

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.  
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**Основы формирования системы вознаграждения персонала в  
государственных учреждениях РФ на примере Управления Пенсионного  
фонда РФ в Заводском районе города Саратова (межрайонное)**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ  
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 4 курса 441 группы

направления 38.03.03 Управление персоналом

Экономического факультета

Антоновой Анны Алексеевны

Научный руководитель

доцент

\_\_\_\_\_   
подпись, дата

М.В.Бгашев

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_   
Л.И. Дорофеева

Саратов 2021 год

**ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы.** Проблема разработки и внедрения систем вознаграждений достаточно актуальна для большинства компаний. Эффективность систем вознаграждений имеет прямую зависимость как от объективных условий (тип и характер производства, особенности трудовых процессов, положение организации на рынке), так и от субъективных факторов (особенности восприятия работниками системы вознаграждений в зависимости от структуры их потребностей, ценностей и интересов, а также их реального экономического положения).

Соединив материальные потребности работников с целями организации, такой подход может позволить последней привлечь и удержать квалифицированный персонал. Вместе с тем дает возможность контролировать и управлять затратами на рабочую силу, при этом сохраняя оптимальное количество работников. Всем этим целям и служат внутрифирменные системы оплаты труда, стимулирования и мотивации персонала, которые должны разрабатываться в организации.

**Степень разработанности проблемы в литературе.** Для написания дипломной работы мы обратились к трудам таких авторов, как: Пресняков М.В., Чаннов С.Е., Маврин С.П., Хохлов Е.Б., Арзуманова Т.И., Мачабели М.Ш., Скляревская В.А., Добрынин Ю.В., Бочкарев В. К., Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофвнова Е.А., Ловчева М. В., Егоршин А.П., Агаркова А.А., Бадалов Ш.К., Дубинин И.С., Чумачева Е.А., Захаренкова, И. А., Иванова Н.Е., Жукова Н.С., Коптякова С.В., Ахметшин Р.Р., Коробейникова Л.С., Шайдорова Е.А., Купрюшина О.М., Леонова В.В., Лапшова О.А., Комаров П.И., Кондрашов В.М., Ганичева Е.В., Земляк С.В. и др. Мы обратились также к периодическим изданиям: «Финансовый менеджмент», «Социологические исследования», «Справочник по управлению персоналом».

## **Содержание работы:**

1. Теоретические основы формирования системы вознаграждения персонала в государственных учреждениях РФ.
2. Анализ формирования системы вознаграждения персонала на примере ПФ РФ.
3. Направления совершенствования системы вознаграждения персонала в Управлении Пенсионного Фонда РФ в Заводском районе города Саратова (межрайонное).

**Целью выпускной квалификационной работы** является изучение формирования системы вознаграждения персонала в Управлении Пенсионного фонда РФ в Заводском районе города Саратова (межрайонное) и разработка рекомендаций по ее совершенствованию.

Для реализации цели выпускной квалификационной работы необходимо решение следующих **задач**:

- дать понятие, раскрыть элементы системы вознаграждения персонала;
- раскрыть процедуру формирования системы вознаграждения персонала;
- проанализировать особенности формирования системы вознаграждения персонала в государственных учреждениях РФ;
- охарактеризовать хозяйственную деятельность ПФ РФ;
- представить анализ количественного и качественного состава персонала в Управлении Пенсионного фонда РФ в Заводском районе города Саратова (межрайонное) ;
- исследовать этапы формирования системы вознаграждения персонала в Управлении Пенсионного фонда РФ в Заводском районе города Саратова (межрайонное).

**Объектом выпускной квалификационной работы** является Управление Пенсионного фонда РФ в Заводском районе города Саратова (межрайонное).

**Предметом выпускной квалификационной работы** являются организационно - управленческие отношения, которые возникают в Управлении Пенсионного фонда РФ в Заводском районе города Саратова (межрайонное) при формировании системы вознаграждения персонала.

**ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ.** В главе 1 «Теоретические основы формирования системы вознаграждения персонала в государственных учреждениях РФ» автором рассказываются особенности формирования системы вознаграждения персонала в государственных учреждениях РФ.

Система вознаграждения или система внутреннего подкрепления— это совокупность структур нервной системы, участвующих в регулировании и контроле поведения при помощи положительных реакций на действия. Выделяют внутренние и внешние формы вознаграждения.

В бюджетных учреждениях заработная плата работников (федеральных, региональных, муниципальных) складывается из трех составляющих, которыми являются — базовая часть, компенсационные выплаты и стимулирующие выплаты. Для дифференциации оплаты труда утверждены четыре профессиональные квалификационные группы, для каждой группы Правительством РФ утвержден базовый оклад. Базовый оклад является нижней границей заработной платы, ниже которого по профессиональным квалификационным группам заработную плату устанавливать нельзя. Следующий этап — это установление шести квалификационных уровней. Такие уровни дифференцируют заработную плату работников одной профессии в зависимости от сложности работы, которую они выполняют, при этом учитывая дополнительные критерии

квалификации.

Природа стимулирующих и компенсационных выплат различна. Посредством стимулирующих выплат работодатель создает побудительные мотивы к труду, вырабатывает у работника желание трудиться более результативно, а компенсационные выплаты возмещают (отсюда и название «компенсационные») потенциальные потери работников. Но, можно сказать, что и стимулирующие выплаты, и компенсационные направлены на повышение эффективности и производительности труда. Особенности функционирования организации влияют в большей степени на стимулирующие выплаты, чем на компенсационные. Стимулирующие выплаты являются показателем качества и количества труда, но если работодатель слишком увлекается такими выплатами, то это может привести к негативным последствиям.

**В главе 2 «Анализ формирования системы вознаграждения персонала на примере ПФ РФ»** автор дает общую характеристику деятельности ПФР и Управления Пенсионного фонда РФ в Заводском районе города Саратова (межрайонное), проводит анализ количественного и качественного состава персонала, а также исследует этапы формирования системы вознаграждения персонала.

Пенсионный фонд Российской Федерации (России) (далее - ПФР) образован Постановлением Верховного Совета РСФСР от 22 декабря 1990 года с целью государственного управления финансовыми ресурсами пенсионного обеспечения в Российской Федерации. УПФР в Заводском районе г. Саратова (межрайонное) было зарегистрировано 21 сентября 2001 в результате принятия Постановления Верховного Совета № 442-1. Основная обязанность — своевременное, качественное социальное обеспечение граждан России. Юридический адрес 410015, Саратовская область, город Саратов, Им Орджоникидзе Г.К. улица, 11 а. Руководитель Агальцова Инна Юрьевна. Основной вид деятельности УПФР в Заводском районе г. Саратова

(межрайонное): деятельность в области обязательного социального обеспечения.

Структура отделения:

- отдел перерасчета пенсий и выплат;
- отдел выплаты пенсий и социальных выплат;
- клиентская служба ( на правах отдела) в Саратовском районе Саратовской области (обособленное);
- клиентская служба на правах отдела;
- финансово-экономический отдел;
- отдел персонифицированного учета и взаимодействия со страхователями;
- юридическая группа;
- отдел назначения пенсий и социальных выплат;
- отдел социальных выплат;
- отдел оценки пенсионных прав застрахованных лиц;
- группа по автоматизации;
- группа по кадрам и делопроизводству;
- административно-управленческий персонал;
- обслуживающий персонал.

Линейно-функциональная структура реализует принцип единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций управления между ними и рационального сочетания централизации и децентрализации. При такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив.

Общая численность работников УПФР в 2019 году составила 160 человек. По показателям динамики среднесписочной численности УПФР положение можно охарактеризовать как стабильное; - старший персонал составляет основную категорию предприятия: 84,37% в 2019 г., и имеет тенденцию роста. Доля ведущей категории снизилась к 2019 г. С 7,59% в 2018 до 6,25 % в 2019 г.

Структура персонала по категориям оптимальна, в исследуемый период в целом изменилась в положительную сторону; - значительное изменение в структуре персонала связано с увеличением ведущих специалистов-экспертов на 4 чел.; - в структуре персонала по половому признаку на протяжении всех периодов преобладают работники женского пола (2019 г. – 96,87%); - наибольший удельный вес составляют работники, имеющие средне- специальное образование; численность работников с высшим образованием увеличилась – на 0,65%. - в результате анализа структуры персонала УПФР выявлены важные тенденции: уменьшение ведущих специалистов в структуре персонала на 1,39%, средний уровень образования персонала повысился.

Проведя анализ движения персонала можно сказать следующее: коэффициент оборота по приему в 2018 г. был выше и составил 27,84; прием на работу в 2019г. выше, чем в 2017 и составил 26,87; коэффициент оборота по выбытию, по сравнению с предыдущими годами, в 2019 г. уменьшился и составил 23,12; в 2019 г. коэффициент оборота по выбытию уменьшился, что повлекло уменьшение коэффициента текучести кадров – это говорит об увеличении устойчивости кадрового состава предприятия.

Однако, коэффициент текучести кадров очень высок и составляет 23,12% (при нормальном значении коэффициента текучести 10-15%). С текучестью кадров связаны довольно существенные затраты предприятия, такие как: прямые затраты на увольнение; уменьшение объема производства из-за обучения и подготовки новых кадров; плата за сверхурочные оставшимся работникам; затраты на обучение; более высокий процент брака в период обучения.

Помимо базового оклада, сотрудникам положены и дополнительные (стимулирующие) материальные выплаты:

1. Ежемесячная надбавка к должностному окладу за высокую квалификацию в размере до 30 процентов.

2. Ежемесячная надбавка к должностному окладу за особые условия и специальный режим работы.

3. Ежемесячная надбавка за сложность и напряженность труда в следующих размерах:

-работникам отделений ПФР - 1,8 должностного оклада;

-работникам управлений ПФР, отделов ПФР, центров ПФР, включая управления ПФР (отделы ПФР, центры ПФР), входящие в состав (структуру) отделения ПФР, - 1,4 должностного оклада.

4. Ежемесячная надбавка к должностному окладу за выслугу лет в следующих размерах:

при стаже работы:

от 1 до 5 лет – 10 процентов;

свыше 5 до 10 лет – 15 процентов;

свыше 10 до 15 лет – 20 процентов;

свыше 15 лет – 30 процентов.

Надбавки и поощрительные выплаты

Положение о порядке выплаты ежемесячной надбавки к должностному окладу за выслугу лет работников системы Пенсионного фонда Российской Федерации, включая работников территориальных органов ПФР, утверждается в установленном порядке.

5. Ежемесячные процентные надбавки к должностному окладу работникам, допущенным к государственной тайне на постоянной основе, и работникам структурных подразделений по защите государственной тайны системы Пенсионного фонда Российской Федерации за стаж работы в указанных структурных подразделениях.

6. Премии по результатам работы, порядок выплаты которых определяется с учетом обеспечения выполнения задач и функций территориального органа ПФР, исполнения работником своих должностных обязанностей (размеры премий определяются по результатам деятельности

работника и максимальными размерами не ограничиваются).

7. Единовременная выплата при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска, выплачиваемая за счет средств фонда оплаты труда.

8. Материальная помощь, выплачиваемая за счет средств фонда оплаты труда.

9. Ежемесячная надбавка к должностному окладу за выполнение дополнительных обязанностей в качестве членов Правления ПФР в размере 50 процентов.

**В главе 3 «Направления совершенствования системы вознаграждения персонала в Управлении Пенсионного Фонда РФ в Заводском районе города Саратова (межрайонное)» автор приводит направления совершенствования системы вознаграждения персонала в Управлении ПФР в Заводском районе города Саратова (межрайонное) и обосновывает социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.**

Система мотивации в Управлении работает в двух направлениях материальное и нематериальное стимулирование.

Одним из эффективных способов нематериальной мотивации являются профессиональные конкурсы. Регулярно проводимые конкурсные мероприятия приведут к позитивным изменениям в организации. Стоит отметить, что такие нематериальные факторы как грамоты, символические подарки и т.д. играют незначительную роль в мотивации сотрудников. Ведь они не соотнесены затратам работников. В таких случаях, чтобы избежать высокой текучести кадров стоит расширять материальное стимулирование персонала.

Первым мероприятием по совершенствованию системы вознаграждения персонала в Управлении ПФР в Заводском районе города Саратова (межрайонное) является изменение системы вознаграждения персонала. Необходимо добавить пункт в Положение о премировании: «за

своевременное выполнение целей и задач для каждого сотрудника» Исходя из должностных обязанностей сотрудников, следует провести расчет их трудовых обязанностей на месяц и разделить пропорционально рабочим дням месяца. В соответствии с этим назначить выплаты стимулирующего характера, а именно:

- за выполнение плана на 80% - 0,8 часть от оклада;
- за выполнение плана на 90% - 0,9 часть от оклада;
- за выполнение плана на 100% - 1 часть оклада.

Надбавки к окладам, дадут возможность с полной ответственностью относиться к заменяемым должностям, что должно эффективно повлиять на результат работы.

Необходимость выполнения или перевыполнения производственного плана не всегда укладывается в рамки нормы рабочего времени. В этом случае возникает потребность в организации труда за пределами нормальной продолжительности смены, но сверхурочная работа по ТК РФ имеет ограничения на привлечение персонала к труду за пределами лимитов нормальной продолжительности рабочего дня. Кроме собственных ограничений, установленных статьей 99 ТК РФ, привлечение к такой работе требует дополнительную оплату сверхурочных часов, что установлено статьей 152 ТК РФ.

Вторым мероприятием по совершенствованию системы вознаграждения персонала в Управлении ПФР в Заводском районе города Саратова (межрайонное) является внесение изменений в Коллективный договор в части оплаты переработки. Следует прописать в коллективном договоре осуществление оплаты переработки в соответствии со ст. №152 ТК РФ:

- первые два часа переработки оплачиваются в полуторном размере
- остальные часы начисляются в двойном окладе.

Указанный размер оплаты внеурочного труда считается минимальным, то есть работодатель не имеет права платить меньше. Но размеры оплаты за труд сверх нормы могут быть увеличены руководителем предприятия. Информацию об этом следует указать в локальном акте компании или трудовом договоре с работником.

Подсчитав все рекомендуемые выплаты, доплаты и надбавки можно сделать вывод о том, что заработная плата сотрудников Управления ПФР в Заводском районе города Саратова (межрайонное) значительно увеличится. Это повлияет на продуктивность работы персонала, они будут четко понимать, что организация ценит их труд и измеряет по достоинству затраты.

Оценить качество и продуктивность работы организации невозможно без оценки полезности и эффективности работы каждого сотрудника. Человеческий ресурс – переменная величина бизнес-процессов, поэтому важно обеспечить стабильность качества «трудовых резервов» и постоянно измерять уровень производительности коллектива.

Решающим фактором, который отрицательно влияет на продуктивность и эффективность как организации в целом, так и отдельного сотрудника, является низкая мотивация персонала. Сложившаяся на постсоветском экономическом пространстве модель трудовых отношений еще во многом повторяет советскую систему, когда работодатели для стимулирования используют чаще «кнут», чем «пряник», а работники выполняют обязанности вполсилы. Тогда как важным условием развития компании служит как раз полная вовлеченность в работу и искренняя заинтересованность.

Оплата труда обладает для человека абсолютной и безусловной значимостью, то есть является важнейшей целью трудовой деятельности. На рост производительности труда отдельного работника, наряду с другими факторами, влияет оплата труда как стимул для повышения квалификации

работников, улучшения качества выполненной работы. А значит, следует уделять особое внимание влиянию заработной платы на производительность труда.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ.** В результате проведенного исследования можно сделать следующие выводы. У большинства сотрудников УПФР достаточно высокий уровень преданности своей организации. Сотрудники верят в цели и ценности организации и разделяют их. Следствием этого является высокий уровень дисциплины, отсутствие опозданий, и увеличение продуктивности труда у сотрудников.

У значительной части сотрудников ведущей карьерной ориентацией является стабильность работы. У нескольких сотрудников ведущими являются такие карьерные ориентации, как менеджмент и стабильность места жительства.

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

В целях решения данной проблемы были предложены 2 мероприятия, направленные на повышение уровня мотивации персонала УПФР. 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.

Следует отметить очевидный вывод о необходимости использования методов как материального, так и нематериального поощрения успешной деятельности любой бизнес структуры. Существующие на сегодняшний день механизмы мотивации далеки от идеала, но они действенны и продолжают активно использоваться на практике.

В частности, для повышения эффективности материальной мотивации следует сопоставлять показатели материального стимулирования с целями бизнеса и предусматривать системы поощрений не за реализацию

конкретных задач, а за выполнение общих планов. В действительности же предпочтение отдается материальному поощрению конкретных сотрудников и рабочих групп, так как считается, что этими методами легче управлять мотивационными механизмами.