

**БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»  
СТАРООСКОЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ  
(СОФ НИУ «БелГУ»)**

**ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА  
В СИСТЕМЕ ПЕНСИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ НАСЕЛЕНИЯ**

**Дипломный проект студента**

**заочного отделения 4 курса группы 92071381**

**Карпачева Александра Витальевича**

**Научный руководитель  
к.психол.н., старший преподаватель  
Маслаков С.И.**

**СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	3
<b>ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА</b>	6
1.1 Мотивация как функция управления персоналом	6
1.2 Формы и методы управления персоналом	17
<b>ГЛАВА II. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА УПРАВЛЕНИЯ ПЕНСИОННОГО ФОНДА РФ В ГОРОДЕ СТАРЫЙ ОСКОЛ И СТАРООСКОЛЬСКОМ РАЙОНЕ</b>	29
2.1 Характеристика Управления пенсионного фонда РФ в городе Старый Оскол и Старооскольском районе	29
2.2 Кадровый состав и система управления персоналом	
2.3 Анализ актуальной системы мотивации персонала Управления пенсионного фонда РФ в городе Старый Оскол и Старооскольском районе	58
<b>ГЛАВА III. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА УПРАВЛЕНИЯ ПЕНСИОННОГО ФОНДА РФ В ГОРОДЕ СТАРЫЙ ОСКОЛ И СТАРООСКОЛЬСКОМ РАЙОНЕ</b>	69
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала	69
3.2 Мероприятия по внедрению проекта	72
3.3 Социально-экономическое обоснование проекта	76
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b>	81
<b>БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ</b>	85
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b>	90

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** На данный момент, проблема повышения мотивации персонала находится в центре внимания, как в России, так и за рубежом.

Ввиду того что на сегодняшний день имеющих низкий уровень качества публичных услуг и человеческого потенциала в целом, необходимость внедрения эффективной системы мотивации персонала очевидна.

В современной системе мотивации персонала все большее значение приобретают мотивационные аспекты, определяются сложностью создания рациональной системы мотивации и стимулирования на практике, поскольку попытки приспособить классические теории мотивации к реальным условиям деятельности работников во многом не затрудняет использование технологий и методов мотивации.

В свою очередь сложность практической мотивации персонала также определяется слабой изученностью мотивационных аспектов. Кроме этого актуальность темы данного исследования связана с недостаточной разработанностью системы мотивации труда негативно сказывается на эффективности их труда.

**Степень разработанности темы.** Проблемы нормирования и оптимизации профессиональной деятельности, методы повышения их трудовой мотивации исследуют К.Х.Абдурахманов, И.А.Баткаева, Л.В.Вагина, Н.А.Волгин, Г.П.Гагаринская, В.А.Дятлов, А.Ф.Зубкова, Н.И.Захаров, Т.Г.Калачева, Е.Д.Катульский, Ю.П.Кокин, В.В.Куликов, В.И.Лукьяненко.

**Проблема исследования** заключается в противоречии между имеющимися теоретическими и практическими мотивации труда персонала и состоянием системы мотивации труда персонала УПФР.

**Объект исследования:** УПФР в г. Старый Оскол и Старооскольском районе.

**Предметом исследования** выступает персонала УПФР.

**Целью исследования** является разработка проекта развития мотивации труда персонала УПФР.

**Задачи исследования:**

1. Рассмотреть мотивацию как функцию управления персоналом организации;
2. Проанализировать систему управления персоналом УПФР;
3. Провести диагностику и анализ мотивации Разработать и дать социально-экономическое обоснование проекта развития мотивации труда персонала УПФР.

**Теоретико-методологические основы** исследования составили научные труды отечественных и зарубежных авторов в области мотивации труда персонала и методов её развития, таких как: Д. Н. Аширов, М. Армстронг, В. Р. Веснин, Е. Н. Ветлужских, О. С. Виханский, Г. А. Дмитренко, А. П. Егоршин, А. Н. Занковский, Й. Кондо, И. К. Макарова, Р. Нирмайер, Д. Ньюстром, В. П. Пашуто, В. А. Спивак, Л. Стаут.

**Эмпирическая база исследования** включает в себя основные положения отечественных и зарубежных персоналом, трудом и производством, а также персонала, оценки преданности, уровня субъективного контроля персонала, диагностики карьеры, нормативные документы предприятия, такие как Устав, должностные инструкции и штатное расписание.

**Научно-практическая значимость** дипломного проекта заключается в следующем:

1. Выявлены проблемы в области мотивации труда персонала на предприятиях на примере УПФР;
2. Определены методы решения проблем в области мотивации труда персонала на предприятиях на примере УПФР;

3. Разработана программа развития мотивации труда персонала на предприятиях на примере УПФР, представляющая практический интерес для предприятий подобного профиля.

**Методы исследования:**

Организационные - комплексный, сравнительный;

Эмпирические - анализ документов, методы опроса, психологическое тестирование, методы проектирования;

Методы обработки - качественный и количественный;

Метод интерпретации - структурный.

# ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

## 1.1 Мотивация как функция системы управления персоналом

Организация (учреждение, предприятие, фирма) - саморегулирующаяся социальная система, создаваемая сознательно людьми для достижения общих целей.

К существенным целостность, наличие автономных по своим целям функциональных составляющих (подсистем), несводимость ее свойств как целого к сумме свойств всех компонентов, взаимодействие с внешней средой, выступающей условием и ограничением ее существования.

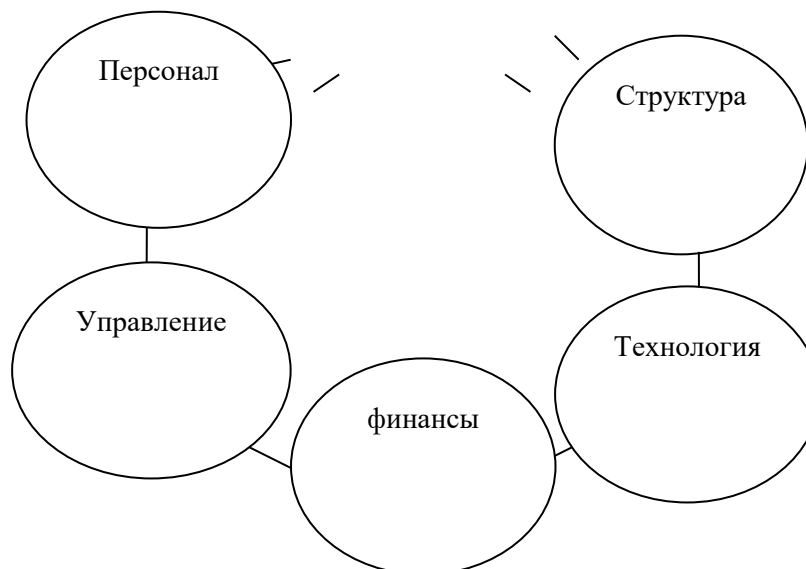


Рис.1.1 Организация как социальная система

Важнейшими функциями, выполняемыми организацией, являются целевая функция (миссия организации), управленческая функции. Первая функция связана с достижением организации;

-смысл второй социально-интегративной функции заключается в том, что носителем социального действия в субъекты социального действия

(люди, формальные и неформальные группы людей), образующие трудовой коллектив;

-третья управленческая трудового коллектива, снятие возможной социальной напряженности и разрешение конфликтов, удовлетворение разнообразных потребностей принадлежности к коллективу) и поддержание необходимости морально-психологического комфорта [27, с.409]. Реализация общих функций управления (планирование; мотивацию; контроль и регулирование; руководство) осуществляется в соответствии с принципами системного подхода

Управление производством осуществляется через человека: через людей вносятся определенные коррективы в техническую, технологическую и организационную стороны процесса производства.

Именно в процессе организации и индивида зависят от окружающей рабочей среды.

Два круга потребностей (организации и индивида) никогда полностью не совпадают, но именно зона их пересечения эффективной работы индивида и эффективного функционирования предприятия [33, с. 429].

Возможны ситуации, когда интересы даже вредят интересам индивида и наоборот.

Для достижения организацией поставленных целей каждый работник выполнял свою работу и получал определенный результат.

Поэтому, главная задача в области управления способности создать условия для реализации каждым работником возможностей и найти в каждом конкретном случае необходимый инструмент стоящих перед предприятием задач.

Поставленная задача выполняется на основе системы управления мотивацией на основе экономических и социальных отношений [49, с.224].

Экономические отношения организации результатов работы на зарплату приводит к выполнению регламентированной работой, требующей

большого личностного вклада, не дают желаемого работника, в этом случае, нет прямой заинтересованности в результатах работы, сосредоточены на получении вознаграждения.

Рационализм отношений, складывающийся при выполненной работе на зарплату, означает противопоставление интересов организации. Следовательно, должна быть взаимосвязь ожиданий работника от предприятия и предприятия от работника.

Данные ожидания работника и организации строятся на основе мотивации.

Мотивация - это создание таких условий, отношения, в рамках которых у работника появляется потребность самоотверженно трудиться, поскольку это для него единственный путь достижения удовлетворения потребностей.

Это процесс сопряжения целей удовлетворения потребностей обоих, процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения общих целей.

Это создание условий отождествления которых то, что выгодно и необходимо одному, становилось столь же необходимо и выгодно другому. Поэтому служба управления персоналом организовать и управлять на основе возложенных функций, и задач по мотивации трудовой деятельности персонала.

Для повышения эффективности труда необходимо создание механизма мотивации. Под этим подразумевается воздействия на работников со стороны системы управления предприятия, поведению в процессе труда для достижения целей организации, основанной удовлетворения личных потребностей.

Путь к эффективному управлению его мотивации. Мотивация (от греч. *motif*, от лат. *moveo* — двигаю) — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или то, что движет человеком, какие мотивы лежат в основе его действий, можно построить управление



трудовой деятельностью государственного служащего таким образом, что он будет выполнять свои обязанности наилучшим образом.

Мотивация труда - это потребности (то есть получить определенные блага) посредством трудовой деятельности [6, с.65]. Поэтому можно сделать вывод о том, что суть мотивации сотрудников в современном менеджменте состоит в познании и предоставлении им возможностей реализовать себя в процессе достижения целей организации.

Стимулирование труда — это метод воздействия на трудовое поведение работника через мотивацию [6, с. 67].

В целом мотивировать побуждение; внешнее побуждение; внешнее принуждение

Механизм, с помощью которого людей к деятельности, получил название мотивационного. Он состоит внешнего целенаправленного стимулирующего воздействия (побуждения и реализации внутренней психологической предрасположенности к той или иной деятельности [30, с. 464].

Так, по мнению Адамчук В. В., поведения работников предполагает сочетание внутренних и внешних побудителей к направленности их действий. Потребности тогда становятся работниками в качестве интереса, т.е. отражают потребность как стремление удовлетворить ее посредством участия в трудовом процессе [8, с. 498].

Виханский О.С. определяет что, мотивация - это совокупность внутренних и внешних движущих сил, и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей [16, с.65-66].

Мотивация - это органическая часть процесса управления, посредством которого человеческая энергия ожидаемым результатом которого являются эффективные совместные действия, реализующие планы организации – это позиция Поршнева А.Г [38, с.69].

Стержнем управления на основе мотивации является воздействие определенным образом на достижения наилучших результатов деятельности.

Таким образом, актуальной задачей в области теории управления мотивацией является всестороннего развития и разумного применения творческих сил человека, компетентности, ответственности, инициативы на основе эффективных методов мотивационного процесса.

Всестороннее развитие личности общества предложено еще в XIX в. Ф. Энгельсом. Развитие личности - непрерывный и целенаправленный процесс воспитания и обучения, в котором человек и его семья, предприятие или организация, где он работает, образовательные и культурные учреждения [33, с. 180].

Исходными данными для управления являются:

- социальные подсистемы человека;
- социальные нормативы, включая потребительскую корзину;
- трудовой договор работника;
- коллективный договор;
- перечень образовательных и культурно-оздоровительных учреждений;
- программы образовательных услуг и условия приема.

Сам процесс управления на предприятии включает в себя ряд следующих этапов:

- 1) постановка целей социального развития;
- 2) комплексная оценка категории работников;
- 4) расчет плановых заданий по развитию личности на перспективу;
- 5) определение средств;
- 6) разработка плана социального развития, доведение плановых заданий до конкретных подразделений с 7) организация культурно-просветительской, воспитательной и образовательной деятельности;
- 8) оперативный учет и контроль выполнения коллективного договора и плана социального развития;

9) анализ выполнения годовых и квартальных планов повышения квалификации персонала человеческих ресурсов - это комплексный и непрерывный процесс всестороннего организации с целью повышения эффективности их работы. [25, с.45] принадлежит мотивации карьеры персонала. В процессе продвижения карьеры работника наиболее часто интересуют следующие пять аспектов.

Справедливость в карьере. Персонал надеется организационном контроле, на систему продвижения, способствующую карьерному повышению.

Заинтересованность руководства. Персонал хочет, чтобы руководство играло более активную роль в наличие обратной связи, чему способствует регулярное проведение анкетных руководством развернутой информации о положении дел.

Полная осведомленность. Сотрудники хотят знать обо всех существующих возможностях продвижения в организации.

Интересы сотрудников учитывались при планировании и развитии карьеры. Разное отношение индивидов к своей карьере определяется прежде всего личными факторами свою жизнь пройдут лишь первые 2-3 стадии карьеры и останутся этим довольны.

Удовлетворенность карьерой. Степень удовлетворенности карьерой определяется множеством факторов и зависит, прежде всего, от возраста и рода занятий. Высокая степень неудовлетворенности приводит либо к кризису, либо к смене места работы, профессии.

Удовлетворенность карьерой во многом на протяжении всей трудовой жизни индивида [26, с.89].

Поэтому на уровне организации, с учетом факторов влияющих на мотивационную политику (приложение 1), необходимо говорить о нескольких стратегиях мотивации людей:

1) стратегии, основанной, с одной стороны, на внутреннем побуждении (предрасположенности, желании) к внешнему побуждению и принуждению. Она характерна, например, для Германии и современной России;

2) стратегии, основанной на внешних побуждении и принуждении, т. е. использовании только стимулирования отрицательной). Она была характерна для большинства западных стран первой половина XX столетия;

3) стратегии, основанной исключительно на принуждении (внешний отрицательный механизм подневольного труда;

4) стратегии, основанной исключительно на внутреннем и внешнем побуждении, использующей стратегия характерна для фирм Японии;

5) стратегии, основанной на внутреннем когда применялся внутренний положительный и внешний отрицательный мотивационный механизм [22, с.40].

Принципами построения:

- увязка со структурой и степенью значимости целей деятельности;
- простота, справедливость;
- наличие необходимых условий реализации;
- возможность корректировки;
- направленность как на нового, так и на его принятие;
- рациональность, взаимосвязанность элементов при их обособленности (элементы мотивационного механизма должны иметь различную длительность жизненного цикла, вплоть до вечной)[41, с.46].

Действие механизма мотивации образом:

- 1) возникновение потребностей;
- 2) восприятие импульсов, идущих от них;
- 3) анализ ситуации с, притязаний, стимулов (последние могут при этом отвергаться или приниматься);
- 4) актуализация (включение) мотивов;

Этот процесс может происходить либо автоматически, на основе установки, либо путем соотнесения ее с потребностями личности, ее ценностями, необходимыми затратами, ситуацией, возможностями, перспективами проч.). В результате мотивов, а остальные консервируются или отторгаются.

5) формирование определенного состояния личности (мотивированности), обуславливающего (степень мотивированности определяется актуальностью той или иной потребности, возможностью ее реализации, эмоциональным сопровождением, силой мотива);

6) определение и осуществление конкретных действий.

Мотивационный процесс может быть представлен в виде следующих одна за другой стадий

Таким образом, сущность мотивации как системного компонента трудового потенциала не только определяет трудовую деятельность работников, но и пронизывает всю систему организационного поведения коллективов организации.

Трудовая мотивация, социальные группы и социальные организации не только к трудовой деятельности, но и ко всякому социальному действию.

Поэтому, в современной мотивации применяют следующие побуждения, определяющие поведение человека в организации:

-материальные (деньги, вещи или условия жизни);

-личные нематериальные возможности для престижа и личной власти;

-желаемые физические условия работы;

-духовные (гордость мастерством, чувство ответственности, альтруистическое служение семье или по отношению к организации, патриотизм, эстетические и религиозные чувства и т.п.);

-общие стимулы соответствующие взгляды и навыки работы, возможность ощущать личное участие в деятельности организации, возможность общения с другими людьми).

Таким образом, стержнем управления на основе мотивации будет воздействие определенным трудовым процессом для достижения наилучших результатов деятельности.

Поэтому, для решения этой задачи необходимо создание механизма мотивации для повышения эффективности труда.

Под этим подразумевается совокупность методов и приемов воздействия на работников в процессе труда для достижения целей организации, основанной на необходимости удовлетворения личных потребностей [28, с.79].

## 1.2 Формы и методы мотивации

Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, оно очень под воздействием мотивов и обратной связи с деятельностью человека.

Стартовая точка мотивационного процесса - наличие неудовлетворенности, ориентирующее. Данный процесс мотивации имеет две формы:

- 1) внешняя мотивация – что сделать, чтобы «замотивировать» людей;
- 2) внутренние факторы, которые влияют на людей, поддерживая определенные начинания и побуждая двигаться в определенном направлении.

Для эффективного мотивирования требуется:

- 1) разобрать модель мотивации: потребность - цель - действие и влияние опыта и ожиданий;
- 2) знать факторы, влияющие на мотивацию, - набор потребностей, которые инициируют движение к целям и условия, при которых потребности могут быть удовлетворены;

3) выяснить, что мотивация не может стремиться просто к созданию чувства удовлетворенности и удовольствия – что может довести до самодовольства и инерции[25, с.99].

Воздействуя на интересы через систему стимулов, можно заставить объект действовать и, социальные и организационные, то должны быть и методы воздействия на каждый из этих типов потребностей, и соответствующая система стимулов.

Различают четыре основные формы стимулов:

-принуждение. В используются административные методы принуждения: замечание, выговор, перевод на другую должность, увольнение с работы и проч.;

-материальное поощрение. Это стимулы в материал ставки, вознаграждение за результаты, премии, компенсации, путевки, льготные кредиты, ссуды на строительство жилья и др.;

-моральное поощрение - стимулы, направленные на удовлетворение духовных и нравственных грамоты и звания, Доска почета, ученые степени, публикации в прессе, правительственные награды и др.;

-самоутверждение - внутренние движущие силы человека, побуждающие его к достижению поставленных целей без прямого внешнего поощрения. Это самый сильный, однако, он проявляется только у наиболее развитых членов общества. Например, книги, авторское изобретение, съемка фильма, получение второго образования и др.[24, с.42].

Рассмотрим подробно основные методы мотивирования эффективного трудового поведения:

- материальное поощрение;- организационные методы; - морально-психологические.

Наиболее распространенной формой материального мотивирования является индивидуальная премия год, иначе она превратится в заработную плату, и лишиться своей мотивирующей роли. Целесообразно заранее

определить процент премии по итогам соответствия с достижениями сотрудника. Размер премии должен, как правило, составлять не менее 30% основного заработка, при этом на низшем уровне руководства премия. Эффективность премирования во многом определяется правильностью выбора показателей, их дифференциацией в зависимости от роли и характера подразделений, уровня должностей, конечные результаты, гибкость критериев оценки достижений работника.

Удовлетворенность материальным вознаграждением, его справедливым уровнем мотивирует инициативу людей, организации, привлекает к ней новых работников [20, с.37].

Хотя труд в нашей стране, в отличие от сегодняшней день рассматривается, в основном, лишь как средство заработка, можно предположить, что потребность в деньгах будет предела, зависящего от уровня жизни, после которого деньги станут условием нормального психологического состояния, сохранения случае в качестве доминирующих могут выступить другие группы потребностей, творчестве, достижении успехов и другие. Для руководителя очень потребности работников. Потребность более низкого уровня должна удовлетворяться прежде, чем потребность следующего уровня станет более определяющим поведение человека. Конечно, ни одна система материального в полной мере учитывать характер и сложность труда, личный вклад работника и так как многие трудовые функции вообще не фиксируются в должностных инструкциях. Потребности постоянно меняются, поэтому мотивация, которая сработала один раз, окажется эффективной и в расширяются возможности, потребности в самовыражении. Таким образом, процесс мотивации потребностей бесконечен [30, с.64].

Кроме экономических (материальных), а именно: организационные и морально-психологические. Организационные способы мотивации (мотивирования) включают в себя:



Морально-психологические методы мотивирования включают в себя:

- создание условий, способствующих гордости, личной ответственности за работу (наличие известной доли риска, возможность добиться успеха);
- присутствие вызова, обеспечение возможностей выразить себя в труде;
- признание (личное и публичное, а так же грамоты, Доска почета и т.п.). За особые заслуги – награждение орденами и медалями, нагрудными знаками, присвоение почетных званий и др.;
- высокие цели, воодушевляющие людей себе элемент вызова);
- атмосфера взаимного уважения, доверия.

Своеобразным комплексным методом продвижение в должности. Однако этот метод внутренне ограничен, так как, число должностей высокого ранга ограничено; во-вторых, продвижение по службе требует повышенных затрат на управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их комбинации. Для мотивацией необходимо использовать в управлении предприятием все три группы использование только властных и материальных мотиваций не позволяет мобилизовать творческую активность персонала на достижение целей организации.

Для достижения максимальной применение духовной мотивации. Отмечаемый рядом авторов, рост роли экономических России связан, прежде всего, с формированием и совершенствованием рыночной экономической системы [37, с.78].

В условиях рынка экономические методы получают дальнейшее развитие, повысится действенность и результативность мотивов, что позволит поставить каждого работника и коллектив в условия, при которых появиться возможность наиболее полно сочетать рабочими целями. Однако, акцентирование внимания на экономических методах мотивирования, зачастую приводит к снижению внимания психологическим аспектам мотивации, определяющим внутреннюю схема классификации

методов мотивирования является менеджменте применяются и иные группировки методов мотивирования.

Обобщенно, все методы мотивирования можно следующие четыре вида:

Экономические мотивы всех типов (зарплата во всех ее разновидностях, включая контрактную, премии, , беспроцентные кредиты и т.п.). Успешность их воздействия определяется тем, понимает принципы системы, признает их справедливыми, в какой мере неотвратимость поощрения (наказания) и результатов работы, их тесная связь во времени.

Управление по целям. Эта система широко используется в США и предусматривает установление для личности или способствующих решению главной задачи организации (достижение определенных количественных или качественных уровней, повышение Достижение каждой цели автоматически означает повышение уровня зарплаты или другую форму поощрения.

Обогащение труда - эта система в неэкономическим методам и означает предоставление людям более содержательной, перспективной работы, значительной самостоятельности в использовании ресурсов. Во многих случаях к этому добавляется и рост оплаты труда, не говоря уже о социальном статусе.

Система участия - в настоящее время существует в многообразных формах: от широкого привлечения коллектива к принятию решений по важнейшим проблемам производства и управления (Япония) до соучастия в собственности путем приобретения льготных условиях (США, Англия).

В рамках этих групп методов сегодня разрабатываются отдельные методики и системы мотивирования персонала [31, с. 92].

В настоящее время большинство классических организаций России имеют неэффективную систему снижению общей эффективности трудовой деятельности, понижению инновационной активности и социальной

адаптивности коллектива, повышению текучести кадров, напряженности, ведет к разрушению традиционной системы трудовых ценностей работников.

Поэтому в зависимости на каком этапе необходимо применять и развивать систему мотивации на основе эффективности компенсационного пакета (денежное вознаграждение) [32, с.66].

Компенсационный пакет - материальное и нематериальное вознаграждение, получаемое сотрудником предоставление организации своего времени, здоровья и результатов работы.

Таким образом, можно говорить о том, что получает работник, включают:

1. Базовую оплату (как правило, должностной оклад или сдельно-повременную оплату).

- Должностной оклад - величина заработной платы (недельной, месячной, годовой), выраженная в денежных определенному рабочему месту (должности) в организации.

- Сдельная заработная плата - система компенсации, при которой размер вознаграждения пропорционален объему работы.

- Повременная заработная плата - система компенсации, при которой оплате подлежит проработанное количество рабочего времени.

2. Премии, или переменная заработная плата, обычно зависят от эффективности работы самого работника или его подразделения или всей организации. Переменная заработная, которая выплачивается работнику в зависимости от результатов его работы, работы подразделения или организации в целом.

3. Льготы, имеют регулярный, но, как характер. Льготы - часть компенсации работникам организации в виде повышающих уровень их жизни. Кроме этого, на размер оплаты труда могут различных организациях и другие, часто называемые нетрадиционными, виды оплаты, например:

-Комиссионные - система компенсации сотрудникам подразделения продаж, при которой вознаграждение зависит. Самые распространенные формы комиссионных - фиксированный процент от объема реализации, фиксированная сумма за единицу реализованной продукции.

-Групповое вознаграждение - система размер вознаграждения отдельного работника определяется результатами подразделения, организации. Наиболее распространенные формы - премии, участие в прибыли, участие в экономии издержек.

-Оплата за знания и компетенцию - система величина заработной платы определяется уровнем квалификации, демонстрируемыми знаниями и профессиональными навыками сотрудника.

Мотивация не есть только вопрос раздачи знаний, что их ожидает в случае некомпетентного или недобросовестного служебных обязанностей, какие взыскания могут быть на них наложены за то или иное нарушение. Метод взысканий, если они наложены неожиданностью для сотрудника, мотивирует его к улучшению своей работы.

Развитие сопричастности и идентификации сотрудников с организацией, с ценностями, целями повышение эффективности труда [37, с. 49].

Мотивирование через саму работу использует внутренние стимулы интереса к работе, чувства возможности проявить свои способности, собственные силы при принятии решений и выполнении производственных задач.

Поощрение достижений сотрудников мотивирует их к улучшению дальнейшей деятельности зарплата устроена так, что связывает награду с достижениями, а также требуется ответственности и самостоятельности (внутренняя награда) и создание возможности повышения статуса, продвижения в карьере (внешняя награда).

Поощрения мотивируют лишь тогда, когда они заслужены и человек сознает это. И они обесцениваются незаслуженно [38, с. 78].

Упражнение в руководстве, применение руководства как ключевого фактора мотивации позволяет персоналу, ибо умелое руководство способствует развитию сопричастности и и целей, развитию группового духа. Большое значение имеет личность и отрицательных факторов предполагает минимизацию отрицательных гигиенических факторов:

-неоправданно ограничивающие или бюрократические практики и др. [7, с.43].

Таким образом, делаем вывод, что необходимо применять следующие методы мотивации стимулирования результативности труда:

1. Экономический метод (лишения премий, штрафов).
2. Целевой метод (постановка перед подчиненным конкретных и ясных трудовых целей повышает его активность).
3. Метод расширения и обогащения работ («расширить работу - это значит дать работнику больше работы того же типа, тогда как для обогащения труда ему поручают «более сложную работу», более разнообразную, значимую, самостоятельную и т. п.).
4. Метод соучастия или стиль) (работники участвуют в совместном принятии решений, что повышает их активность и удовлетворенность работой).

Данные методы выполняются на основе эффективного управления экономического, организационно —психологического способа мотивацией.

В практике мотивации, различные методы и их комбинации. Так, использование только властных и материальных мотиваций не позволяет мобилизовать творческую организации. Для достижения максимальной эффективности необходимо применение духовной мотивации.

Таким образом, практическая функция мотивации состоит в подборе различных способов и методов эффективного целях его ориентации на

результативную деятельность с учетом мотивационных установок личностного потенциала [35, с.56].

Не существует единых методов мотивации персонала, эффективных в все времена и при любых обстоятельствах.

Однако любой метод применяемый выбранной стратегии управления человеческими ресурсами.

Это означает, что выбор конкретного метода мотивации должна, в первую очередь, определять общая стратегия которой следовала или желает следовать организация с учетом жизненного цикла организации.

Таким образом, изучив теоретические процесса можно сделать следующие выводы.

Выводы по главе 1.

1. В современном менеджменте человек рассматривается как главный субъект управления, а всестороннее развитие личности человека - как глобальная цель предприятия.

2. Сущность мотивации как потенциала человека в том, что она не только определяет трудовую деятельность работников, но и организует всю систему организационного поведения коллективов организации.

3. Актуальной задачей в области является повышение эффективности производства за счет всестороннего развития и разумного применения творческих сил человека, повышение квалификации, компетентности, ответственности, инициативы на основе эффективных методов мотивационного процесса.

4. Мотивы играют важную роль в трудовой деятельности человека. Без них трудовая деятельность вообще не может.

5. В системе стимулов труда выделяют:

- моральное стимулирование - для выражения общественного признания и способствующее повышению или материальное не денежное стимулирование - материальные блага, которые не могут быть приобретены

за деньги или являются дефицитными (распределение жилья, путевок, телефона);

- материально-денежное стимулирование - это использование различных денежных выплат;

- стимулирование временем - свободного времени;

- трудовое стимулирование - изменение чувства удовлетворенности выполненной работой (должностью).

В системе мотивации главным соотношения между поощрением, вознаграждением и наказанием.

## **ГЛАВА II. УПРАВЛЕНИЕ ПЕНСИОННОГО ФОНДА РФ В ГОРОДЕ СТАРЫЙ ОСКОЛ И СТАРООСКОЛЬСКОМ РАЙОНЕ**

### **2.1 Характеристика Управления пенсионного фонда РФ в городе Старый Оскол и Старооскольском районе**

Управление Пенсионного фонда Российской Федерации в городе Старый Оскол и Старооскольском районе входит в систему Пенсионного фонда Российской Федерации и непосредственно подчиняется Отделению Пенсионного фонда России по Белгородской области, которое было образовано постановлением Правления Пенсионного фонда России № 59 от 22 марта 1991 года.

В 1996 году в области в числе первых регионов страны при поддержке главы администрации области Савченко Е.С. был поддержан эксперимент Пенсионного фонда по созданию Единой пенсионной службы. В новом качестве территориальные органы ПФР должны были в дополнение к сбору страховых взносов и финансированию организаций, осуществляющих доставку пенсий, взять на себя и организацию назначения и выплаты пенсий

Управление Пенсионного Фонда в г. Старый Оскол и Старооскольском районе было образовано в октябре формирования Единой пенсионной службы стало соединением пенсионных отделов Восточного и Западного округов и службы уполномоченных ПФР, в сжатые сроки образовался новый, работоспособный и профессионально подготовленный коллектив.

Управление Пенсионного фонда Российской Федерации в г. Старый Оскол и Старооскольском районе создано в соответствии с Соглашением между Администрацией Белгородской области и Пенсионным фондом Российской Федерации «О создании в Белгородской области единой пенсионной службы» и постановлением главы администрации Белгородской



области № 452 от 30 июля 1996 года «Об организации работы по созданию единой пенсионной службы по Белгородской области».

Согласно Положения об Управлении Пенсионного фонда Управлению Пенсионного фонда социальной защиты населения в части назначения (перерасчета), выплаты и контроля пенсий.

Пенсионный фонд Российской Федерации осуществляет свою деятельность в соответствии с Федеральным законом от 15.12.2001 №167-ФЗ «Об обязательном пенсионном страховании в Российской Федерации»

Деятельность Управления Пенсионного фонда Российской Федерации в г. Старый Оскол и Старооскольском районе основывается на современных технологиях сбора, передачи, хранения и обработки информации.

Управление учреждением. Управление Пенсионного Фонда – юридическое лицо, имеющее в оперативном управлении федеральное имущество, самостоятельный баланс, текущий и другие счета в банках, может от своего имени заключать договоры, приобретать и осуществлять имущественные и неимущественные права и нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Руководство Управлением осуществляет начальник Управления, который наделен следующими полномочиями:

- несет всю полноту ответственности за выполнение работы, возложенной на Управление;
- является распорядителем средств, выделяемых на выплату государственных пенсий, содержание Управления и несет материальную и дисциплинарную ответственность за правильное их использование;
- принимает решение о назначении и перерасчете государственных пенсий, об удержаниях из пенсий;
- издает приказы и дает указания, обязательные для работников Управления;
- обеспечивает подбор, расстановку и обучение кадров;

- заключает и расторгает трудовые договоры с работниками Управления;
- без доверенности действует от имени Управления, распоряжается его имуществом, заключает договоры, выдает доверенности
- решает другие вопросы, отнесенные к компетенции Управления.

В соответствии со фонда Российской Федерации в городе Старый Оскол и Старооскольском районе состоит из которых выполняет свои функции.

Структура Управления Пенсионного фонда Российской Федерации в г. Старый Оскол и Старооскольском районе включает в себя следующие подразделения:

- группу по кадрам;
- юридический отдел;
- отдел учета поступления и расходования средств;
- экономический отдел;
- административно-хозяйственный отдел;
- отдел оценки пенсионных прав;
- клиентскую службу;
- отдел назначения и перерасчета пенсий;
- отдел социальных выплат;
- отдел выплаты пенсий;
- отдел персонифицированного учета и взаимодействия со страхователями и застрахованными лицами, взыскания недоимки.

Для осуществления своей деятельности, в целом направленной на назначение пенсий и их выплату, перед отделами поставлены задачи их деятельности и выполняемые ими функции. Полная база данных, четкое взаимодействие всех своевременно и качественно выполнять весь спектр задач и осуществлять действительно индивидуальный подход в отношении каждого жителя города.

В соответствии с законом 27-ФЗ «Об индивидуальном (персонифицированном) учете в системе обязательного пенсионного страхования» Управление, что обеспечило высокую эффективность работы Единой пенсионной службы.

Впервые было проанкетировано и застраховано все работающее население города, а потом уже и пенсионеры. На каждого был открыт в ПФ индивидуальный лицевой счет. Был обеспечен четкий учет поступления страховых взносов. Деньги, поступившие на счет ПФР средства распределяются по индивидуальным лицевым счетам каждому застрахованному лицу в соответствии с перечисленными страховыми взносами.

С помощью персонифицированного учета началось накопление и формирование областной базы данных пенсионных прав работающих белгородцев. С 1999 года назначение пенсий осуществлялось уже с учетом данных лица; обеспечения достоверности сведений о стаже и зарплате, определяющих размер пенсии при ее назначении; создания информационной базы для реализации и совершенствования пенсионного законодательства Российской Федерации, а также для назначения пенсий на основе страхового стажа застрахованных лиц и их страховых взносов; упрощении порядка и ускорении процедуры назначения государственных пенсий застрахованным лицам.

Отметим что, отдел персонифицированного учета и взаимодействия со страхователями и правильности и полноты заполнения документов (просмотр, контроль проверяющей программой на ПК); контроль за достоверностью представляемых индивидуальных сведений от работодателей о стаже и зарплате; организацию документальных проверок предприятий, учреждений, организаций по правильности предоставления индивидуальных сведений о стаже и зарплате; работу с работодателями по исправлению обнаруженных ошибок при первичной проверке документов;

проводит консультации по всем вопросам, связанным с введением персонифицированного учета по стажу и заработку; выдает работодателям (индивидуальным страхователям) страховые свидетельства и другие документы, техническое обучение по вопросам персонифицированного учета, пенсионного законодательства, а также по действующим и новым нормативным документам.

Средства Управления Пенсионного фонда формируются за счет:

- страховых взносов работодателей;
- страховых взносов граждан, занимающихся индивидуальной трудовой деятельностью, в том числе фермеров и адвокатов;
- ассигнования из республиканского бюджета РФ на выплату государственных пенсий и льгот в части пенсий, пособий и компенсаций гражданам, пострадавшим от чернобыльской катастрофы, на расходы по доставке и пересылке пенсий и пособий;
- средств, взыскиваемых с работодателей и граждан в результате предъявления регрессивных требований;
- добровольных взносов физических и юридических лиц, а также доходов от капитализации средств ПФР и других поступлений.

Управлением Пенсионного, который осуществляется государственной налоговой службой РФ.

С 2003 года работающие граждане впервые стали получать письменные извещения о состоянии их пенсионного капитала. Реализуются адресные социальные программы. За годы реформы прошло 9 индексаций базовой и страховой частей трудовой пенсии. Средний размер трудовой пенсии вырос более чем в два раза. граждан. Практически это означает, что содержание всех трудовых книжек занесено в электронную базу данных. В этой же базе имеются сведения о суммах страховых взносов на счетах каждого.

Таким образом, рассчитана сумма пенсионного капитала для каждого работавшего гражданина. Пенсии назначаются по данным

персонифицированного учета. И каждый знает, что в пенсионном фонде у него открыт индивидуальный лицевой счет и лично заинтересован, чтобы работодатель своевременно и в полном объеме перечислял и учитывал на этом счете страховые взносы.

Работа Государственного учреждения - Управления Пенсионного Фонда в 2006 году была направлена на эффективное решение поставленных перед коллективом задач, особое внимание уделялось повышению уровня пенсионного, правовой оценке и конвертации пенсионных прав, назначению и выплате пенсий по данным персонифицированного учета, защите пенсионных прав граждан города Старый Оскол и Старооскольского района.

Важнейшими задачами являлось:

- повышение наполняемости пенсионного бюджета;
- обеспечение финансовой устойчивости;
- ведение учета доходов и прогнозирование бюджета;
- контроль за целевым расходованием средств;
- обеспечение финансово-экономической деятельности на основе использования средств автоматизации, прогрессивных форм учета и анализа.

Согласно положения о государственном учреждении ГУ-Управления Пенсионного фонда:

- финансирует расходы на выплату трудовых и государственных пенсий, контролирует правильность расходования средств фонда;
- перечисляет в установленном Правлением Пенсионного фонда России порядке пенсионные остатки, полученные от взимания страховых взносов от работодателей и граждан;
- осуществляет организацию и ведение банка данных по всем категориям плательщиков страховых взносов в Пенсионный фонд России;
- по социально-бытовым вопросам;
- осуществляет организацию и ведение индивидуального персонифицированного учета застрахованных лиц в соответствии с Федеральным зако-

ном от 1 апреля 1996 года № 27-ФЗ «Об индивидуальном (персонифицированном) учете в системе государственного пенсионного страхования».

Основные задачи ГУ-Управления ПФР:

- взаимодействие с законодательными и исполнительными органами власти, общественными задача реформирования пенсионной системы;
- внедрение и организация индивидуального (персонифицированного) учета застрахованных лиц;
- организация взаимодействия со страхователями и застрахованными лицами;
- организация назначения и перерасчета пенсий;
- назначение пенсий с учетом специального стажа;
- оценка пенсионных прав застрахованных лиц;
- организация выплаты пенсий;
- организация работы с обращениями граждан, застрахованных лиц, организаций и страхователей;
- внедрение и организация учета процесса инвестирования;
- организация работы управления информационных технологий по автоматизации производственных процессов в ОПФР и территориальных управлениях ПФР;
- организация разъяснительной работы среди населения по вопросам реформы пенсионной системы, обучение юридических и физических лиц вопросам организации пенсионного страхования;
- участие в совершенствованию пенсионного законодательства, организации работы органов и структур Пенсионного фонда;
- организация ежемесячных денежных выплат взамен льгот.

Исходя из сделать выводы:

Создание Пенсионного фонда явилось первым шагом в придании пенсионной системе страны цивилизованного развития.

Реформирование системы пенсионного обеспечения проходило в несколько этапов, основной из которых создание единой пенсионной службы с внедрением персонифицированного учета.

Обострение проблем в пенсионном обеспечении в настоящее время обусловлено недостаточным вносом на индивидуальные лицевые счета застрахованных лиц в бюджет Пенсионного фонда Российской Федерации.

Появились новые функции в реализации государственной социальной политики.

Для осуществления своей деятельности, в целом направленной на назначение пенсий и их база данных, четкое взаимодействие всех структур позволяют специалистам управления своевременно и качественно выполнять весь спектр задач и осуществлять дейиндивидуальный подход в отношении каждого жителя города.

Таким образом, функции деятельности Управления ПФР постоянно расширяются, ведется модернизация и дальнейшее развитие пенсионной системы. Организуется создание информационных центров и консультационных области, развивается работа клиентской службы, ведется ежедневный прием граждан.

Управление ПФР в г. Старый Оскол и Старооскольском районе в своей деятельности тесно взаимодействует с органами власти, профсоюзными и общественными организациями, со средствами массовой информации, стремясь привлечь к пенсионных прав граждан все заинтересованные стороны и ведомства, а также расширить круг аудитории, до которой требуется донести нужную В арсенале работы – консультационные пункты, клиентская служба, юридическая служба, «горячие линии», общественные опросы населения.

Рассмотрим существующую стратегию развития Управления Пенсионного Фонда РФ в г. Старый Оскол и Старооскольском районе.

Развитие форм и методов работ с клиентами Управления в отношении застрахованных лиц:

Обеспечение полноты начальной регистрации граждан в системе индивидуального (персонифицированного) учета.

Оценка пенсионных прав граждан, приобретенных ими по ранее действующему Активизация предварительной работы с застрахованными лицами, выходящими на пенсию.

Совершенствование управления установлением пенсий на основе сведений персонифицированного учета и обеспечение перехода к централизованному установлению пенсий.

Совершенствование практики информирования застрахованных лиц о состоянии индивидуальных лицевых счетов с целью повышения их роли в формировании собственных пенсионных прав.

Обеспечение реализации ФЗ «О материнском (семейном) капитале».

Отработка системы организации и контроля процесса инвестирования средств для финансирования накопительной части трудовой пенсии:

- совершенствование прав ЗЛ, связанных с формированием накопительной составляющей трудовой пенсии;
- внедрение технологии работы по выплате средств пенсионных накоплений правопреемникам лиц.

Развитие новых форм и методов разъяснительной работы по вопросам обязательного пенсионного страхования, пенсионного обеспечения и мер социальной поддержки.

Развитие клиентских служб и совершенствование обслуживания граждан, застрахованных лиц, организаций и системы работы мобильных клиентских служб.

В отношении страхователей:

Обеспечение полноты регистрации страхователей.



Повышение мотивации и социальной ответственности страхователей к своевременной и полной страхователями в установленные законом сроки в органы Пенсионного фонда РФ индивидуальных сведений на работающих для целей обязательного пенсионного страхования.

Обеспечение полноты разнесения сведений о поступивших страховых взносах по индивидуальным лицевым счетам застрахованных лиц.

Развитие системы обмена учету между страхователями и органами Пенсионного фонда РФ по электронным каналам связи с использованием электронной цифровой подписи.

Повышение собираемости страховых взносов, ликвидация задолженности плательщиков перед Пенсионным фондом РФ.

В отношении старшего поколения и нетрудоспособных граждан:

Развитие новых форм сотрудничества с общественными организациями пенсионеров.

Обеспечение реализации на территории Старооскольского района социальных программ Пенсионного фонда России.

В отношении организаций-партнеров:

Развитие и совершенствование механизма взаимодействия с органами законодательной (представительной) государственной власти и органами исполнительной власти, органами Федерального казначейства, судебными приставами, органами по страхованию с целью обеспечения поступления доходов в бюджет ПФР в соответствии с законодательством РФ, другими структурами для оперативного решения вопросов пенсионного обеспечения и предоставления мер социальной поддержки отдельным категориям граждан.

Развитие системного подхода в управлении территориальными органами Пенсионного фонда России:

Повышение эффективности планирования на основе анализа, оценки, прогнозирования, комплексных долгосрочных и среднесрочных планов.

Совершенствование организационной структуры и организации деятельности территориальных органов, подведомственных Управлению ПФР.

Совершенствование системы интегральных показателей в целях комплексной оценки деятельности Управления. Реализация единой контрольной политики.

Развитие организационной (корпоративной) культуры, способствующей формированию профессиональной команды единомышленников и поддержанию имиджа ПФР как внутри системы, так и во внешней среде.

Совершенствование кадровой политики и системы управления персоналом:

Внедрение и развитие эффективной системы отбора, адаптации, обучения, переподготовки и повышения квалификации кадров.

Развитие системы мотивации персонала.

Создание условий для профессионального и личностного роста сотрудников.

Формирование кадрового резерва Управления ПФР. Создание системы работы с кадровым резервом.

Психологическое сопровождение профессиональной деятельности работников.

Улучшение условий труда работников.

Повышение качества управления средствами обязательного пенсионного страхования:

Повышение эффективности расходования средств бюджета ПФР и контроль за их формированием и исполнением бюджета ОПФР.

Внедрение системы актуарных расчетов для оценки финансовой устойчивости системы пенсионного страхования.

Централизация финансовых операций по выплате пенсий.

Внедрение мероприятий, направленных на организацию и ведение оперативного и достоверного выплаты пенсий с учетом требований Единого плана счетов бюджетного учета и Инструкции по бюджетному учету в условиях централизации.

Совершенствование информационных технологий и развитие сети передачи данных:

Эффективная эксплуатация и модернизация корпоративных сетей передачи данных.

Разработка, внедрение и совершенствование технологий информационного обмена между Отделением ПФР и Управлениями, Отделами ПФР.

Создание автоматизированных рабочих мест специалистов.

Обеспечение необходимого технического уровня защиты конфиденциальной информации. Внедрение новых технологий с электронно-цифровой подписью.

Совершенствование средств вычислительной техники.

Развитие юридических служб:

Взаимодействие с и пенсионного обеспечения, а также проведение дальнейшей работы, направленной на разработку правовой позиции ПФР по ключевым вопросам пенсионного законодательства.

Развитие юридических служб территориальных органов ПФР в целях обеспечения защиты интересов ПФР в взаимодействия с органами законодательной, исполнительной и судебной власти.

Рассмотрим Управление Пенсионного Фонда в г.Старый Оскол и Старооскольском районе с помощью Пенсионный фонд как систему, состоящую из нескольких подсистем и определим функции и задачи каждой из подсистем.

Клиентская служба.

Клиентская служба обеспечивает:

- регистрацию устных и письменных обращений застрахованных лиц, страхователей, пенсионеров, организаций по всем вопросам, относящимся к компетенции Управления;
- ежедневный прием по Управления ПФ, пенсионного обеспечения, индивидуального учета;
- прием документов, представленных в целях осуществления пенсионного обеспечения;
- проверку правильности оформления выдачу пенсионных удостоверений, справок о размере пенсии, справок о начисленных суммах пенсии, неполученных в связи со смертью пенсионера и т. д.

Таким образом, клиентская служба осуществляет прием граждан и страхователей по всему кругу вопросов, которые возникают между Пенсионным Фондом и его клиентами.

Специалисты клиентской службы дают не только грамотный ответ в соответствии с пенсионным. Общение проходит на простом, доступном языке, поскольку в клиентскую службу обращаются и люди пожилого возраста, которые пережили войну и не понаслышке знают все тяготы этого времени. Поэтому от специалиста клиентской службы требуется особая выдержка, профессионализм, обладание соответствующими морально-этническими качествами.

Отдел назначения и перерасчета пенсий.

Наименование отдела говорит само за себя. Отдел осуществляет назначение и перерасчет всех видов пенсий, ежемесячных денежных выплат, дополнительного материального обеспечения.

Работа «назначенцев» требует четких знаний пенсионного законодательства, усиленного внимания при рассмотрении документов и умения делать свою работу решение по назначению пенсии, ежемесячной денежной выплаты или дополнительного материального обеспечения должно осуществляться с учетом всех необходимых правоустанавливающих

документов. Ведь в том случае, если какой-либо документ не будет соответствовать поэтому столь важное значение придается тщательному анализу принятых документов.

Благодаря отлаженной работе, а также знаниям и способностям специалистов отдела, назначение и перерасчет пенсий, ежемесячных денежных выплат, обеспечения производится качественно и в установленные сроки.

Отдел выплаты пенсий.

В функции отдела по выплате пенсий входит формирование и отправка выплатных документов в учреждения, осуществляющие доставку пенсий, подведение итогов выплаты средств учреждениями, осуществляющими доставку пенсий, взаимодействие по вопросам организации выплаты пенсий с государственными и муниципальными учреждениями социального обслуживания, детскими актами гражданского состояния, органами паспортно-визовой службы и пенсионными службами других ведомств в целях контроля за правильностью выплаты пенсий.

В отделе работают грамотные квалифицированные пенсионного обеспечения, благодаря которым документы на выплату пенсий доставляются своевременно.

Отдел оценки пенсионных прав застрахованных лиц.

Основные задачи и функции, выполняемые отделом:

- осуществление работы по оценке индивидуальных сведений о трудовом стаже за период регистрации в качестве застрахованного лица;
- проведение правовой оценки индивидуальных сведений застрахованных лиц по общему видам работ, стажу отдельных категорий застрахованных лиц, а также их заработка в соответствии с действующими нормативными актами;

- проведение работы по оценке пенсионных прав застрахованных лиц путем конвертации (преобразования) в расчетный пенсионный капитал одновременно с назначением им трудовой пенсии;

- проведение (выездных) документальных проверок индивидуальных сведений пенсий;

- оценка перечней наименований профессий, должностей, рабочих мест, работа; в которых дает право на льготное пенсионное обеспечение и на пенсию за выслугу лет.

Отдел персонифицированного учета и взаимодействия со страхователями и застрахованными лицами.

Отдел персонифицированного учета обеспечивает:

- регистрацию лиц в системе обязательного пенсионного страхования;
- учет платежей, поступающих от взносов на обязательное страхование;
- взыскание недоимки по страховым взносам в судебном порядке;
- ежегодная актуализация базы данных индивидуальных лицевых счетов обязательного пенсионного уплаченных суммах страховых взносов;
- процесс инвестирования и передача застрахованными лицами в распоряжение негосударственных пенсионных - информирование застрахованных лиц о состоянии их индивидуальных лицевых счетов (ИЛС) в системе обязательного пенсионного страхования;
- выписка о состоянии ИЛС для назначения и перерасчета пенсий.

Для решения указанных задач управление с налоговой инспекцией, органами федерального казначейства, службой судебных ЗАГС, проводит учебы с бухгалтерами и кадровыми службами предприятий.

Спецотдел.

В спец отдел входят специалисты юридической кадровой служб, специалисты по автоматизации, работники всю работу Управления ПФР несет ответственность начальник Управления. А результатом является личный вклад каждого работника в общие показатели.

Каждый отдел связан друг с другом и образуют вместе общую систему. Качество этой системы зависит не только от, ведь Пенсионный Фонд связывает свою работу и с такими организациями как: почты, кредитные учреждения, налоговая инспекция, органы федерального казначейства, служба судебных приставов, отдел ЗАГС и т. д.

Наличие большой численности персонала побуждает руководителя Пенсионного Фонда к большей внимательности к работе ведь от качества работы каждого отдела зависит

в Пенсионный фонд Российской Федерации через органы Федерального казначейства;

- анализ правильности и полноты перечислений;
- обеспечение полноты базы данных по плательщикам и их сохранение;
- прием, обработку актов сверки из инспекции Министерства по налогам и сборам;
- регистрацию документальных проверок, анализ и устранение выявленных ошибок, взаимодействие с учета (обеспечение своевременной сдачи корректирующих форм);
- ведение карточек регистрации движения индивидуальных сведений в межотчетный период.

Основными функциями отдела оценки пенсионных прав являются:

- правовая оценка принятых пенсии застрахованным лицам, имеющим право на льготное пенсионное обеспечение;
- оценка сведений, содержащихся в принятых для назначения пенсии документах, на соответствие их с данными учета), в части специального стажа;
- консультативная помощь группе первичного приема при приеме документов, в части специального стажа;
- проверка правильности части специального стажа и исчисления размера пенсий;

- рассмотрение письменных обращений застрахованных лиц в части специального стажа;

- подготовка в необходимых случаях проекта решения комиссии по назначению и выплате пенсий;

- оказание помощи в проведении проверок обоснованности выдачи документов, в части специального трудового стажа;

- оказание учета при оценке документов для конвертации пенсионного капитала индивидуальных предпринимателей;

- учет и анализ ошибок, допускаемых специалистами при оценке пенсионных прав, в части специального стажа.

Экономический отчетности об исполнении сметы доходов и расходов Управления Пенсионного фонда Российской Федерации в городе Старый Оскол и Старооскольскому району;

- формированию полной и достоверной информации о деятельности Управления и его имущественном положении;

- соблюдению действующего законодательства при выполнении финансово-экономических операций;

- предотвращению отрицательных результатов хозяйственной деятельности Управления и Функциями экономического отдела являются:

- планирование на основе долгосрочных и текущих макроэкономических показателей развития Управления Пенсионного фонда Российской Федерации в г. Старый Оскол и Старооскольскому району;

- разработка бюджета по доходам и Отделение Пенсионного фонда Российской Федерации по Белгородской области в установленные сроки;

- проведение аналитической работы по выполнению плановых показателей бюджета Управления Пенсионного Старый Оскол и Старооскольском районе;

- сбор и анализ статистической отчетности и информации по формам отчетности по пенсионному обеспечению;



- подготовка необходимых документов на выделение средств для финансирования выплаты пенсий;
- представление в Российской Федерации по Белгородской области ежеквартальных заявок на право лимита) для осуществления выплат государственных пенсий и пособий, Пенсионного фонда Российской Федерации, по утвержденной форме и в установленные сроки;
- участие в разработке и представлении смет расходов на содержание Управления Пенсионного фонда Российской Федерации в г. Старый Оскол и Старооскольском районе на подготовку и переподготовку кадров;
- контроль за целевым - составление сметы и анализ по выплатам социального характера, представляемых работникам из фонда социального развития;
- рассмотрением писем, жалоб и заявлений по вопросам, относящимся к компетенции отдела.

## 2.2 Анализ системы управления персоналом УПФР в г. Старый Оскол и Старооскольском районе

Отдел кадров и ведения делопроизводства является структурным подразделением УПФР в г. Старый Оскол и Старооскольском районе. Отдел насчитывает пять штатных единиц. Руководит отделом начальник, который непосредственно подчиняется начальнику отдела кадров и ведения делопроизводства находятся ведущий специалист-эксперт по ведению делопроизводства, специалист-эксперт по ведению делопроизводства и два архивариуса.

В своей деятельности отдел кадров и ведения делопроизводства руководствуется:

- 1) Положением об отделе кадров и ведении делопроизводства УПФР в г. Старый Оскол и Старооскольском районе;

- 2) Конституцией РФ;
- 3) Трудовым кодексом РФ;
- 4) Федеральными законами и иными нормативно правовыми актами РФ;
- 5) Постановлениями и распоряжениями Пенсионного фонда РФ.

Основными задачами отдела в кадровом направлении являются:

- 1) обеспечение в установленном порядке квалифицированными кадрами аппарата управления;
- 2) проведение аттестации, периодическая оценка профессионально важных качеств работников;
- 3) организация работы с кадровым резервом;
- 4) обеспечение в, переподготовки и повышения квалификации работников;
- 5) документационное обеспечение управления, учет и обеспечение сохранности документов.

Основными задачами отдела в направлении делопроизводства являются:

- 1) обеспечение четкой организации обслуживания в Управлении ПФР в соответствии с основными положениями ЕГСД.
- 2) обеспечение формирования архивных закрытых пенсионных дел в межрайонном архиве.

Отдел в соответствии с возложенными на него задачами осуществляет следующие функции в разрезе кадровых вопросов:

- 1) подготовка, рассмотрение нормативных документов, относящихся к работе с персоналом;
- 2) консультирование работников управления ПФР по вопросам их правового положения, соблюдения трудового проведения предварительного инструктажа по вопросам техники безопасности и ограничений, связанных со спецификой деятельности ПФР;

- 3) обеспечение соблюдения общих требований при обработке персональных данных работников и гарантии их защиты;
- 4) обеспечение выполнения информации;
- 5) осуществление кадрового планирования, систематического анализа кадрового потенциала управления;
- 6) обеспечение управления квалифицированными специалистами в соответствии с квалификационными;
- 7) организация работы в целях обеспечения замещения вакантных должностей в управлении;
- 8) организационное, периодической оценки профессионально важных качеств работников управления, прохождение работниками испытательного срока при замещении должностей;
- 9) организация работы с резервом руководящих кадров управления; обеспечение профессиональной и работников;
- 10) проведение анализа уровня профессиональной подготовки работников управлений;
- 11) участие в семинарах, проводимых ПФР;
- 12) участие в разработке мер морального и материального стимулирования работников управления на основании нормативных документов ПФР в соответствии с порядком, установленным в ПФР;
- 13) участие в организации разработки должностных инструкций работников в соответствии с требованиями ПФР;
- 14) участие в подготовке и совместном рассмотрении со структурными подразделениями управления предложений об установлении должностных окладов и надбавок к ним, поощрениях и дисциплинарных взысканиях;
- 15) участие в работе комиссии управления по установлению трудового стажа работы, дающего право на получение ежемесячной надбавки за выслугу лет работникам отделения;

16) совместная подготовка с руководством управления предложении по представлению работников к наградам, присвоению почетных званий и другим формам поощрения, принятым в ПФР;

17) документальное оформление приема, перевода, увольнения работников, направление их всех видов, командировки;

18) подготовка документов для назначения пенсий работникам управления;

19) формирование и хранение относящихся к номенклатуре управления;

20) ведение учета, оформление и хранение трудовых книжек работников управления;

21) ведение воинского учета работников запаса и подлежащих призыву.

По ведению делопроизводства:

1) обеспечение своевременного рассмотрения и внутренней документации, представляемой для доклада руководству Отделения ПФР;

2) организация приема и передачи служебной информации по каналам факсимильной и электронной связи;

3) организация технического обеспечения осуществление приема, регистрации, хранения, учета, доставки по подразделениям и поступающей, исходящей и внутренней корреспонденции, а на государственное хранение;

4) обеспечение методического руководства по организации ведения делопроизводства в Отделении ПФР и подведомственных;

5) организация подготовки и повышения квалификации работников делопроизводства;

6) составление сводной номенклатуры дел журнала приема граждан начальником управления.

Был произведен сбор документов, характеризующих численность персонала и по результатам анализа кадровых процессов, были составлены

таблицы с показателями количество принятых человек в организацию увеличивается на протяжении рассматриваемого периода, так в 2014 году показатель составляет 14 человек, в 2015 году – человек. Также видно, что в 2014 и 2015 годах равное количество выбывших человек, в 2016 этот показатель увеличивается на четыре единицы.

При изучении показателя выбывшего персонала была выявлена наиболее частая причина – выбывание происходило по собственному желанию. Исходя из данных таблицы, можно сделать вывод, что состав кадров в данной организации достаточно постоянен, наибольшее значение данный показатель принимает в 2016 году и составляет 1,030.

Коэффициент текучести кадров в данной организации в 2014 году, что структура персонала изменяется на протяжении всего рассматриваемого периода. В период с 2014 года по 2015 год количество руководителей и рабочих не изменяется, а количество специалистов увеличивается на 9 человек.

В период с 2015 года по 2016 год количество руководителей увеличивается на 1 человека, специалистов – рабочих остается неизменным.

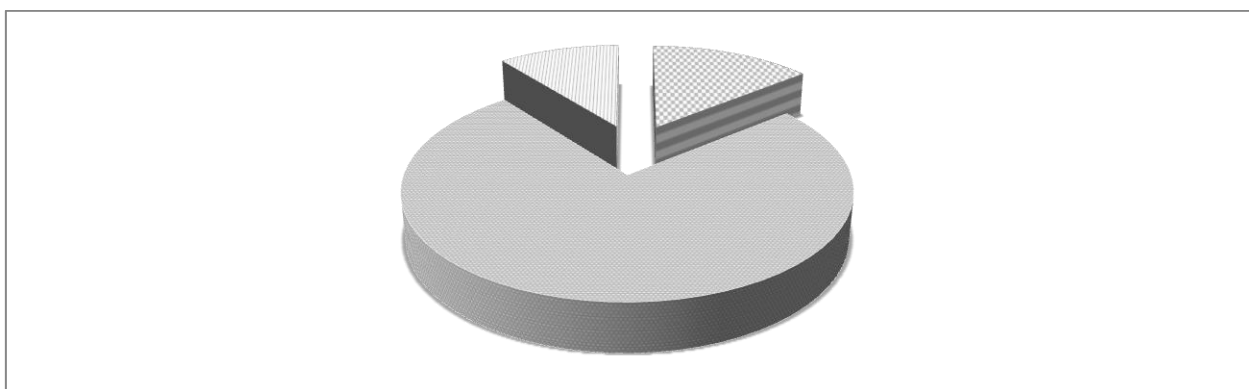


Рис.2.2 Структура персонала

Можно сделать вывод, что на протяжении трех лет количество руководителей растет в последний год, постоянно, а количество рабочих остается неизменным.

Средний размер заработной платы руководителей, специалистов и рабочих в период с 2014 года по 2015 год не изменяется. А в период с 2015 года по 2016 год средний размер заработной платы руководителей увеличивается.

Наибольший процент руководителей составляют сотрудники в возрасте 40-50 лет, одной из причин такому процентному распределению может служить тот факт, что для должности руководителя необходим определенный опыт, который приобретается не за один год.

Наиболее многочисленна группа специалистов в возрасте от 20 до 30 лет (45%), наименее многочисленна группа в возрасте от 50 до 60 лет

Наиболее многочисленна группа служащих в возрасте 50-60 лет.

По данным таблицы видно, что распределение персонала по полу в 2016 году не равно. Процент женщин составляет 9,47(рис. 2.6).

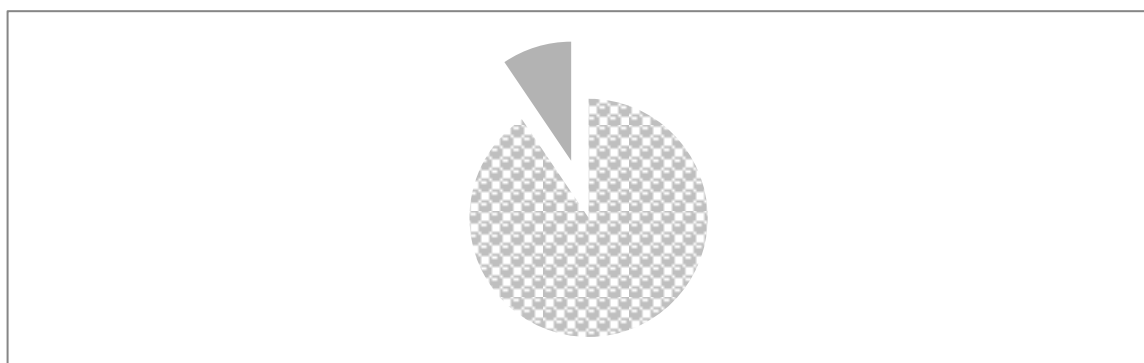


Рис.2.6 Распределение рабочих по возрасту

В 2016 году стаж руководителей с наибольшим процентом проявляется в группе от 10 до 15 лет и от 15 до 20 стаж работы до 25 лет и от 5 до 10 лет, а рабочие также имеют стаж до 5 лет из данных таблицы, можно сделать вывод, что и руководители и специалисты имеют в основном высшее образование, а рабочие – среднее и среднее руководитель и восемнадцать специалистов имеют среднее специальное образование, один специалист – среднее образование группе рабочих наряду со средним и средним специальным образованием есть три человека с высшим образованием.

### 2.3 Анализ актуальной системы мотивации персонала Управления пенсионного фонда РФ в городе Старый Оскол и Старооскольском районе

Анализ мотивации персонала УПФР в городе Старый Оскол проводился с использованием:

-методики определения уровня преданности организации Портера-Смита;

-методики парных сравнений для изучения структуры трудовой мотивации;

-опросник для определения уровня ценностных ориентаций в карьере.

Определение уровня преданности организации производилось посредством анонимного анкетирования утверждений. Возле каждого утверждения необходимо было поставить баллы от 1 до 5. При этом:

1 – абсолютно не верно, а 5 – абсолютно верно. Подсчитываются баллы по вопросам 3,7,11,12,15. Из первой суммы необходимо вычесть вторую. Разница будет представлять число, которое отражает уровень преданности работников организации.

Преданность организации можно трактовать как стремление работника как можно дольше оставаться в фактора, которые характеризуют преданность организации:

-вера в цели и ценности организации и согласие с ними;

-готовность приложить значительные стремление оставаться членом данной организации.

Следует отметить, что у большинства сотрудников УПФР достаточно высокий уровень преданности своей организации ценности организации, разделяют их, стремятся оставаться членами организации и готовы приложить значительные усилия для ее процветания. Следствием этого является высокий уровень дисциплины, текучесть и увеличение продуктивности труда у сотрудников.

Сотрудников старшего возраста преданности, что можно объяснить удовлетворенностью своей работой, обладанием лучшей позицией в организации.

Большой уровень приверженности имеют прочные эмоциональные связи, которые установлены с коллегами по работе.

Изучение структуры трудовой мотивации происходило посредством методики парных сравнений труда. Методика позволяет определить общую картину трудовой направленности человека.

Методика состоит из 36 парных вопросов. Респондент выбирает в паре суждений один ответ.

Анализ таблицы показал, что у большинства сотрудников выражены материальные мотивы, так как они стремятся иметь такую работу, которая приносит большую материальную выгоду и дополнительные льготы.

При этом присутствует потребность в позволяет сотрудникам быть уверенными в своем будущем и знать, что они будут иметь средства к существованию.

Далее диагностировалась локализация человека событиями. Данный опросник разработан на основе шкалы локуса контроля Дж. Роттера.

Методика оценивает, в какой степени человек готов ответственность за то, что происходит с ним и вокруг содержит 44 утверждения. С каждым из них испытуемый выражает свое согласие или его отсутствие.

За каждое совпадение знаков в ключе и в ответе испытуемого ему засчитывается один балл.

В основе методики лежит различие двух локусов контроля – интернального и экстернального и двух типов экстерналов.

Интернальный тип характеризуется тем, что человек считает, что происходящие с ним события зависят только от закономерным следствием его собственной деятельности.



Экстернальный тип характеризуется тем, что успехи и неудачи зависят от внешних обстоятельств, например условий окружающей действительности других людей, различных случайностей.

У большинства испытуемых выявлен интернальный локус контроля. Интерналы менее склонны подчиняться давлению других, сопротивляются, когда чувствуют, что ими манипулируют, они реагируют сильнее, чем личной свободе. Интерналы лучше работают в одиночестве, чем более благожелательны, более уверены в себе и как правило проявляют большую терпимость, также они более активно ищут информацию о себе, обычно более экстерналы.

У ряда сот рудников присутствует экстернальный локус контроля. Им присуще уступчивое и конформное поведение, они более склонны подчиняться давлению других и лучше работают в одиночестве. Небольшая часть сотрудников находится на границе экстернального локуса контроля.

Также в данном исследовании использовалась методика диагностики ценностных ориентаций в карьере. Данное утверждение. Для первых утверждений испытуемые должны проставить баллы:

1 – абсолютно не важно;

Для следующих суждений испытуемый должен определить степень своего согласия с ними:

Данный тест позволяет выявить восемь карьерных ориентаций: профессиональная компетентность, менеджмент, автономия, стабильность, служение, вызов, интеграция стилей жизни, предпринимательство.

По каждой из этих карьерных ориентаций нужно подсчитать количество баллов. Необходимо суммировать пользуясь ключом, и полученную сумму разделить на количество вопросов. Так определяется ведущая карьерная ориентация – количество быть не менее 5.

У большей части сотрудников ведущей карьерной ориентацией является стабильность работы. безопасности, защите и ищут постоянную работу с минимальной вероятностью безопасности и стабильности

ограничивает выбор вариантов социальные гарантии, которые может предложить работодатель, и их выбор места работы связан именно со стабильным положением ориентации может соответствовать невысокий уровень притязаний.

У части сотрудников ведущей интеграция стилей жизни, что есть гармония между личной жизнью и свойственно жертвовать чем-то одним ради другого. Для них важнее поддерживать определенный образ жизни, чем добиваться успехов в карьере. Только в том случае, если карьера не нарушает привычный стиль жизни ее людей.

У ряда сотрудников выявлена такая карьерная ориентация как служение. Они хотят воплощать в работе свои идеалы и ценности, стремятся приносить пользу людям и своей работы, даже если они не выражены в материальном эквиваленте. Эта группа сотрудников в большей степени ориентирована на данном виде работы. Они общительны и консервативны. Человек с такой ориентацией не будет работать в организации, которая враждебна его ценностям и целям.

У нескольких сотрудников ориентации, как менеджмент, стабильность места жительства и вызов.

В ходе исследования был проведен социологический опрос работников (руководителей и специалистов) по проблемам стимулирования и оплаты труда служащих.

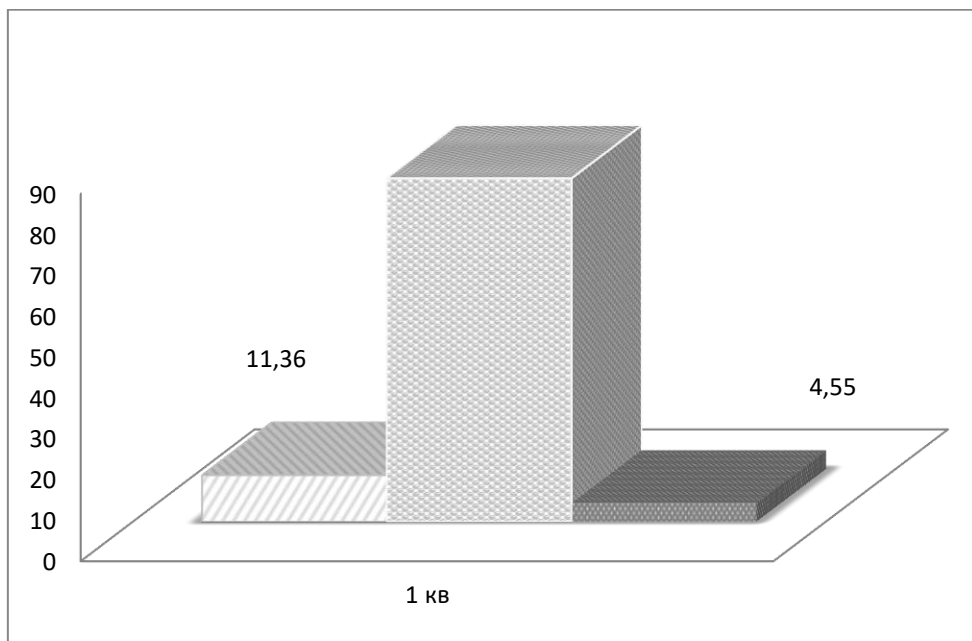


Рис.2.7 Удовлетворенность служащих размером заработка, %

Из данного графика видно, что заработка, который они получают, и лишь 12 респондентов ответили положительно. Исходя из вышеизложенного можно сделать вывод, что необходимо служащих.

Из проведенного опроса видно, что почти повысить свой профессиональный уровень

Также работникам УПФР в городе Старый Оскол задавался вопрос об организации рабочих мест, о персонала, о возможности повышения комфорта на рабочем месте (рис.2.8)

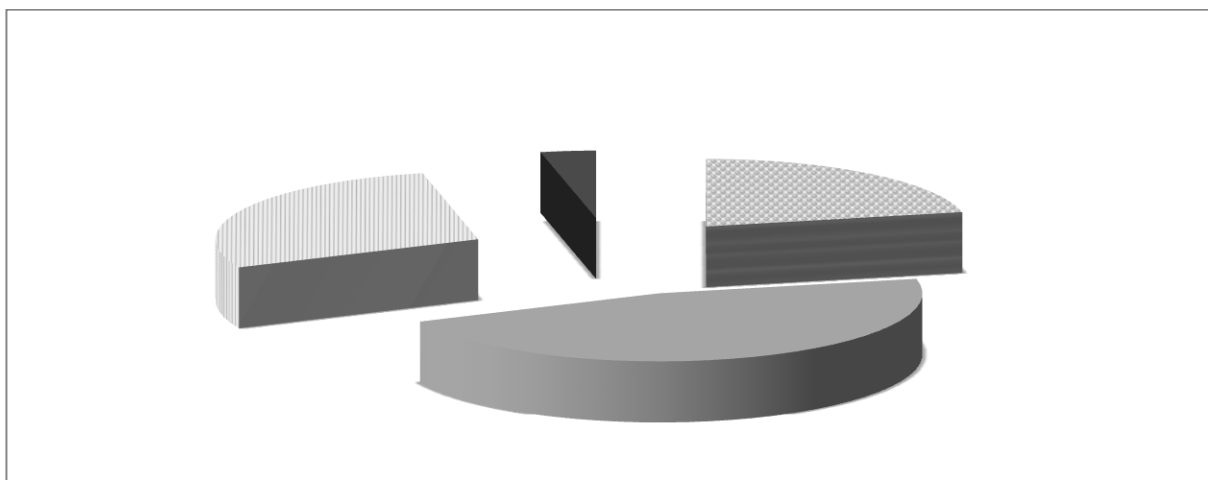


Рис. 2.8 Условия труда

Как видно из рисунка необходимость улучшения технического оснащения рабочего необходимость в создании мест отдыха для работников, а хотели бы получать горячее питание в обеденный перерыв.

Проведенные исследования показали, что система мотивации персонала УПФР в городе Старый Оскол недостаточно эффективна и не до конца сформирована

Выводы по главе 2.

В ходе исследования проведен анализ системы у правления персоналом УПФР. Отдел кадров и ведения делопроизводства является структурным подразделением ЦПФР в городе Старый Оскол и Старооскольском районе. подчиняется начальнику Управления. В подчинении у начальника отдела кадров и ведения делопроизводства находятся ведущий специалист–эксперт. Обозначены основные задачи и функции отдела кадров и ведения основных кадровых процессов показал, что состав кадров в данной организации достаточно постоянен, наибольшее значение данный показатель принимает в 2016 году и составляет 1,030.

Коэффициент текучести кадров в 2014 году равен 0,042 и в 2016 году – Коэффициент абсентеизма в 2014 году равен году – 0,05.

Анализ мотивации труда персонала УПФР производился посредством методики определения преданности организации Портера –Смита, методики парных сравнений, опросника уровня субъективного контроля, методики диагностики ценностных ориентаций в карьере.

У большинства сотрудников УПФР достаточно высокий уровень преданности своей организации. Сотрудники верят в цели и ценности организации, разделяют их, готовы приложить значительные усилия для ее процветания. Следствием этого является высокий уровень дисциплины, отсутствие опозданий, низкая текучесть и увеличение продуктивности труда у сотрудников.

У многих сотрудников выражены материальные мотивы, так как они стремятся иметь такую работу, которая приносит большую материальную выгоду и склонны подчиняться давлению других, сопротивляются, когда чувствуют, что ими манипулируют, они реагируют сильнее, чем экстерналы, на угрозу личной свободе. У и конформное поведение, они более склонны подчиняться давлению других и лучше работают под наблюдением, чем в одиночестве. Небольшая часть сотрудников находится на границе экстернального и и интернального локуса контроля.

У большей части сотрудников ведущей карьерной ориентацией является стабильность работы. У части сотрудников ведущей карьерной ориентацией является интеграция стилей такая карьерная ориентация как служение. У нескольких сотрудников ведущими являются такие карьерные ориентации, как менеджмент, стабильность места жительства и вызов.

84% служащих не устраивает размер заработка, который они получают. Почти 90% служащих хотели бы повысить свой профессиональный уровень.

## **ГЛАВА III. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА УПРАВЛЕНИЯ ПЕНСИОННОГО ФОНДА РФ В ГОРОДЕ СТАРЫЙ ОСКОЛ И СТАРООСКОЛЬСКОМ РАЙОНЕ**

### **3.1. Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала**

Анализ системы мотивации персонала УПФР в городе Старый Оскол показал, что слабой стороной является материальное стимулирование персонала. определяется Единой тарифной сеткой. Поэтому повышение заработной платы возможно только при принятии Правительством соответствующего постановления.

Повышение в должности строго регламентировано должностными инструкциями, штатным расписанием к должности и аттестации. При проведении аттестации основными критериями служит квалификация работника и результаты, достигнутые при исполнении должностных обязанностей.

Стоит отметить, что в УПФР преобладает деловой настрой без настроя в сторону личных взаимоотношений. Сотрудники редко общаются между собой во внеслужебное время. способствовать повышению уровня мотивации труда посредством формирования благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

Для эффективного поддержания системы мотивации труда персонала и создания условий для личностного роста требуется комплексный подход с учетом следующих по результатам труда, развитие и карьерные возможности.

Одним из эффективных способов нематериальной мотивации являются профессиональные конкурсы. Регулярно проводимые конкурсные

мероприятия приведут к позитивным изменениям в организации. Все профессиональные конкурсы можно подразделить на три типа:

- мотивационные;
- целевые;
- корпоративные.

Так как слабой стороной УПФР является материальное стимулирование, которое имеет ограничение, то целесообразно предложить для развития мотивации проводить мотивационные конкурсы.

Конкурсы на звание «Лучший в профессии» проводятся для стимулирования. Программу нематериального стимулирования работников, согласованную с экономической группой, может реализовывать отдел кадров и ведения делопроизводства.

Программа нематериального стимулирования может быть реализована во всех отделах УПФР. Раз в год комиссия созданная из начальника отдела кадров и ведения делопроизводства и руководителей отделов должна определять «Лучшего «О вынесении благодарности» и проекта приказа «Об объявлении благодарности».

После подписания документов начальник отдела кадров и ведения делопроизводства сообщает всем сотрудникам на общем собрании о вынесенной благодарности и награждает победителей памятными подарками. Также возможно размещение фотографий на доске почета.

Целевые конкурсы проводятся для того, чтобы решить конкретную задачу, стоящую перед организацией. Существуют три вида таких конкурсов: инновационные, информационные и мотивацию сотрудников, то решить эту проблему помогут кадровые конкурсы.

Кадровые конкурсы проводятся для того, чтобы подобрать сотрудников на открывшиеся вакансии или для формирования кадрового резерва. Необходимо определить требования к вакансии. Сотрудники отдела кадров и ведения делопроизводства должны уведомить сотрудников об

открывшейся вакансии и условиях конкурса. Все желающие принять участие в конкурсе высылают: выполнение практического задания, его защита перед комиссией и интервью по компетенциям. Процедура проведения может упрощаться или усложняться в зависимости от уровня вакантной должности.

С помощью таких конкурсов возможно снизить затраты на подбор специалистов и повысить мотивацию заинтересованных сотрудников в карьерном росте.

К корпоративным конкурсам относят командные мероприятия. В УПФР возможно повысить создания благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

В целях формирования и сплочения коллектива, развития корпоративной культуры командного типа.

В связи с большим объемом нагрузки, зачастую с ненормированным рабочим днем сотрудники УПФР подвержены усталости, депрессии и стрессам. В целях проведение тренингов, которые будут способствовать предупредить и справиться с проявлениями данных состояний сотрудников.

Таким образом, целью настоящего проекта является:

Развитие мотивации труда персонала УПФР нематериальными способами, не требующими финансовых затрат.

### 3.2 Мероприятия по внедрению проекта

Целью настоящего проекта является: развитие мотивации труда персонала УПФР нематериальными способами, не требующими финансовых затрат.

В целях повышения уровня мотивации труда персонала УПФР в рамках настоящего проекта необходимо проведение:

-проведение кадровых конкурсов в рамках карьерного роста;



-разработка мероприятий по формированию благоприятного социально-психологического климата в коллективе;

Для реализации намеченных мероприятий необходима:

-разработка Положения о проведении профессиональных конкурсов «Лучший сотрудник»;

-создание организационного комитета, который будет проводить конкурс и подводить его итоги.

Разработка Положения о проведении профессиональных конкурсов должна к разработке данного Положения необходимо учитывать профиль должности.

При формировании организационного комитета в целях организации и проведения профессиональных конкурсов необходимо учесть, что в него должны входить В целях осуществления корректного планирования внедрения проекта, направленного персонала УПФР разработан соответствующий маршрутный график, который представлен в таблице 3.1.

Данный проект включает в себя семь контрольных событий, каждое из которых проходит в рамках решаемой задачи. Каждое конкретное событие подтверждает соответствующий документ.

Кроме этого процесс реализации данного проекта может меть ряд рисков, которые связаны в организационных конфликтов:

1. Возникновение конфликта между членами комитета;
2. Недовольство сотрудников результатами конкурса.

Ожидаемые последствия наступления риска:

-невозможность эффективной работы комитета и дальнейшего проведения конкурса;

-отсутствие положительного эффекта от проведения конкурса (снижение уровня мотивации труда персонала УПФР).

В целях по предупреждению возникновения риска необходимо:

1. Провести тщательный отбор членов комитета;

На основании маршрутного графика разработан план-график внедрения проекта с указанием стоимости проводимых мероприятий.

Контроль за ходом внедрения проекта будет осуществлять руководство организации, а также уточняющие расчеты экономической эффективности, осуществляется на стадии рабочего проектирования. По окончании работы комиссии по приемке составляется акт о внедрении проекта, к которому будут прилагаться протоколы работы комиссии по приемке.

### 3.3 Социально-экономическое обоснование проекта

Основная цель мотивации – стимулировать трудовую деятельность персонала. От того, насколько реализуются стратегические цели организации за счет мотивированности персонала, будет зависеть эффективность мероприятий, направленных на повышение уровня мотивации. В свою очередь мотивация будет определяться тем, насколько полно организация соединит интересы работника со стратегическими задачами организации.

Эффективная система мотивации должна отвечать стратегическим целям компании и соответствовать условиям, представлять ее недостатки и готовиться к их нейтрализации.

При создании действенной системы мотивации необходимо учитывать ряд факторов усложняющих этот процесс:

- неочевидность мотивов. Руководитель может только догадываться какие мотивы будут более действенны.

- разная степень мотивов на разных сотрудников. Один и тот же мотив будет по-разному действовать на поведение людей.

- не существует однозначной связи между мотивацией и конечным результатом, потому что здесь такие как способность работника, его настроение в данный момент, понимание ситуации, влияние третьих лиц.

Эффективность мотивации включает в себя два основных понятия:

- экономическая эффективность;
- социальная эффективность.

Экономическая эффективность включает в себя решение задач стоящих перед организацией. Она будет зависеть от правильного и эффективного ориентировать работников на те действия, которые необходимы организации.

Мотивация может решать следующие задачи организации:

- привлечение персонала организации;
- стимулирование эффективной работы сотрудников;
- уменьшение затратных показателей.

Эти и другие показатели работы организации будут зависеть от эффективной мотивации.

Экономическую эффективность, предложенных мероприятий по повышению уровня мотивации персонала УПФР, рассчитаем с помощью модели ROI, разработанной Д. Филипсом.

Эта модель представляет собой дополнение к методу оценки эффективности обучения Д. Кирпатрика. Метод состоит из четырех уровней оценки:

1. Реакция – люди так или иначе делятся своими впечатлениями от проведенных мероприятий со своим руководством, и эта информация уходит выше. продолжительности мероприятий.

2. Объективные результаты - изменение поведения участников в результате мероприятий (изменяться установки).

3. Изменение рабочего поведения - отсутствие изменений в поведении не означает, что мероприятия были неэффективны. Возможны ситуации, когда реакция на дальнейшем не изменилось, так как для этого не были соблюдены необходимые условия.

4. Бизнес – результаты организации. Выявляется их связь с проведенными мероприятиями.

Д. Филипс добавил пятый уровень оценки, который переводит результаты четвертого уровня в материальный эквивалент.

Расчет ROI выгод руководителям:

-оценить финансовую определения результативности мероприятий по работе с персоналом;

-сделать измеримым «человеческий фактор» и его влияние на бизнес – результат организации.

В свою очередь менеджерам по персоналу возможно:

-представить результаты своей работы руководителю компании на принятом в бизнесе языке цифр;

-получить инструмент для выявления успешных и малоэффективных программ.

В последнее время модель ROI стала универсальным инструментом оценки возврата на капитал, вложенный не только в обучение персонала, но и в другие мероприятия в области управления кадрами.

В качестве экономической выгоды будем рассматривать экономию средств, связанную с прогнозируемым уменьшением текучести кадров в следствие предложенных мероприятий.

Текучесть кадров составляет 20 человек. Прогнозируемое уменьшение текучести 50% (10 человек).

Экономическая эффективность составляет:

$$ROI = \frac{120000 - 68000}{68000} \times 100\% \quad (3.2)$$

$$ROI = 76,5\%$$

Ожидаемый экономический эффект можно рассчитать как отношение затрат на реализацию данного проекта и уровень качества осуществления функций службы управления персоналом, что составит:

Таким образом, осуществление мероприятий по совершенствованию системы мотивации труда приведет к уменьшению текучести персонала и позволит получить результат свидетельствует, что представленный проект является целесообразным. Социальная эффективность данного проекта заключается в повышении уровня мотивации труда персонала, улучшения социально-психологического климата в коллективе, его сплочении, развитии корпоративной культуры, оживлении рабочей атмосферы и уменьшении количества профессиональных стрессов.

### Выводы по главе 3.

В ходе анализа системы мотивации персонала УПФР был выявлен недостаточный уровень мотивации персонала.

В целях решения данной проблемы разработан проект, направленный на повышение уровня мотивации персонала УПФР. В рамках данного проекта был разработан маршрутный график проекта, план – график его внедрения, определены риски проекта и социально-экономическая эффективность.

Данный результат свидетельствует, что представленный проект является целесообразным. Социальная эффективность данного проекта заключается в социально-психологического климата в коллективе, его сплочении, развитии корпоративной культуры, оживлении рабочей атмосферы и уменьшении количества профессиональных стрессов.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современной системе мотивации персонала все большее значение приобретают мотивационные аспекты. Актуальность данной темы определяется сложностью создания рациональной системы мотивации и стимулирования труда персонала на практике, поскольку попытки приспособить классические теории мотивации к реальным условиям деятельности работников во многом не систематизированы, что затрудняет использование технологий и методов мотивации.

1. В современном менеджменте человек рассматривается как главный субъект управления, а всестороннее развитие личности человека - как глобальная цель предприятия.

2. Сущность мотивации как системного компонента трудового потенциала человека в том, что она не только определяет трудовую деятельность работников, но и организует всю систему организационного поведения коллективов организации.

3. Актуальной задачей в области теории управления мотивацией является повышение эффективности производства за счет всестороннего развития и уровня его квалификации, компетентности, ответственности, инициативы на основе эффективных методов мотивационного процесса.

4. Мотивы играют важную роль в трудовой деятельности человека. Без них трудовая деятельность вообще не может выделять:

- моральное стимулирование - для выражения общественного признания и способствующее повышению или снижению престижа;

- материальное не денежное стимулирование - материальные блага, которые не могут быть приобретены за деньги или являются дефицитными (распределение жилья, путевок, телефона);

- материально-денежное стимулирование - это использование различных денежных выплат;

- стимулирование временем - величиной занятости, предоставлением свободного времени;
- трудовое стимулирование - изменение чувства удовлетворенности выполненной работой (должностью).

В системе мотивации главным является достижение правильного соотношения между поощрением, вознаграждением и наказанием.

Управление Пенсионного фонда Российской Федерации в городе Старый Оскол и Старооскольском районе входит в систему Пенсионного фонда Российской Федерации и Отделению Пенсионного фонда России по Белгородской области, которое было образовано постановлением Правления Пенсионного фонда России № 59 от 22 марта 1991 года.

В ходе исследования проведен анализ системы у правления персоналом УПФР. Отдел кадров и ведения делопроизводства является структурным подразделением ЦПФР в городе Старый Оскол и Старооскольском районе. Данный отдел насчитывает 5 штатных единиц. Руководит отделом начальник, который непосредственно подчиняется начальнику Управления. В подчинении у начальника отдела кадр ведущий специалист–эксперт по ведению делопроизводства, специалист – эксперт по ведению делопроизводства и два архивариуса. Обозначены основные задачи и функции отдела кадров и ведения делопроизводства в кадровом направлении и направлении делопроизводства.

Анализ основных кадровых процессов показал, что состав кадров в данной организации достаточно постоянен, наибольшее значение данный показатель принимает в 2016 году и составляет 1,03.

Анализ мотивации труда персонала УПФР производился посредством методики определения преданности организации Портера –Смита, методики парных сравнений, опросника уровня субъективного контроля, методики диагностики ценностных ориентаций в карьере.

В ходе анализа выявлено, что у большинства сотрудников УПФР достаточно высокий уровень преданности своей организации. Сотрудники верят в цели и ценности организации, разделяют их, стремятся оставаться значительные усилия для ее процветания. Следствием этого является высокий уровень дисциплины, отсутствие опозданий, низкая текучесть и увеличение продуктивности труда у сотрудников.

У большинства сотрудников выражены материальные мотивы, так как они стремятся иметь такую работу, которая приносит большую материальную выгоду и дополнительные льготы.

У большинства испытуемых выявлен интернальный локус контроля. Интерналы менее склонны подчиняться давлению других, сопротивляются, когда чувствуют, что ими манипулируют, они реагируют сильнее, чем экстерналы, на угрозу личной свободе. У ряда сотрудников присутствует экстернальный локус контроля. Им поведение, они более склонны подчиняться давлению других и лучше работают под наблюдением, чем в одиночестве. Небольшая часть сотрудников находится на границе экстернального и интернального локуса контроля.

У большей части сотрудников ведущей карьерной ориентацией является стабильность работы. У части сотрудников ведущей карьерной ориентацией является интеграция стилей жизни, что есть гармония между личной жизнью и карьерой. У ряда ориентация как служение. У нескольких сотрудников ведущими являются такие карьерные ориентации, как менеджмент, стабильность места жительства и вызов.

В ходе анализа системы мотивации персонала УПФР был выявлен недостаточный уровень мотивации персонала.

В целях решения данной проблемы разработан проект, направленный на повышение уровня мотивации персонала УПФР. В рамках данного проекта был разработан маршрутный график проекта, план – график его



внедрения, определены риски проекта и социально-экономическая эффективность.

Данный результат свидетельствует, что представленный проект является целесообразным. Социальная эффективность данного проекта заключается в повышении уровня мотивации труда персонала, улучшения социально-психологического климата корпоративной культуры, оживлении рабочей атмосферы и уменьшении количества профессиональных стрессов.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 года с изменениями от 25 ноября 2013 года: офиц текст.0М.: Эксмо, 2013.- 270 с.
2. Федеральный закон от 15.12.2001 №167-ФЗ «Об обязательном пенсионном страховании в Российской Федерации»
3. Федеральный закон от 01.04 1996 года № 27-ФЗ «Об индивидуальном (персонифицированном) учете в системе государственного пенсионного страхования»
4. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами [Текст] / М. Армстронг.-М.:ИНФРА-М, 2009.-327 с.
5. Аширов Д.А. Организационное поведение[Текст] / Д.А. Аширов.-М.: Проспект,2009.-360 с.
6. Базаров Т.Ю. Управление персоналом[Текст] / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин.-М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2009.-423 с.
7. Борисенко Н.Ю. Проблемы обеспечения финансовой устойчивости Пенсионного фонда России[Текст] / Н.Ю. Борисенко. – М.: Финансы и кредит, 2009. – С. 157.
8. Варданян И. Мотивация начинается там, где заканчивается воздействие приказа[Текст] / И. Варданян.-М.: Дело, 2010.-80 с.
9. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала[Текст] / В.Р. Веснин.-М.: Юристъ, 2011.-496 с.
10. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: инструменты, методики, практика[Текст] / Е. Ветлужских.-М.: Альпина Бизнес Букс, 2010.-133 с.
11. Виханский О.С. Менеджмент[Текст] / О.С. Виханский, А.И. Наумов.- М.:Экономистъ, 2012.-670 с.
12. Вилюнас В.К. Психологические механизмы мотивации человека[Текст] / В.К. Вилюнас.-М.: ИНФРА –М, 2009.-283 с.

13. Волобуева М. Когда работа – праздник[Текст] / М. Волобуева, Ю. Фомина// Справочник кадровика.-2010.-№5.-С.131-133.
14. Волгин Н. Реформирование оплаты труда – проблема неотложная[Текст] /Н. Волгин// Человек и труд.-2011.-№3.-С.42-49.
15. Генкин Б.М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях[Текст] / Б.М. Генкин.-М.: Норма, 2014.- 399 с.
16. Горелов Н.А. Вознаграждение работникам[Текст] / Н.А. Горелов.- СПб.: ЛИК, 2015.-815 с.
17. Громова О. Мотивация персонала на основе компетентного подхода[Текст] / О. Громова// Инициативы XXI века.-2014.-№3.-С. 44-48.
18. Губанов С. Система организации и поощрения труда[Текст] / С. Губанов// Экономист.-2010.-№3.-С.24-30.
19. Дипроуз Д. Мотивация[Текст] / Д. Дипроуз.-М.: ЭКСМО, 2013.-256 с.
20. Дмитренко Г.А. Мотивация и оценка персонала[Текст] / Г.А. Дмитренко, Е.А. Шарапатова, Т.М. Максименко.- К.: МАУП, 2012.- 248 с.
21. Дмитrochenко Н. Система оплаты, которая может стимулировать эффективный труд[Текст] / Н. Дмитриенко// Человек и труд.-2011.- №1.-С.13-21.
22. Доблаев В.Л. Организационное поведение[Текст] / В.Л. Доблаев.-М.: ЭКСМОС, 2012.-312 с.
23. Дундарь, М. Психодиагностические методики для изучения мотивации человека[Текст] / М. Дундарь // Менеджер по персоналу .- 2008.-№ 6.- С.45-51.
24. Егоршин А.П. Управление персоналом[Текст] / А.П. Егоршин.-Н. Новгород: НИМБ, 2013.-730 с.
25. Занковский А.Н. Организационная психология[Текст] / А.Н.

- Занковский.-М.: Флинта, 2012.-648 с.
26. Иванова С.В. Мотивация на 100%. А где же у него кнопка? [Текст] / С.В. Иванова.-М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.-288 с.
  27. Карпов А.В. Психология менеджмента[Текст] / А.В. Карпов.-М.: Гардарики, 2010.-554 с.
  28. Кабаченко Т.С. Психология управления трудовыми ресурсами[Текст] / Т.С. Кабаченко.-СПб.: Питер, 2009.-299 с.
  29. Кондо Й Мотивация персонала. Ключевой фактор менеджмента[Текст] / Й. Кондо.- Н. Новгород: Приоритет, 2009.-206 с.
  30. Кочиева Т.Б. Базовые системы стимулирования[Текст] / Т.Б. Кочиева, Д.А. Ковиков.-М.: Апостроф, 2010.-108 с.
  31. Кобьелл К. Мотивация в системе экшн[Текст] / К. Кобьелл.-М.: Альпина Бизнес Букс, 2010.-192 с.
  32. Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы[Текст] / Н. Комарова// Человек и труд.-2011.-№10.-С.29-30.
  33. Красовский Ю.Р. Организационное поведение[Текст] / Ю.Р. Красовский.-М.: ЮНИТИ- Дана, 2009.-439 с.
  34. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения[Текст] /Б.Г. Литвак.-М.: Дело, 2010.-392 с.
  35. Лукаш Ю.А. Мотивация и эффективное управление персоналом фирмы[Текст] / Ю.А. Лукаш.-М.: Финпресс, 2011.-208 с.
  36. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами[Текст] / И.К.Макарова.-М.: Дело 2012.-232 с.
  37. Макарова И.К. Управление персоналом[Текст] / И.К. Макарова.-М.:ИМПЭ им А.С. Грибоедова, 2009.-98с.
  38. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами: 17 модульная программа для менеджеров[Текст] / С.К. Мордовин.-М.: ИНФРА – М, 2012.-288 с.
  39. Митрофанова, Е. Кадровый аудит как метод оценки трудового

- потенциала организации[Текст] /Е. Митрофанова// Кадровик.-2014.-№6.-С.81-92.
40. Нирмайер Р. Мотивация[Текст] / Р. Нирмайер, М. Зайфферт.-М.: ОМЕГА-Л, 2011.-124с.
41. Новикова М.В. Компенсации и льготы[Текст] / М.В. Новикова.-М.: ООО «Бегин групп», 2010.-113 с.
42. Ньюстром Дж.В. Организационное поведение[Текст] /Дж.В. Ньюстром, К. Дэвис.-СПб.: Питер-Юг, 2010.-448 с.
43. Одегов Ю.Г. Мотивация персонала. Практические задания[Текст] / Ю.Г. Одегов.-М.: Альфа-Пресс. 2010.-640 с.
44. Озерникова, Т.Г. Методика диагностики трудовой мотивации персонала организации[Текст]/Т.Г. Озерникова // Мотивация и оплата труда. -2007.-№4.-С. 276-286.
45. Пашуто В.П. организацтя, нормирование и оплата труда на предприятии[Текст] / В.П. Пашуто.-М.: КНОРУС, 2012.-320 с.
46. Петров, А. Премии и вознаграждения за эффективный труд[Текст] /А. Петров//Кадровик.-2014.-№9.-С.25-29.
47. Пономарев И.П. Мотивация работой в организации[Текст] / И.П. Пономарев.-М.: ЛКИ, 2013.-224 с.
48. Правилова Т. Внутренние конкурсы : цели и средства[Текст] / Т. Правилова, А. Ширяева// Справочник по управлению персоналом.-2012.-№2.-С.64-67.
49. Соломандина Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала[Текст] / Т.О. Соломандина, В.Г. Соломандин.-М.: Дело, 2011.-278 с.
50. Соренсен Е. Праздники и подарки: средство построения коммуникаций[Текст] / Е. Соренсен// Справочник кадровика.-2011.-№9.-С.135-142.

51. Спивак В.А. Организационное поведение в управлении персоналом[Текст] / В.А. Спивак.-СПб.: Питер, 2012.-416 с.
52. Стаут Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера[Текст] / Л.У. Стаут.-М.: ООО «Добрая книга», 2011.-539 с.
53. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента [Текст] / В.В. Травин, В.Я. Дятлов.-М.: Дело, 2009.-336 с.
54. Управление персоналом организации[Текст] / под ред. А.Я. Кибанова.-М.: ИНФРА- М, 2010.-638 с.
55. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент[Текст] / Э.А. Уткин, Т.Б. Бутова.-М.: ТЕИС, 2010.-347 с.
56. Чижов, Н.А. Кадровые технологии[Текст] /Н.А. Чижов, М.: Экзамен, 2011.- 351с.
57. Шаховой В.А. Мотивация трудовой деятельности[Текст] / В.А. Шаховой, С.А. Шапиро.-М.: Альфа-Пресс, 2011.-224 с.
58. Шаховская Л.С. Мотивация труда в переходной экономике: автореф. дис. ...докт. экон.наук/Л.С. Шаховская.-М, 2009.-32с.
59. Шевцов, С.П. Современные формы мотивации труда[Текст] /С.П. Шевцов // Теория и практика управления. 2015. – №9. – С.65–71.
60. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам[Текст] /В.И. Шкатулла.- М.: АСТ, 2013. - 205с.

## ПРИЛОЖЕНИЯ