПФР и государства в целом в целях получения материальной или личной выгоды в виде денег, ценностей, иного имущества или услуг имущественного характера, иных имущественных прав для себя или для третьих лиц.

VII. Конфликт интересов

Регулирование вопросов, связанных с возникновением конфликта интересов должностных лиц ПФР в процессе инвестирования средств для финансирования накопительной части трудовой пенсии, осуществляется в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 2 марта 2006 г. № 113 «Об утверждении Положения об установлении мер по недопущению возникновения конфликта интересов в отношении должностных лиц федеральных органов исполнительной власти, вовлеченных в процесс регулирования, контроля и надзора в сфере обязательного пенсионного страхования, должностных лиц Пенсионного фонда Российской Федерации и членов Общественного совета по инвестированию средств пенсионных накоплений».

В целях недопущения возникновения конфликта интересов в других сферах деятельности Пенсионного фонда Российской Федерации работник ПФР обязан:

- воздерживаться от совершения действий и принятия решений, которые могут привести к конфликту интересов;
- действовать в строгом соответствии с законодательством Российской Федерации, соблюдать правила и процедуры, предусмотренные нормативными актами ПФР и настоящим Кодексом;
- доводить до сведения вышестоящего руководителя информацию о любом возможном конфликте интересов.

В случае если непосредственный руководитель должным образом не отреагировал на полученную от работника ПФР информацию, то работнику следует обратиться к вышестоящему руководителю или в Управление безопасности и внутреннего контроля, которые имеют право инициировать или провести проверку поступившей информации.

VIII. Интересы вне работы в органах ПФР

Работник ПФР не должен осуществлять деятельность или операции, занимать (возмездно или безвозмездно) пост или должность, несовместимые с надлежащим исполнением его должностных обязанностей или наносящие им вред. Прежде чем осуществлять (возмездно или безвозмездно) некоторые виды деятельности или соглашаться на какие бы то ни было посты или должности вне работы в системе ПФР, работник ПФР обязан проинформировать своего непосредственного руководителя и согласовать с ним этот вопрос. Работник ПФР обязан выполнять любые предусмотренные законом требования по декларированию доходов и имущества, приобретенных, в том числе за счет источников, не связанных с его деятельностью в ПФР.

IX. Политическая, религиозная, общественная деятельность

Руководство системы ПФР, уважая гарантированные Конституцией Российской Федерации основные права и свободы граждан, тем не менее, возлагает на каждого конкретного работника ПФР обязанность не допускать того, чтобы его участие в политической деятельности, деятельности религиозных и общественных организаций, его причастность к полемике в обществе или политических кругах вызывали сомнение граждан или руководства системы ПФР в способности данного работника независимо от чего-либо выполнять возложенные на него задачи.

X. Подарки

Работник ПФР не должен принимать подарки, услуги, приглашения и любые другие выгоды, предназначенные для него или для его семьи, родственников, близких друзей, а также для лиц или организаций, с которыми работник ПФР имеет или имел деловые или связанные с политикой отношения, способные повлиять на независимость исполнения им своих должностных обязанностей, или которые могут быть вознаграждением или создать видимость вознаграждения, имеющего отношение к исполняемым должностным обязанностям. Из этой категории, в соответствии с пунктом 1 статьи 575 части второй Гражданского кодекса Российской Федерации, исключаются обычные подарки (сувениры) на сумму до трех тысяч рублей.

XI. Ответственность за нарушение требований Кодекса

Нарушение требований настоящего Кодекса квалифицируется как неисполнение или ненадлежащее исполнение работником ПФР должностных обязанностей и влечет одно из установленных федеральными законами дисциплинарных взысканий и (или) учитывается при принятии решения при проведении аттестации.

Анализ и оценка соблюдения правил профессиональной этики являются обязательными при проведении аттестации, включении в резерв кадров, назначении на вышестоящую должность, поощрении и награждении.

Нарушение правил антикоррупционного поведения влечет проведение служебного расследования по обстоятельствам возникновения коррупционно опасной ситуации.

Работник ПФР в зависимости от тяжести совершенного проступка несёт дисциплинарную, административную, гражданско-правовую и уголовную ответственность в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

Наложению дисциплинарного взыскания за нарушение установленных настоящим Кодексом правил поведения во время исполнения должностных обязанностей предшествует процедура согласования с работником ПФР, включающая:

- рассмотрение обстоятельств нарушения;
- согласование возможности устранения причин, условий и последствий нарушения;
- обсуждение обоснованности предполагаемого дисциплинарного взыскания.

По просьбе работника ПФР процедура согласования может быть проведена с участием вышестоящего руководителя (его представителя).

Если работник ПФР не уверен, как необходимо поступить в соответствии с настоящим Кодексом, он должен обратиться за консультацией (разъяснениями) к своему непосредственному руководителю, в кадровые или юридические подразделения ПФР.

ХП. Информирование о нарушениях

Если от работника ПФР требуют совершения незаконного, неправомерного или противоречащего должностной этике поступка, или каким-либо иным образом нарушить настоящий Кодекс, то он обязан довести этот факт до сведения непосредственного или вышестоящего руководителя.

Работник ПФР обязан уведомлять руководство ПФР, Управление безопасности и внутреннего контроля обо всех случаях обращения к нему каких-либо лиц в целях склонения его к совершению коррупционных правонарушений либо о любых известных ему фактах должностных нарушений со стороны других работников ПФР.

Руководители всех уровней управления системы ПФР не имеют права скрывать от вышестоящего руководства факты ненадлежащего исполнения их подчиненными должностных обязанностей. По потенциально опасным случаям должно быть организовано служебное расследование.

ХШ. Ответственность должностных лиц ПФР

Должностные лица ПФР несут ответственность за действия или бездействие своих подчиненных, нарушающих правила поведения, если не приняли своевременных мер по недопущению таких действий или бездействия.

Должностные лица ПФР должны осуществлять контроль за действиями подчиненных с тем, чтобы работники не допускали правонарушений, имеющих коррупционную направленность:

- принимать меры по предотвращению и урегулированию конфликтов интересов;
- принимать предупредительные меры антикоррупционной направленности;
- инициировать или принимать решение о проведении служебного расследования;
- создавать на постоянной или временной основе комиссию по служебным спорам;
- применять меры дисциплинарного воздействия по фактам выявленных нарушений;

Должностные лица ПФР должны способствовать максимальной открытости и прозрачности деятельности органов ПФР с тем, чтобы не допустить возникновения ситуаций, когда из-за недостатка необходимой информации в обществе или у отдельных граждан появляются сомнения в законности действий работников ПФР.

XIV. Защита интересов работника ПФР

Должностные лица ПФР не должны допускать преследования работников за своевременное информирование о готовящихся или уже совершенных правонарушениях. В то же время необходимо пресекать любые попытки распространения заведомо ложной информации, непроверенных или неподтвержденных фактов с целью опорочить работника ПФР, независимо от его должности.

На работника ПФР не может быть наложено дисциплинарное взыскание за предоставление необходимой информации о нарушении правил должностной этики, критику руководителя или коллег по обстоятельствам, предусмотренным настоящим Кодексом.



ОРГАНИЗАЦИЯ АДАПТАЦИИ РАБОТНИКОВ В УПРАВЛЕНИИ

Адаптация – важный и сложный процесс вхождения нового работника в организацию. Управление процессом адаптации – это активное воздействие на факторы, предопределяющие ее ход, сроки, снижение рисков неблагоприятных последствий, как для работника, так и для организации.

ПОЛОЖЕНИЕ по адаптации вновь принятых работников

1. Общие положения

1.1 Адаптация сотрудников - четко регламентированный, согласованный по срокам и методам осуществления комплекс организационных, правовых и иных мероприятий, нацеленных на создание оптимальных условий для самостоятельного, эффективного выполнения сотрудником порученной им работы, а также установления и поддержания повседневных личных контактов с коллегами.

1.2. Процедура адаптации персонала призвана облегчить процесс преодоления новым работником производственных и межличностных проблем, ускорить его вхождение в рабочий коллектив, приобрести и закрепить на практике профессиональные знания и обеспечить в конечном итоге переход работника к самостоятельному выполнению трудовых обязанностей, а также направлена на оценку уровня квалификации и потенциала работника.

1.3. Основные цели адаптации:

- ускорение перехода работника к самостоятельной работе;
- уменьшение стартовых финансовых издержек;
- снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новым работником;
- освоение основных требований корпоративной культуры и правил поведения;
- сокращение текучести кадров, снижение издержек по поиску нового персонала;
- экономия времени непосредственного руководителя и коллег по работе;
- развитие у нового работника удовлетворенности работой, позитивного отношения к работе и реализма в ожиданиях.

1.4. Адаптация работников является первоначальным звеном системного обучения и подготовки кадров для работы в системе Пенсионного фонда Российской Федерации.

1.5. Работу по адаптации персонала организует и координирует отдел кадров и делопроизводства совместно с отделами Отделения и территориальными органами ПФР по Амурской области.

1.6. Данное положение разработано и утверждено на основе методических рекомендаций об адаптации вновь принятых работников, утвержденное Распоряжением правления ПФР от 02.12.2008г. № 242 р.

2. Структура процесса адаптации

2.1. Процесс адаптации работника¹ происходит по нескольким направлениям:

профессиональное - овладение системой профессиональных знаний, умений и навыков, эффективное применение их на практике;

социально–психологическое - овладение ценностями корпоративной культуры, успешное вхождение в коллектив, развитие мотивации к деятельности в системе ПФР;

социально-организационное - привыкание к новым условиям работы;

психофизиологическое - приспособление к условиям, режиму труда и отдыха на месте работы.

2.2. Участники процедуры адаптации:

работник кадровой службы знакомит нового работника с организацией, совместно с непосредственным руководителем вновь принятого работника корректирует для конкретного работника и утверждает Примерную программу профессиональной и личностной адаптации (приложение 1), направленную на формирование личностно-профессиональных качеств и навыков;

непосредственный руководитель на базе Программы профессиональной и личностной адаптации обеспечивает разработку Плана адаптации (приложение 2) с указанием в нем конкретных мероприятий, осуществляет контроль за выполнением плана, организацию подготовки необходимых документов, дает оценку результатов прохождения обучения;

наставник или непосредственный руководитель помогает освоить технологии работы, понять специфику и динамику рабочих процессов в сфере его профессиональной деятельности.

2.3. Процесс адаптации делится на три этапа:

ориентация работника (практическое знакомство нового работника со своими функциональными обязанностями и организацией, составление программы и плана адаптации);

¹ Процедуре адаптации подлежат все новые сотрудники, в том числе специалисты, принятые на работу по срочному трудовому договору. Сотрудники, принятые на работу сроком на 2 месяца не подлежат адаптации.

обучение и введение в должность (реализация плана адаптации, применение специальных программ, тренингов или семинаров), оценка уровня подготовленности работника к работе (итоговое тестирование или собеседование);

завершение адаптации (закрепление полученных знаний в ходе дальнейшей работы, самоподготовка к аттестации).

Адаптация в системе ПФР разделяется на два вида:

адаптация работника, не имеющего опыта профессиональной деятельности;

адаптация работника, имеющего опыт профессиональной деятельности.²

3. Срок адаптации

Сроки адаптации различаются в зависимости от вида адаптации, опыта и индивидуальных особенностей работника. Для определения срока адаптации и выбора наиболее эффективной программы адаптации производится оценка уровня подготовленности работника путем собеседования. Дополнительно проводится процедура тестирования, разработанной батареей тестов (согласно Порядка проведения оценки уровня профессиональных знаний и изучения личностных и деловых качеств работников системы ПФР, утвержденный распоряжением Правления ПФР от 20 февраля 2006 г. № 31р). Новым работником, персонально, заполняется анкета кандидата, бланки тестов в электронном варианте. По итогам тестирования, психологом отдела кадров и делопроизводства Отделения составляется личностная характеристика, и даются рекомендации по процедуре адаптации, при этом учитываются образование, трудовой стаж, опыт работы.

3.1. Адаптация для работников, не имеющих опыта профессиональной деятельности, не превышает одного года.

3.2. Адаптация для работников, имеющих опыт профессиональной деятельности, как правило, не превышает 3-х месяцев, но при необходимости может быть продлена в индивидуальном порядке.

3.3. Адаптация для вновь принятых работников, относящихся к категории руководителей, не превышает шести месяцев.

Решение о сроке адаптации принимается непосредственным руководителем работника совместно с руководителем кадровой службы и утверждается руководителем территориального органа ПФР. Срок адаптации указывается в Плане адаптации.

² **Первичная адаптация** связана с устранением трудностей, которые возникают в связи со значительным несоответствием знаний и опыта молодого работника.

Вторичная адаптация к новому месту работы (при переходе работника на новое рабочее место со сменой или без смены профессии); к новой должности (при смене профессиональной роли); к понижению в должности.

4. Ориентация работника

Процедура введения в организацию (или ориентация) должна обеспечивать работников необходимой информацией об организации и о перспективах, которые он может иметь, работая в ней. Работнику сообщают сведения об истории ПФР, а также организационной структуре, планировании и руководстве работой территориальных органов ПФР и структурных подразделений Исполнительной дирекции ПФР, порядке их взаимодействия. Работника знакомят с политикой организации в отношении персонала: принципы, приоритеты, ценностные установки, дисциплинарные требования, формализованные процедуры, льготы для работников, возможности для продвижения.

Целью данного этапа является формирование положительного отношения работников к новому месту работы, понимание ими принципов функционирования организации, прояснения требований и ожиданий со стороны организации.

Ориентация работника подразделяется на общую и специальную.

4.1. Процесс общей ориентации работника проводит кадровая служба, оформляющая прием работника. В кадровой службе работник получает следующие сведения:

- о целях, задачах, планах работы ПФР, его структуре, системе руководства, традициях, проблемных вопросах;

- об условиях назначения на должность, об испытательном сроке (в случае, если работник принимается на работу с испытательным сроком);

- о правилах внутреннего трудового распорядка, системе поощрений;

- о системе оплаты труда (условиях премирования, надбавках за выслугу лет, за особые условия и специальный режим работы и др.), выплатах компенсационного характера (санаторно-курортном лечении, оздоровительном отдыхе, системе медицинского обслуживания);

- о формах обучения и повышения квалификации;

4.2. Специальную ориентацию работника осуществляет непосредственный руководитель.

В процессе специальной ориентации работнику сообщаются следующие сведения:

- функции подразделения, цели и задачи, структура, направление деятельности, а также взаимодействие с другими структурными подразделениями;

- функциональные обязанности работника и степень ответственности (детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов), разъяснение важности данной работы, ее взаимосвязь с работой других подразделений.

Непосредственный руководитель:

- представляет нового работника коллективу и поздравляет его с началом работы;

знакомит работника с целями и задачами структурного подразделения, зоной его ответственности и основными функциональными обязанностями коллег;

знакомит с условиями работы, определяет рабочее место и организывает его техническое оснащение.

Процесс общей и специальной ориентации работника не должен превышать трех рабочих дней.

5. Обучение и введение в должность

Обучение нового работника организуется в форме лекций, семинаров, тренингов, инструктажей, самоподготовки и т.п., в том числе с использованием дистанционных образовательных технологий, и (или) непосредственно в его структурном подразделении с привлечением в качестве наставника опытного работника данного структурного подразделения.

Выбор оптимального вида обучения (степень их сочетания) производится по усмотрению непосредственного руководителя с учетом специфики и особенностей региона, наличия квалифицированных специалистов и степени подготовки нового работника, наличия у него навыков к работе.

Для вновь принятых работников, относящихся к категории руководителей, могут использоваться и другие формы обучения, например, стажировка, краткосрочное повышение квалификации. Работника, назначенного на руководящую должность, курирует заместитель руководителя территориального органа ПФР.

Наставничество не устанавливается для обслуживающего персонала.

Для работников с установленным сроком адаптации до одного года период обучения до итогового тестирования (собеседования) является одним из этапов адаптации.

6. Наставничество как одна из форм обучения

вновь принятых работников в систему ПФР

6.1. Наставничество – форма обучения вновь принятых работников, представляющая собой процесс консультирования и оценки нового работника более опытным сотрудником. Наставник курирует профессиональное развитие нового работника, консультирует его по вопросам, связанным с функциональными обязанностями и корпоративной культурой, существующей в организации, предупреждает конфликты и стрессы, способствует установлению межличностных коммуникаций.

6.2. Наставничество способствует повышению качества работы, снижению текучести кадров, профилактике выгорания опытных специалистов, повышению мотивации опытных (наставников) и молодых специалистов.

Наставник – это опытный работник, задачей которого является введение нового работника в должность и который обладает следующими качествами:

40

Рисунок Б.40 – Книга нового сотрудника. Лист 40

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

высокий уровень профессиональной компетентности;
системное представление о своем участке работы и работе подразделения;
способность и готовность делиться своим опытом (умение доходчиво объяснять информацию);
лояльность к организации (преданность делу, поддержание ее стандартов);
коммуникативные навыки, гибкость в общении;
дисциплинированность и исполнительность.

6.3. Решение об обучении нового работника с привлечением наставника принимается руководителем территориального органа ПФР на основании служебной записки за подписью руководителя (специалистов) кадровой службы и непосредственного руководителя вновь принятого работника.

Назначение (закрепление) наставника производится с его согласия и оформляется приказом Отделения ПФР или подведомственного ему территориального органа ПФР по установленной форме (приложение 3).

Наставник может одновременно обучать не более двух новых работников. Закрепление наставника производится на срок, не превышающий установленный для данного работника испытательный срок.

С Наставником проводятся диагностические процедуры (тестирование) для выявления его деловых и морально - психологических качеств.

Замена наставника производится в случаях:

увольнения наставника или его перевода на другую работу;
длительной болезни наставника;
привлечения наставника к дисциплинарной ответственности;
психологической несовместимости наставника и нового работника.

6.4. Стандарты работы наставника с новым работником:

Наставничество носит длительный, непрерывный процесс, не от случая к случаю или на короткий промежуток времени, что снижает эффективность адаптационного процесса.

доброжелательное, позитивное отношение к новому работнику;
рациональное распределение рабочего времени: совмещение функций по основной работе с функциями наставничества за счет правильного планирования рабочего времени;
последовательная передача необходимой информации, знаний, опыта новому сотруднику: от простого к сложному, от общеизвестной информации к конфиденциальной;
контроль освоения знаний в ходе наставничества;
осуществление текущего контроля за работой нового работника, своевременная коррекция действий в работе;

приобщение к культуре организации.

Обязанности наставника:

планировать работу с новым работником;

оказывать новому работнику всестороннюю помощь в овладении за период адаптации избранной специальностью, отрабатывать с ним приемы и способы качественного выполнения функциональных обязанностей;

знать возможности дистанционных образовательных технологий и методов обучения;

изучать деловые и морально-психологические качества нового работника методом наблюдения и собеседования, его отношение к работе, поведение в коллективе;

своевременно принимать профилактические меры по недопущению нарушений в работе нового работника;

вносить предложения непосредственному руководителю о поощрении или наложении взыскания на нового работника;

отчитываться о работе с новым работником перед непосредственным руководителем и руководителем кадрового подразделения;

по итогам обучения составлять отчет наставника о результатах адаптации по установленным формам (приложение 4, 5), один экземпляр подшивается в личное дело работника, другой направляется в отдел кадров и делопроизводства Отделения.

6.5. После окончания процесса адаптации вновь принятого работника его наставник может быть поощрен по решению руководителя территориального органа ПФР в соответствии с абзацем вторым подпункта 3.6 пункта 3 постановления Правления ПФР от 20 июня 2007 г. № 145п.

Решение о поощрении оформляется приказом руководителя территориального органа ПФР на основании ходатайства руководителя структурного подразделения, в котором работает наставник. За добросовестное исполнение своих обязанностей наставник может быть награжден в установленном Правлением ПФР порядке.

Показателями оценки эффективности работы наставника является выполнение новым работником функциональных обязанностей в период срока адаптации.

Критериями успешной адаптации являются:

качество выполнения новым работником должностных обязанностей;

количество выполненной работы;

соблюдение стандартов времени;

способность влиться в коллектив;

заинтересованность в работе;

интерес к повышению квалификации и служебному росту.

7. Завершение адаптации

7.1. Для работников, закончивших обучение с наставником, дальнейший процесс адаптации осуществляется самостоятельно в соответствии с индивидуальным Планом адаптации под руководством непосредственного начальника.

7.2. Оценка уровня знаний и умений, полученных новым работником при адаптации, проводится во время аттестации, результатом которой является полная характеристика профессиональных, деловых и морально-психологических качеств работника.



Полезная информация для начинающего сотрудника:

- ✚ Часы работы: Пн. – пт.: 8.00 - 17.00, перерыв на обед: 12.00-13.00
- ✚ Прием на работу оформляется приказом начальника Управления.
- ✚ Начальник Управления вправе по соглашению сторон устанавливать испытательный срок.
- ✚ Накануне нерабочих, праздничных дней продолжительность работы сокращается на один час.
- ✚ Учет времени прихода работника на работу и ухода с работы, а также времени выполнения ими служебных заданий осуществляется руководителем подразделения.
- ✚ В рабочее время работники не могут отвлекаться от их непосредственных обязанностей, в том числе выполнять общественные обязанности и проводить мероприятия, не связанные с производственной деятельностью.
- ✚ Отпуск, за первый год работы, предоставляется работникам по истечении шести месяцев непрерывной работы.
- ✚ За добросовестный труд и своевременное исполнение работником трудовых обязанностей применяются следующие меры поощрения: объявление благодарности, выдача премии (в соответствии с порядком, установленным в Фонде), представление к награждению Почетной грамотой Управления, Отделения и ПФР РФ.
- ✚ При смене места прописки и проживания необходимо предоставить информацию специалисту по кадрам в течение 3-х дней.
- ✚ При изменении состава семьи необходимо предоставить информацию специалисту по кадрам.
- ✚ При получении документов, подтверждающих Ваше дополнительное образование, необходимо предоставить копию соответствующего документа специалисту по кадрам.



Полезные советы начинающему сотруднику:

- ✚ Вежливо и внимательно относитесь к коллегам и клиентам.
- ✚ Грамотно планируйте своё рабочее время.
- ✚ Обращайтесь за помощью к своим коллегам, если она Вам необходима.
 - ✚ Не бойтесь пробовать и допускать ошибки.
 - ✚ Содержите свое рабочее место в порядке и чистоте.
 - ✚ Заботьтесь о себе и своём здоровье.
- ✚ Полноценный сон и отдых – источник Вашей энергии.
- ✚ Помните: вера в свои силы – это залог Вашего успеха!
- ✚ Научитесь получать удовольствие от своей работы!



Правила планирования рабочего дня:

Хорошо позавтракать и без спешки – на работу.

Не выспавшись, как можно скорей на работу – такой старт может испортить день!

Начать работу в одно и то же время.

Это элемент самодисциплины, способствующий мобилизации сил.

Перепроверять планы дня.

Десятиминутная подготовка к рабочему дню позволяет экономить до двух часов рабочего времени.

Приступить к делу без раскачки.

Следует категорически отказаться от такого «утреннего ритуала», как многообразие приветствий, обсуждений последних новостей. Их можно перенести на менее напряженное время, например, обеденное.

Подготовьте к работе письменный стол.

На рабочем столе должны находиться одновременно не более шести документов: во-первых, лишние бумаги поглощают время, а во-вторых, порядок в мыслях.

Своевременно делайте паузы.

Краткие перерывы в работе, безусловно необходимы, их периодичность и продолжительность индивидуальны.

Рационально завершайте начатое.

Избегайте скачков в работе и всегда старайтесь доводить начатое до конца.

Контролируйте сроки и планы.

Зачастую 80 % решений принимаются за 20 % времени.

Завершить несделанное.

Все начатые небольшие дела старайтесь завершить в течении одного дня. Отсрочка в их выполнении может привести к дополнительным затратам труда, когда вам придется устранять «завал».

План на следующий день.

Лучше всего план на следующий день составляется накануне вечером.



Рисунок Б.47 – Книга нового сотрудника. Лист 47

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Таблица В.1- Результаты опроса Управления Пенсионного фонда в

городе Белогорск

Вопросы	Количество респондентов чел.
1	2
1. Ваш стаж работы:	20
- до 3 лет	6
- от 3 до 6 лет	5
- от 6 до 10 лет	7
- свыше 10 лет	2
2. Ваш пол	20
- мужской	1
- женский	19
3. Работали ли Вы в других местах, до устройства в Управлении Пенсионного фонда в городе Белогорска?	20
- да	10
- нет	10
4. Как Вы оцениваете уровень комфорта работы на прежнем месте работы?	20
- был выше	4
- на таком же уровне	6
- ниже	10
5. Как вы оцениваете Ваш уровень загруженности на работе:	20
- высокий	4
- нормальный, и готов к дополнительной нагрузке	8
- нормальный, но не готов к дополнительной нагрузке	2
- низкий	6
6. Как Вы оцениваете уровень загрузки своих коллег	20
- высокий	3
- выше среднего	4
- средний	5
- ниже среднего	4
- низкий	4
7. Как Вы оцениваете уровень организации управления персоналом	20
- высокий	8
- выше среднего	6
- средний	1
- ниже среднего	1
- низкий	4
8. Как Вы оцениваете уровень психологической атмосферы на работе	20
- комфортная	10
- нормальная	10
- плохая	0
9. Как вы оцениваете текущий уровень оплаты труда	20
- высокий	2
- выше среднего	5
- средний	0

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

Продолжение таблицы В. 1

1	2
- ниже среднего	0
- низкий	13
10. Устраивает ли Вас существующая система мотивации в организации	20
- да	7
- нет	13
11. Считаете ли Вы что существующую систему морально-материального стимулирования необходимо совершенствовать	20
- да	13
- нет	7
12. Видите ли Вы перспективы карьерного роста в организации	20
- да	6
-нет	14
13. Работая в Управлении Пенсионного фонда в городе Белогорска есть ли у Вас чувство стабильности и уверенности в «завтрашнем дне»	20
- да	6
- нет	14
14. Намерены ли Вы работать дальше или ищите новое место работы	20
- буду продолжать работать	10
- буду работать, но ищу новое место работы	8
- намерен уволиться	2