



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Кафедра **инновационных технологий управления в государственной сфере и  
бизнесе**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

(бакалаврская работа)


На тему Совершенствование системы мотивации персонала бюджетной  
организации

Исполнитель Буркин Максим Юрьевич

Руководитель кандидат экономических наук, доцент

Окрушко Вадим Яковлевич

«К защите допускаю»  
Заведующий кафедрой

  
\_\_\_\_\_  
доктор экономических наук, профессор  
Фирова Ирина Павловна

30 июня 2023г.

Санкт – Петербург  
2023

## Оглавление

	Стр.
Введение.....	3
1 Теоретические основы совершенствования системы мотивации персонала в организации.....	5
1.1 Формирование системы мотивации персонала в организации.....	5
1.2 Особенности системы мотивации в бюджетных организациях.....	13
2 Анализ системы мотивации персонала в филиале ФКУ «Налог-Сервис».....	22
2.1 Общая организационная структура управления ФКУ «Налог-Сервис».....	22
2.2 Анализ и оценка стимулирования персонала филиала ФКУ «Налог-Сервис».....	30
3 Разработка метода по совершенствованию системы мотивации персонала в филиале ФКУ «Налог-Сервис».....	38
3.1 Формирование мер по совершенствованию мотивации у сотрудников.....	38
3.2 Разработка мероприятий по материальному неденежному стимулированию.....	44
Заключение.....	49
Список использованной литературы.....	51

## Введение

В настоящее время в большинстве случаев в каждом государственном учреждении существует недостаточно развитая система мотивации персонала, что в свою очередь, может оказать отрицательное влияние на решаемые задачи сотрудниками, социальной атмосфере сотрудников в коллективе, нарушениям трудового распорядка и многим другим последствиям.

В современном мире человеческий капитал играет все более важную роль, и его усилия оказывают значительное влияние на производительность и успех организации. Однако для того, чтобы эти усилия проявились, сотрудник должен быть заинтересован в выполнении своих обязанностей, несмотря на свое положение в организационной иерархии.

Таким образом, готовность и желание выполнять должностные обязанности являются одним из важнейших факторов успешного функционирования организации.

Каждый менеджер считает, что необходимо внедрять и развивать систему мотивации в своей компании. Однако сделать это практически невозможно без четких характеристик и мотивов поведения персонала. Для эффективного управления человеческими ресурсами необходимо знать, что мотивирует человека, что заставляет его работать и что заставляет его действовать. Итак, что такое мотивация? Мотивация – это сильное стремление сотрудника приложить большие усилия для достижения целей организации, и при этом так же иметь возможность остаться удовлетворенным в собственных целях и потребностях.

Мотивация в управлении человеческими ресурсами активизирует мотивацию сотрудников (внутренняя мотивация) и создает стимулы (внешняя мотивация), которые побуждают их к эффективной работе. Целью мотивации является формирование набора условий, которые побуждают человека действовать для достижения целей с максимальным эффектом.

При упрощении процесса мотивации можно выделить основные этапы: обозначение потребностей, формирование и развитие мотиваций, управление мотивациями, что бы повлиять на действия сотрудников, которые, в свою очередь, приведут к выполнению поставленных задач в организации, и так же, в зависимости от достижения результата, необходимо иметь возможность вносить изменения в процесс мотивации.

Актуальность выбранной темы исследования связана с необходимостью увеличить мотивацию сотрудников бюджетных государственных организаций. Ведь основной целью сотрудников является получение заработной платы за проделанный труд, но, помимо денежного вознаграждения, существуют и другие стимулирующие вознаграждения, способствующие увеличению мотивации сотрудников организации прикладывать больше сил для достижения задач поставленных перед организацией.

Объектом исследования является система мотивации и стимулирования персонала в филиале федерального казённого учреждения (ФКУ) «Налог-Сервис» федеральной налоговой службы (ФНС) Российской Федерации.

Предметом данного исследования является процесс управления стимулирования персонала в филиале.

Целью данной работы является изучение этого процесса и совершенствование системы управления по стимулированию сотрудников филиала ФКУ «Налог-Сервис» ФНС России.

Для достижения этой цели необходимо решить несколько задач:

- рассмотреть теоретические основы системы мотивации в организации;
- рассмотреть особенности системы мотивации в бюджетной организации;
- провести анализ существующей системы мотивации и выявить имеющиеся проблемы;
- разработать методы по совершенствованию системы мотивации и стимулированию работников.

# 1 Теоретические основы совершенствования системы мотивации персонала в организации

## 1.1 Формирование системы мотивации персонала в организации

Эффективное управление персоналом является одним из важнейших условий повышения эффективности и развития деятельности организации, с целью повышение мотивации сотрудников организации. Мотивация сотрудников занимает особое место в управлении персоналом. Способность менеджеров своевременно выявлять и применять факторы, влияющие на уровень работы сотрудников, является ценным рычагом управления, который может задействовать скрытые резервы для повышения производительности.

Однако большинство отечественных предприятий до сих пор практикуют мотивирование персонала с помощью ограниченного числа традиционных методов (прежде всего, повышения заработной платы, премирования или установления штрафных санкций), которые не учитывают индивидуальных потребностей работников. Поэтому на данном этапе развития экономики все острее стоит проблема непродуктивного использования трудового потенциала работников, которая проявляется в формальном выполнении ими своих трудовых обязанностей [12].

В наши дни в науке человеческое поведение можно рассмотреть как феномен, вытекающий из двух взаимосвязанных аспектов: побудительный и регуляционный.

Побуждение напрямую связано с активацией и направлением поведения, а регуляция гарантирует, что поведенческие реакции координируются от начала до конца в каждой конкретной ситуации.

В этой связи Р.С. Немов указывает, что такие психические процессы,

явления и состояния, как мышление, внимание, память, воображение, ощущение, восприятие, эмоции, способности, темперамент, прежде всего, выполняют роль регуляторов поведения. В свою очередь, его стимуляция, или побуждение, непосредственным образом связаны с понятиями мотива и мотивации [28].

Отметим сначала, что мотивация трактуется сегодня как более широкое понятие, чем мотив, и наделяется двояким смыслом: с одной стороны, данный термин используется для обозначения системы факторов, детерминирующих поведение человека, а, с другой стороны, для описания процессов, стимулирующих и поддерживающих поведенческую активность человека на том или ином уровне [28].

Следовательно, по словам С.А. Шапиро, трудовую мотивацию также можно определить двояко: во-первых, как удовлетворение работниками собственных потребностей и ожиданий в выбранной ими работе, которое достигается в результате реализации их целей, согласованных с целями и задачами предприятия, и, во-вторых, как комплекс мероприятий со стороны субъекта управления, применяемых им для повышения эффективности персонала [26].

Для разграничения указанных характеристик мотивационного процесса - мотивации как внутренней энергии, включающей активность человека в жизни и на работе, и мотивации, которую обеспечивает этому человеку работодатель, - последнюю часто обозначают термином «стимулирование».

В.В. Травин и В.А. Дятлов пишут, что процесс стимулирование труда предполагает создания работодателем таких условий, при которых активная трудовая деятельность соответствующими, заранее зафиксированными результатами, становится необходимым и достаточным фактором удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей персонала [26].

Таким образом, мотивация понимается как совокупность психологических

причин, объясняющих поведение человека, его ориентацию и деятельность. Термин «стимулирование» относится к набору управленческих действий, направленных на повышение производительности труда сотрудников.

При определении терминов «потребность», «мотивация», «стимул» и «цель», используемых для их описания, можно представить общие характеристики мотивационного процесса.

Схема процесса стимулирования показана на рисунке 1 и отражает его циклический и многоэтапный характер, а также его взаимосвязь с потребностями, мотивациями, целями и стимулами.

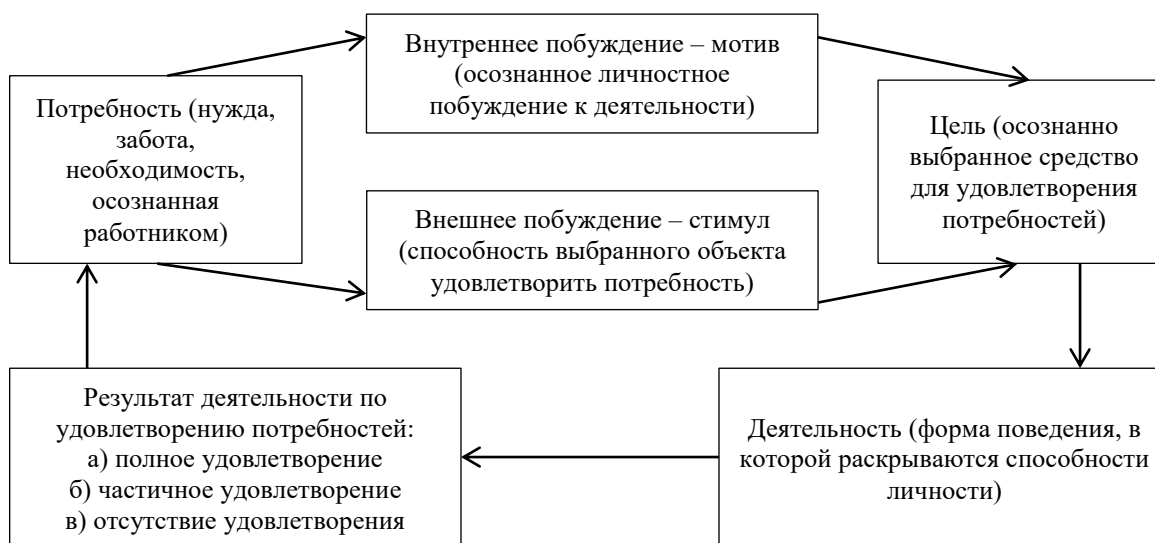


Рисунок 1- Механизм мотивации персонала

Рассмотрим более детально части показанные на схеме, рисунок 1.

Потребность представляет собой осознанную необходимость в тех или иных материальных, культурных благах, социальных и духовных ценностях.

С точки зрения психологии потребность - особое состояние психики, выражающееся в несоответствии внутренних и внешних условий его деятельности, в результате чего возникает эмоциональная напряженность или неудовлетворенность, и формируются внутренние мотивы деятельности индивида. Применительно к трудовой активности потребность человека

выступает источником его деятельности по удовлетворению нужды в тех или иных предметах, необходимых для существования [15].

Знаменитый американский психолог А. Маслоу сформировал актуальную до сих пор иерархию потребностей. Согласно его подходу потребности ранжируются от низших уровней (первичные) к высшим (вторичные) на приоритетной основе. Они частично перекрываются и взаимосвязаны, но их можно сгруппировать в пять блоков, как это изображено на рисунке 2 [22].



Рисунок 2 – Иерархия потребностей по А. Маслоу

Согласно А. Маслоу, потребности классифицируются следующим образом:

- а) физиологические или органические потребности - голод, жажда и т.д.;
- б) потребности в безопасности - желание чувствовать себя защищенным, не бояться (не испытывать страха);
- в) социальные потребности, т.е.:
  - потребность в принадлежности и любви подобна желанию быть близким к людям, быть принятым ими и получать значительную поддержку и опору от людей;
  - когнитивные потребности в знаниях, навыках и умениях;
  - эстетические потребности в гармонии, порядке и красоте;
- д) потребность в уважении (благоговении) - это одобрение, признание



человека и желание его авторитета добиться успеха в глазах важных членов общества;

д) потребность в самореализации - достижении своих целей, способностей, развитии своей личности.

В его теории это подразумевает иерархическую структуру человеческих потребностей, А. Маслоу считает, что у людей потребности возникают почти не случайно, а в определенном порядке, с учетом важности, необходимой для обеспечения собственной жизни.

Модель А. Маслоу утверждает, что преобладают потребности низкого уровня, и только когда они удовлетворены, более высокие потребности могут направлять индивидуальное поведение. Согласно А. Маслоу, самореализация как способность может присутствовать у большинства людей, но лишь немногие добиваются успеха в той или иной степени.

С. Альдерфер был особым критиком теории мотивации А. Маслоу и обобщил все потребности в 3 большие категории [22]:

а) Стремление к благополучному физическому состоянию, здоровье – это потребность существования.

б) Стремление к удовлетворению в межличностных отношениях - это потребность в общении с другими.

в) Стремление к многообещающему росту и развитию - это потребность в профессиональном развитии.

Эти две теории имеют общие черты, но у них также есть определенные различия:

1) по мнению С. Альдерфера, сотрудники, которым не удалось успешно добиться низших потребностей, могут вполне успешно добиться выполнения высших потребностей;

2) С. Альдерфер в отличие от А. Маслоу, не связывает продвижение сотрудников по карьерной лестнице с обязательным удовлетворением личных

потребностей;

3) По словам С. Альдерфера, профессиональная неудача часто приводит к неспособности удовлетворить потребности более низкого уровня.

Теория мотивации С. Альдерфера в вышеуказанном направлении весьма конструктивно дополняет пятиступенчатую теорию потребностей А. Маслоу.

Еще одна авторитетная иерархия потребностей, основанная на трех основных потребностях: власти, успехе и причастности, принадлежит Д. Макклелланд [22].

Автор видит в стремлении к власти необходимость влиять на других людей и непосредственно влиять на их поступки. Люди с такой потребностью склонны руководить командой, быть во главе коллектива, открыто и активно.

Согласно теории Д. Макклелланда, потребность в успехе находится между самореализацией и потребностью в уважении. Те, кто стремится к успеху, смело берут на себя ответственность, решают многие проблемы и преодолевают препятствия, препятствующие достижению результатов. Когда они что-то заканчивают, они проявляют инициативу и последовательность.

Д. Макклелланд объяснил необходимость участия, установления дружеских отношений, помощи другим, совместной работы и построения конструктивных взаимоотношений. Менеджеры могут обеспечить удовлетворение своих потребностей в участии, привлекая подчиненных к выполнению задач, которые максимально развивают их коммуникативные навыки.

Вышеприведенные иерархические модели потребностей оцениваются как очень полезные, но человеческий характер настолько сложен и разнообразен, что положения этих теорий должны использоваться очень осторожно для объяснения поведения людей.

Прогноз потребностей, то есть их выражение, является мотивацией, которая движет человеческой деятельностью.

Таким образом, мотивацию можно определить как деятельность, выполняемую индивидом. Таким образом, мотивация к работе - это прямая мотивация сотрудников участвовать в мероприятиях, которые отвечают их личным потребностям.

Однако следует отметить, что мотивация не играет решающей роли в формировании содержания и структуры человеческой деятельности, поскольку обычно существует несколько различных видов (разновидностей деятельности) для удовлетворения одних и тех же потребностей [15].

Мотивация к труду формируется только в том случае, если трудовая деятельность является основной или единственной формой деятельности. Предпосылкой в достижении желаемого трудового мотива, заключается в вероятности достижения цели. Чем меньше будет приложено усилий при достижении потребности, тем проще сформировать трудовой мотив, и наоборот, чем более сложен путь, тем менее вероятно сформировать мотив труда [26].

Совокупность основных мотивов, определяющих поведение работника, называется ядром (комплексом) мотивации, и, как уже упоминалось выше, ее содержание основывается на реальности конкретной трудовой ситуации и личностных особенностях человека.

Мотивация, возникающая как потребность в действии, заключается прежде всего в достижении цели, то есть в наличии желаемой цели или состояния. Удовлетворение потребностей, реализуемых в ходе деятельности, влияет на поведение индивида в аналогичной ситуации в будущем. Люди повторяют действия, связанные с достижением ожиданий, пытаются избежать недостижимых целей, всего, что связано с неудовлетворенностью. Этот факт называется законом последствий [26].

Стимул, следующий элемент процесса стимулирования, может быть интерпретирован как внешний стимул к работе, как основной элемент управления персоналом компании. Именно благодаря стимуляции потребности и

интересы попадают в категорию мотивов и становятся личной смысловой причиной для действия. Стимулы являются основным двигателем современного производства, поскольку они основаны на фактической структуре ценностных показателей работника и их полной реализации [15].

Есть три функции, которые выполняет стимулирование:

- экономическую;
- социальную;
- нравственную.

Суть экономической функции заключается в стимулировании действий по повышению производительности и качества продаваемых товаров/услуг, а также общей эффективности производственного процесса.

Социальные функции проявляются при разных уровнях дохода на разных этапах социальной структуры. Это во многом зависит от силы, которую соответствующий стимул оказывает на людей. Кроме того, формирование потребностей, следовательно, развитие человеческой личности определяется образованием и прогрессом в обществе.

Таблица моральных функций показывает влияние трудовых стимулов на формирование активного жизненного состояния человека и высоконравственной социальной среды в обществе. В то же время необходимо создать соответствующую и разумную систему стимулирования, учитывающую исторический опыт региона, его традиции и личностные особенности сотрудников.

Сегодня большинство организаций, как правило, полагаются на общеорганизационные системы стимулирования, но профессионалы склонны мотивировать более важных сотрудников индивидуально и предоставлять сегментированные стимулы отдельным группам сотрудников. Поскольку у разных сотрудников разные потребности и каждый осознает одну и ту же ситуацию по-своему (и эти оценки у разных людей не совпадают), личное

стимулирование каждого сотрудника, особенно ценных сотрудников, становится все более и более востребованным.

Наиболее эффективный метод, показанный на рисунке 3, в сущность которого входит групповое, индивидуальное и общекорпоративное стимулирование, может выполняться с использованием разных видов мотивации.

Классификация, показанная на рисунке 3, ясно показывает, что недостаточно мотивировать персонал за счет заработной платы. Очень важно дополнить систему финансового стимулирования различными нематериальными элементами, которые адаптируются к психологическим потребностям сотрудников.



Рисунок 3 – Формы мотивации

Таким образом, мотивацию как функцию управления можно исполнить как комплекс стимулов, в этом случае действия сотрудника будут выражены для него как отрицательные или положительные результаты, вследствие удовлетворения сотрудником потребностей или же при исполнении собственных целей.

## 1.2 Особенности системы мотивации в бюджетных организациях

Бюджетные учреждения играют важную роль в выполнении

государственных функций. Они созданы для выполнения работ и предоставления услуг, позволяющих государственным и местным органам власти осуществлять свои полномочия в области науки, образования, здравоохранения, культуры, социального обеспечения, занятости, спорта, физического воспитания и других областях. В этой нише работает большое количество граждан, и от их профессионализма зависит престиж страны, авторитет государственных институтов, эффективность государственных и административных расходов.

Важным условием решения задач современного общества и укрепления российского государства является совершенствование системы управления трудовым потенциалом бюджетных учреждений. Повышение эффективности деятельности бюджетных учреждений происходит в основном за счет использования эффективных методов управления, в том числе методов мотивации и поощрения трудовых ресурсов. Управление стимулированием персонала в бюджетных органах является наиболее важным средством обеспечения рационального использования ресурсов и совершенствования существующего персонала. Основной целью мотивации является максимально эффективное использование имеющегося персонала, что поможет повысить эффективность работы бюджетного учреждения.

Мотивация системы оплаты труда в бюджетных учреждениях является одной из самых больших проблем. Изменения в общественных отношениях и социально-экономических условиях предъявляют новые требования к руководителям на всех уровнях. Существует нужда не только умело управлять мотивацией сотрудников, но при этом еще необходимо учитывать конкретные личные потребности, желания и мотивации, которые влияют на эффективность трудовых усилий, а также эти мотивации необходимы для успешного внедрения знаний и навыков сотрудников учреждения.

На сегодняшний день на большое количество бюджетных учреждений выделяются средства из государственного бюджета и местных бюджетов, для

обеспечения основного фонда оплаты труда. Однако это не означает, что государственные учреждения, большинство из которых имеют право предоставлять платные услуги, не должны совершенствовать систему мотивации к работе своих собственных учреждений.

Актуальность темы исследования зависит от очень сложного процесса разработки наилучшей системы мотивации персонала в бюджетных учреждениях. Все возможные попытки адаптировать классические теории мотивации к текущему состоянию деятельности государственных бюджетных учреждений не достаточно систематизированы. И из-за этого сильно осложняется реализация классических теорий мотивации.

Мотивация, как правило, представляет собой совокупность движущих сил, побуждающих человека к совершению определенных действий, процесс сознательного выбора определенных видов действий, как внешних, так и внутренних, в зависимости от поведения человека. В менеджменте это функция управления, которая включает в себя формирование стимулов для сотрудников к труду и долгосрочное воздействие на сотрудников, для изменения ценностных ориентаций и интересов, формирование ядра адекватной мотивации и разработку оценки потенциала рабочей силы [21].

Как отметил И. А. Максимцев, «мотивация представляет собой сложный процесс побуждения человека к действию, управляющий поведением человека, задающий его направленность и ориентированный на достижение определенных целей» [14].

Содержание функции стимулирования заключается в выявлении потребностей персонала, обеспечении удовлетворенности внутри организации, разработке системы вознаграждения за выполненную работу, использовании различных форм вознаграждения и стимулов, позволяющих сотрудникам работать в командах и организациях.

Сегодняшняя мотивация сотрудников - это инструмент, влияющий на

эффективное рабочее поведение. Следует отметить, что мотивация является одной из важнейших функций управления, поскольку эффективная работа компании во многом зависит от командной работы.

Большинство российских бюджетных учреждений часто вообще не используют метод стимулирования или используют старый метод. В то же время, в современных условиях, как главный фактор стабильности и эффективности функций организации всех форм собственности заключается именно в человеческом капитале. Для того чтобы создать такую мотивационную среду, в которой была бы возможна эффективная работа сотрудников бюджетных учреждений, необходимо разработать концептуальный подход к разработке стратегий управления взаимодействием с персоналом. Профессиональная деятельность связана со многими мотивациями, которые составляют сферу мотивации сотрудников и расположены в иерархическом порядке. Компоненты структуры стимулирования в системе управления конкретным учреждением очень разнообразны, но наиболее распространенными эффектами являются денежная компенсация, оценка и признание профессиональных достижений, а также возможность профессионального роста.

Следовательно, разработка концепции стратегии стимулирования персонала обеспечивает глубокую взаимосвязь между этими элементами кадровой работы, которой у бюджетных учреждений в настоящее время фактически нет, поскольку ресурсы ограничены, важно создать систему стимулирования, обеспечивающую баланс доходов и качественной работы сотрудников. Это должно помочь сохранить отличные кадры в бюджетном учреждении, поднять профессиональную осведомленность на более высокий уровень, изменить отношение к работе и повысить эффективность работы во всей бюджетной сфере.

Эффективное профессиональное управление напрямую связано с мотивацией. Создать эффективную систему управления работой можно только с



учетом мотивации сотрудника и той мотивации, ради которой он работает. Для этого нужно понять, как формируется мотивация конкретного сотрудника, как она реализуется и чем мотивирован сам сотрудник.

В настоящее время в управленческой практике используется большое количество методов влияния на мотивацию сотрудников, и количество этих методов постоянно увеличивается. Кроме того, на мотивирующий фактор влияют также изменения в восприятии человека: мотивация, которая ранее побуждала человека к работе, позже может стать демотиватором. Никто с абсолютной уверенностью не скажет, как непосредственно работают мотивационные механизмы, как и почему работают мотивационные факторы.

Значимость деятельности органов местного самоуправления в современной России определяет важность изучения мотивации должностных лиц муниципальных бюджетных органов. Необходимо учитывать несколько факторов, влияющих на эффективность стимулирования работников муниципальных бюджетных органов.

Ситуация с конкретной мотивацией сотрудников определяется конкретной ситуацией в работе местных органов власти и определяется следующими факторами:

- высокие статусные характеристики самих работников муниципальных учреждений и самих муниципальных учреждений и организаций;
- они придают большое значение бюрократическим методам управления;
- традиции оказывают значительное влияние на внутренние отношения организации, что характерно для современной российской бюрократии;
- имеет большую духовную и моральную составляющую, чем деловая среда;
- благодаря тесным взаимоотношениям между местными органами власти и населением, высокое чувство ответственности за информационную и пропагандистскую деятельность и результаты работы ориентировано на местное

сообщество [21].

В бюджетном учреждении система оплаты труда зависит от группы, к которой вы принадлежите. Существует 2 основные группы.

К первым относятся учреждения, которые предоставляют услуги или работают в экономических рыночных условиях. Обычно эти учреждения могут самостоятельно управлять своими доходами и расходами.

Все средства бюджетных органов второй группы поступают из федерального, регионального или местного бюджетов. К ним относятся почти все образовательные, научные и культурные учреждения, метеорологические службы и т.д.

Целью измерения является не только оценка сотрудников, но и конкретные результаты профессиональной деятельности, трудовое поведение и эффективность работы. Основными задачами управления трудовыми мотивами работников бюджетных органов являются:

- изучить существующие механизмы трудовой мотивации;
- оценка эффективности стимулирования труда работников в бюджетных органах;
- совместно разработать систему действий по решению выявленных проблем;
- совместно оценивать оптимальность управленческих решений;
- следить за выполнением предлагаемых мер и т.д. [24].

Основной задачей мотивации работников бюджетных учреждений является мотивация сотрудников в виде денежных поощрений. К таким мерам относятся надбавки к государственным окладам, надбавки за квалификационные категории, надбавки за особые условия государственной службы, надбавки за выслугу лет, премии [21]. В целом система материального стимулирования работников бюджетных учреждений включает в себя денежные и неденежные стимулы, что можно наглядно рассмотреть на рисунке 4.

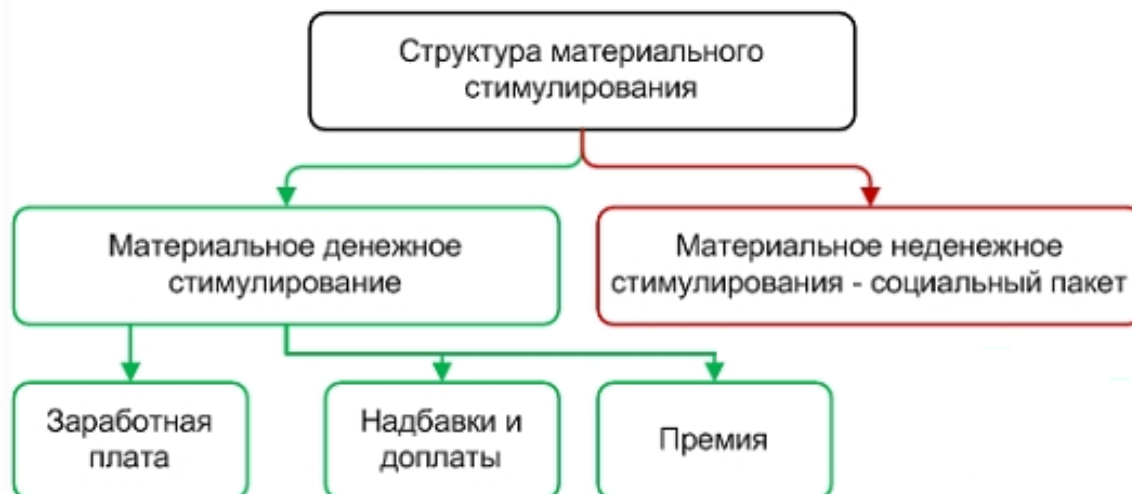


Рисунок 4 - Структура материального стимулирования

Денежные стимулы, отличные от заработной платы (окладов), включают:

- согласно правилам об оплате труда, денежное вознаграждение и ежегодный оплачиваемый отпуск в конце календарного года;
- денежное вознаграждение за выполнение плана и достижение целей бюджетного учреждения (выплачивается ежегодно, ежеквартально или при достижении целевых показателей);
- надбавки за выслугу лет, северные надбавки, пособия за проживание на крайнем севере и т.д.;
- дополнительные пособия;
- стимулирующие надбавки [28].

К основным неденежным стимулам относятся:

- различное социальное и медицинское страхование;
- бюджетные учреждения используют товары для оплаты определенных расходов;
- пенсионные отчисления;
- обеспечивать служебный транспорт, отправка сотрудников до рабочего места и обратно и т.д.;

- обеспечение льготными путевками в санатории и оздоровительные учреждения сотрудников и их семей;
- повышение квалификации сотрудников, оплата обучения сотрудников компании [28].

На рисунке 5 представлена схема с более подробными доплатами и выплатами.

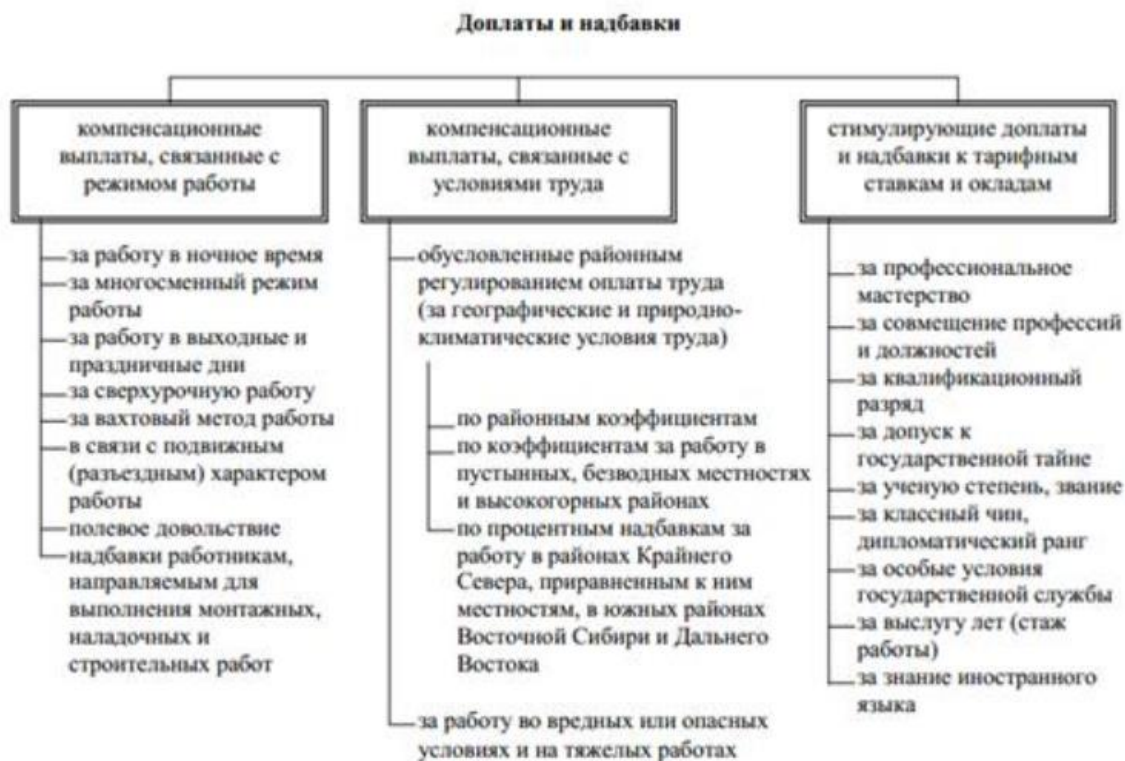


Рисунок 5 - Доплаты и надбавки

Особенностью основной системы стимулирования в бюджетной организации является то, что заработная плата и штатное расписание утверждаются вышестоящими органами, такими как Министерство. Бонусный фонд, который может быть использован для выплаты бонусов, имеет переменную составляющую.

Так же, в бюджетных организациях положительной особенностью является минимальный риск не выплаты заработной платы сотруднику, что нельзя сказать про коммерческие предприятия, где этот риск выше.

Таким образом, в бюджетных организациях имеется сильная стимулирующая способность, направленная на стабильность учреждения. Но сама заработная плата (оклад) не является лучшей мотивацией, ибо он так и так выплачивается, а наличие неденежных материальных стимулов может значительно повлиять на мотивацию персонала в целом.

## 2 Анализ системы мотивации персонала в филиале ФКУ «Налог-Сервис»

### 2.1 Общая организационная структура управления ФКУ «Налог-Сервис»

Миссия ФНС России – высокое качество услуг и комфортные условия для уплаты налогов при эффективном противодействии схемам незаконного уклонения от уплаты налогов для обеспечения справедливых и равных для всех условий ведения бизнеса.

Основные направления деятельности Федеральной налоговой службы:

- обеспечение соблюдения законодательства о налогах и сборах;
- создание комфортных условий для исполнения налогоплательщиками налоговых обязанностей;
- снижение административной нагрузки и упрощение процедур, развитие открытого диалога с бизнесом и обществом;
- укрепление и совершенствование кадрового потенциала;
- оптимизация деятельности налоговых органов с учетом эффективности затрат на ее осуществление.

Согласно Постановлению Правительства РФ от 30 сентября 2004 г. № 506 «Об утверждении Положения о Федеральной налоговой службе» Федеральная налоговая служба и ее территориальные органы - управления Службы по субъектам Российской Федерации, межрегиональные инспекции Службы, инспекции Службы по районам, районам в городах, городам без районного деления, инспекции Службы межрайонного уровня (далее - налоговые органы) составляют единую централизованную систему налоговых органов. ФНС России не имеет подведомственных органов государственной власти и зарубежных представительств.

Под организационной структурой управления организациями понимается

состав (перечень) отделов, служб и подразделений в аппарате управления, системная их организация, характер соподчиненности и подотчетности друг другу и высшему органу управления организации, а также набор координационных и информационных связей, порядок распределения функций управления по различным уровням и подразделениям управленческой иерархии.

На рисунке 6 представлена общая структурная схема налоговых органов ФНС России.



Рисунок 6 – Структурная схема налоговых органов ФНС России

Согласно Правительственного распоряжения Российской Федерации от 17 января 2020 г. № 21-р Егоров Даниил Вячеславович назначен руководителем Федеральной налоговой службы РФ.

Федеральное казенное учреждение «Налог-Сервис» Федеральной налоговой службы России город Москва, Походный пр-д, д. 3, к.3 зарегистрирован 28.11.2002.

Генеральным директором ФКУ «Налог-Сервис» ФНС России (г. Москва) является Филимошин Роман Владимирович, назначенный на эту должность с

03.10.2011 г.

Генеральный директор имеет 9 заместителей генерального директора и 5 советников генерального директора. Так же у ФКУ «Налог-Сервис» ФНС России есть 27 структурных подразделения центрального аппарата в виде различных отделов и управлений.

По всей стране расположено 80 филиалов ФКУ «Налог-Сервис» ФНС России, в том числе и филиал ФКУ «Налог-Сервис» ФНС России в г. Санкт-Петербурге, о котором далее и пойдет речь.

Филиал Федерального казенного учреждения «Налог-Сервис» Федеральной налоговой службы (г. Москва) в г. Санкт-Петербурге был создан в феврале 2012 года на базе межрайонной ИФНС России № 6 по Санкт-Петербургу.

Директор Филиала – Герасимова Нина Николаевна, награждена Медалью ордена «За заслуги перед Отечеством» 2 степени.

В настоящее время директор Филиала – Сотниченко Наталья Ивановна.

С 2012 года в Филиал передана функция на ведение 48 информационных ресурсов регионального уровня, в том числе функция централизованного архивного хранения документов.

Филиал участвует в пилотном проекте по созданию ЦПД (Центр предоставления данных) в субъектах СЗФО (Северо-западный Федеральный Округ). В результате поэтапного подключения в зону обслуживания Филиала по задаче массового ввода документов НБО (налоговая и бухгалтерская отчетность) вошли налоговые органы 11 регионов.

В Филиал передается функция массовой печати по всем 10 регионам СЗФО.

Появляется новое направление – контакт-центр.

В 2013 году реализуется пилотный проект по вводу документов по государственной регистрации в АИС (Автоматизированная информационная



система) «Регистрация».

Массовый ввод охватывает налоговые органы всего СЗФО и 4 субъектов ЦФО (Центральный Федеральный Округ), осуществляется взаимодействие со 110 инспекциями, 43 ЦПД и местами удаленного сканирования других филиалов Учреждения.

В 2014 году передается функция централизованной обработки документов по государственной регистрации. Филиал участвует в опытной эксплуатации ФБ № 2 АИС «Налог-3». Филиал принимает на себя функцию администрирования системы управления и мониторинга (СУиМ) для налоговых органов 14 регионов. Техническая поддержка пользователей АИС «Налог-3».

В 2015 году филиал принимает все 22 функции ИТ-аутсорсинга. Передается функция по обеспечению ведения ГАР (Государственный Адресный Реестр) и эксплуатации ФИАС (Федеральная информационная адресная система).

В 2016 году в качестве центра печати выполняется массовая печать документов по графику на линейке ПК МВиП (программный комплекс «массовый ввод и печать»), развернутой в филиале ФКУ «Налог-Сервис» ФНС России в Нижегородской области. Филиал впервые успешно печатает сводные налоговые уведомления.

В 2017 осуществляется техподдержка пользователей ЗАГС г. Санкт-Петербурга. Создается группа экспертов по вопросам работоспособности Подсистемы Транспорт и Подсистемы Управление документами и Электронный архив налоговой информации (УД и ЭА).

В 2018 году в рамках исполнения функции централизованного архивного хранения, применяется упрощенная технология учета архивных документов АИС «Налог-3». Появляется новое здание архива и расширяется зона обслуживания по архивному хранению, приему документов НО Ленинградской, Новгородской, Псковской области, МРИ ФНС России по КН (крупнейшие

налогоплательщики) № 4.

В 2019 году осуществляется техподдержка пользователей ПО «Личный кабинет налогоплательщика для физических лиц» на официальном сайте Федеральной налоговой службы. Расширяется зона обслуживания с использованием технологии упрощенного учета архивных документов: обслуживаются НО Ленинградской, Новгородской областей, а также МРИ ФНС России по КН.

В 2020 году внедряется техподдержка пользователей ПО «Личный кабинет налогоплательщика налога на профессиональный доход «Мой налог» и техподдержка пользователей сервиса «Реестр субъектов малого и среднего предпринимательства – получателей поддержки». Активно развивается направление информационной безопасности. На конец года численность составляет 340 человек.

Среди приоритетных задач Филиала в настоящее время – повышение качества технической поддержки, усиление контроля информационной безопасности, повышение эффективности взаимодействия с регионами, входящими в зону обслуживания Филиала.

Филиал ФКУ «Налог-Сервис» ФНС России выполняет следующие функции:

- функция по приему и входному контролю данных налоговой, бухгалтерской отчетности и другой информации, поступающей от налоговых органов, налогоплательщиков, других источников информации на бумажных и электронных носителях, подлежащей централизованной обработке, по вводу получаемой информации в информационную базу и централизованному архивному хранению информации, поступающей на бумажных носителях;

- функция по сканированию данных налоговой, бухгалтерской отчетности и другой информации, поступающей от налоговых органов, налогоплательщиков, других источников информации на бумажных носителях,

подлежащей централизованной обработке;

- функция по массовому вводу данных налоговой, бухгалтерской отчетности и другой информации, поступающей от налоговых органов, налогоплательщиков, других источников информации на бумажных носителях, подлежащей централизованной обработке;

- функция по обработке сведений, поступающих в электронном виде и на бумажных носителях от регистрирующих органов в соответствии со статьей 85 Налогового кодекса Российской Федерации;

- функция по централизованной обработке документов, образующихся в результате процедуры регистрации юридических лиц, физических лиц в качестве индивидуальных предпринимателей и крестьянских (фермерских) хозяйств налоговыми органами;

- функция по сканированию документов, образующихся в результате процедуры регистрации юридических лиц, физических лиц в качестве индивидуальных предпринимателей и крестьянских (фермерских) хозяйств налоговыми органами;

- функция по вводу данных документов, образующихся в результате процедуры регистрации юридических лиц, физических лиц в качестве индивидуальных предпринимателей и крестьянских (фермерских) хозяйств налоговыми органами;

- функция по массовому вводу данных документов, образующихся в результате процедуры регистрации юридических лиц, физических лиц в качестве индивидуальных предпринимателей и крестьянских (фермерских) хозяйств налоговыми органами;

- функция по массовой обработке архивных документов, образовавшихся в результате процедуры регистрации юридических лиц, физических лиц в качестве индивидуальных предпринимателей и крестьянских (фермерских) хозяйств налоговыми органами;

- функция по бесплатному телефонному информированию налогоплательщиков, плательщиков сборов и налоговых агентов о действующих налогах и сборах, законодательстве о налогах и сборах и о принятых в соответствии с ним нормативных правовых актах, порядке исчисления и уплаты налогов и сборов, правах и обязанностях налогоплательщиков, плательщиков сборов и налоговых агентов, полномочиях налоговых органов и их должностных лиц;

- функция по выполнению массовой печати и рассылки налоговых документов в условиях централизованной обработки данных;

- функция по обеспечению централизованного архивного хранения налоговых документов на бумажном носителе;

- функция по обеспечению перевода централизованного архива налоговых документов в электронный вид;

- функция по управлению информационно-технологической инфраструктурой автоматизированной информационной системы ФНС России нового поколения (АИС Налог-3);

- функция по управлению инженерной инфраструктурой автоматизированной информационной системы ФНС России нового поколения (АИС Налог-3);

- функция по централизованному выполнению функций в сфере информационных технологий;

- функция по централизованной обработке документов, образующихся в результате процедуры истребования налоговыми органами.

На рисунке 7 можно ознакомиться с общей линейно-функциональной организационной схемой филиала ФКУ «Налог-Сервис» ФНС России в г. Санкт-Петербурге.



Рисунок 7 – Организационная схема филиала ФКУ «Налог-Сервис»

В филиале ФКУ «Налог-Сервис» ФНС России в г. Санкт-Петербурге в подчинение у директора есть несколько заместителей. Так же в подчинение директора находятся отделы бухгалтерии, кадров, хозяйственный отдел и отдел информационной безопасности. Несколько заместителей директоров отвечают за управление разными отделами и их начальников, например, отдел ввода данных, отдел колл-центра, отдел массовой печати и рассылки, отдел приема, регистрации и архивного хранения и другие отделы, что видно на рисунке 7.

Таким образом, можно сделать вывод, что филиал ФКУ «Налог-Сервис» ФНС России в г. Санкт-Петербурге является частью большой и сложной

организационной структурой, входящей в Федеральную налоговую службу Российской Федерации, в том числе и сам филиал ФКУ «Налог-Сервис» ФНС России в г. Санкт-Петербурге является сложной многоуровневой организационной структурой, выполняющий множество различных функций.

## 2.2 Анализ и оценка стимулирования персонала филиала ФКУ «Налог-Сервис»

Оплата труда - это вознаграждение, выплачиваемое сотрудникам организации в зависимости от количества и качества произведенных трудовых затрат или результатов работы.

Система оплаты труда - это метод расчета заработной платы, принятый в организации на основе правовых норм, регулирующих трудовые отношения между работниками и руководством организации.

Кредиторская задолженность перед работниками по оплате труда начисляется по отношению к каждому работнику по истечению определенного периода или по выполнению работ. Задолженность перед каждым сотрудником по оплате труда погашается, когда сотрудник получает сумму оплаты труда на свой лицевой счет в банковском отделении.

Возможная система и форма оплаты труда, варианты трудового учета, трудовые нормы определяются законом. Тарифная система очень важна для объективного и дифференцированного расчета заработной платы для всех категорий работников.

Тарифная система - это набор стандартов, который различает и регулирует уровни заработной платы различных групп и категорий работников в зависимости от их сложности. Тарифная ставка является одним из основных критериев, включенных в тарифную систему, и, следовательно, ее основным

элементом.

Штатное расписание – схема должностных окладов, которая применяется при оплате труда руководителей, специалистов и служащих.

Фонд заработной платы – общая сумма средств организации в денежной форме, предназначенная для оплаты труда работников и ежемесячно начисляемая в соответствии с законодательством о труде и согласно условиям трудовых договоров.

Согласно нормативным документам, фонд заработной платы включает в себя следующие начисленные работникам организации суммы:

- плата за отработанное время;
- плата за неотработанное время;
- премии и единовременные поощрительные выплаты.

Плата за отработанное время, согласно трудовому законодательству, включает в себя:

- основная заработная плата, которая начисляется работникам по должностным окладам за отработанное время;
- премии и вознаграждения, носящие регулярный или периодический характер, независимо от источников их выплаты.

Согласно законодательству о труде, в суммы платы за неотработанное время включается оплата:

- ежегодных, дополнительных и учебных отпусков без денежной компенсации за неиспользованный отпуск.

В филиале ФКУ «Налог-Сервис» ФНС России оплата труда работников производится на основе должностных окладов, устанавливаемых в соответствии с приказом центрального аппарата ФНС России и приказом филиала, согласно с должностью и квалификацией работника, а так же стимулирующих надбавок, доплаты за выслугу лет и премии.

На рисунке 8 можно рассмотреть схему должностей на примере отдела

приема, регистрации и архивного хранения, который отражался на рисунке 7.

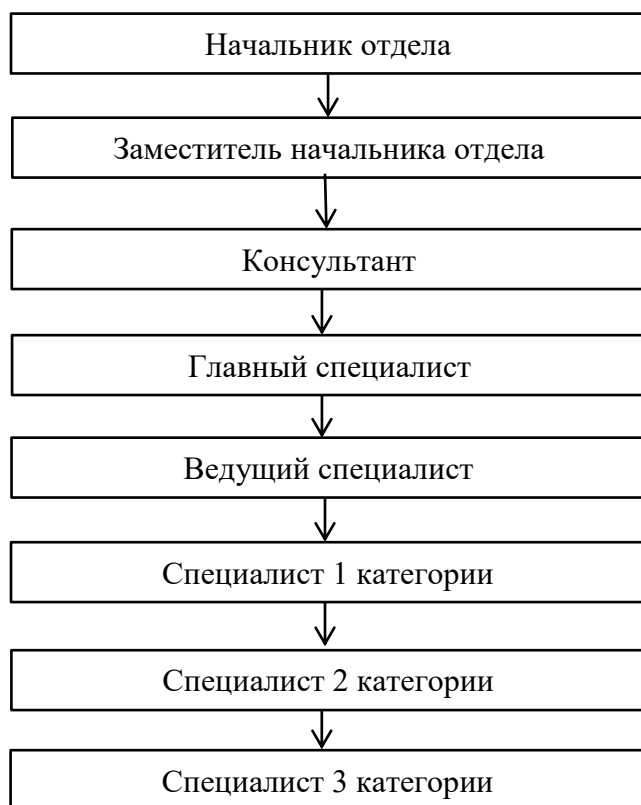


Рисунок 8 – Схема должностей

В тарифной системе ставки определяют величину оплаты труда за соответствующую единицу рабочего времени (час, день, месяц). Поэтому для исчисления сумм оплаты труда за отчетный период необходимо в течение данного периода учитывать количество времени, отработанного каждым работником.

Норма рабочего времени на определенные периоды времени исчисляется по расчетному графику пятидневной рабочей недели с двумя выходными днями в субботу и воскресенье.

Существуют типовые нормы для однородных работ, которые выполняются в сопоставимых условиях (п. 2 Правил, утв. Постановление Правительства от 11.11.2002 N 804). Такие нормы разрабатываются федеральными органами исполнительной власти в рамках своей отрасли.

Есть также межотраслевые типовые нормы. Они не ограничиваются



конкретной сферой производства или видом экономической деятельности. Такие нормы утверждает Минтруд. В качестве примера можно привести Межотраслевые нормы времени на погрузку, разгрузку вагонов, автотранспорта и складские работы (утв. Постановление Минтруда от 17.10.2000 N 76).

На основе типовых норм работодатель может разработать свое положение о нормировании труда и ввести нормы для своих работников.

К методам нормирования труда относятся такие методы, как хронометраж, самозапись, метод опроса, интервью и др.

Хронометраж предполагает проведение измерений времени, затрачиваемого на выполнение конкретных операций. Измерения проводятся неоднократно, после чего выводится среднее значение, которое корректируется с учетом объема выполненной работы. На выходе получается норма труда по времени.

При самозаписи сведения о выполненной работе (конкретных операциях) фиксирует сам работник или работники. Затем на основе полученных данных выводят средние показатели временных затрат, которые и служат ориентиром для определения норм труда.

При методе опроса и интервью необходимые сведения записывает не сам работник, а инженер по нормированию труда (или иной сотрудник, в чьи обязанности входит процедура нормирования).

В филиале ФКУ «Налог-Сервис» ФНС России применяется система нормирования времени на выполнение различных видов работ и функций, выполняемых сотрудниками, в основном по методу хронометража. Для дальнейшего занесения в статистику. По итогам месяца, собираются данные занесенные в статистику, что впоследствии влияет на заработную плату сотрудника, а так же премию к заработной плате.

На примере нескольких отделов рассмотрим нормирование некоторых операций в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Нормирование работ

Должность сотрудника	Вид операции выполняемой сотрудником		
	Сканирование НБО, листов	Ввод данных, кол-во знаков	Доопределение кодов формы НБО, листов
Начальник отдела	18500	50 000	4100
Заместитель начальника отдела	18500	48 000	4000
Консультант	18500	47 000	3800
Главный специалист	18500	46 000	3600
Ведущий специалист	18500	44 000	3400
Специалист 1 категории	18500	42 000	3200
Специалист 2 категории	18500	41 000	3100
Специалист 3 категории	18500	40 000	3000

Таким образом, можно сделать вывод, что чем выше должность, тем больше будет норма, что связано с большим опытом работы и знанием своего участка в отделе. Так же следует обратить внимание на не изменившийся показатель нормы для сканирования НБО, это связано с тем, что сканирует машина со стандартной скоростью, и от человеческого фактора практически ничего не зависит. Однако в статистике можно обозначать технические остановки или не исправности машины, или частично дополнять рабочее время в статистике другими видами работ.

Если сотрудник суммарно за месяц не выполняет установленную норму, то при расчете заработной платы стимулирующая добавка будет урезана, соответственно при превышении нормы будет обратный эффект.

Работникам, проработавшим неполный месяц в связи с поступлением в учебные заведения, уходом на пенсию по возрасту, увольнении по сокращению

штатов, выплата премии производится за фактически отработанное время.

В свою очередь руководитель может, как понизить, так и повысить сумму премии некоторым сотрудникам, если он чем-то отличился или же провинился.

Руководитель имеет право повысить или понизить сумму премии отдельным работникам с учетом трудового вклада в результаты работы. Любое изменение процента премии формируется руководителем в виде приказа с указанием конкретного процента.

Годовой фонд оплаты труда (ФОТ) по категориям работающих сотрудников отдела приема, регистрации и архивного хранения представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Годовой фонд оплаты труда по категориям работающих сотрудников

Категория работающих сотрудников	ФОТ		Отклонение	
	2021 г. (руб.)	2022 г. (руб.)	Абс. (руб.)	Относительное (%)
Начальник отдела (1 чел)	144000	156000	12000	108,3
Заместитель начальника отдела (1 чел)	132000	144000	12000	109,1
Консультант (1 чел)	120000	132000	12000	110
Главный специалист (4 чел)	432000	504000	72000	116,7
Ведущий специалист (4 чел)	384000	432000	48000	112,5
Специалист 1 категории (1 чел)	84000	96000	12000	114,3
Всего	1296000	1464000	168000	112,96
Средняя з\п	9000	101667	1167	112,96

Таким образом, по результатам таблицы, можно сказать, что тенденция ФОТ повышается равномерно, 168000 руб. или 12.96%. Самое высокое увеличение ФОТ пришлось на главных специалистов и равняется 72000 или 16.7%. Средняя заработная плата увеличилась на 1167 руб. или 12.96%.

Структура заработной платы можно рассмотреть в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Структура заработной платы

№ п\п	Название параметра	2021 г. (руб.)	2022 г. (руб.)	2022/ 2021 гг. (%)	Удельный вес тарифной з\п к стимулирующим доплатам	
					2021 г. (%)	2022 г. (%)
1	Оплата за отработанное время, всего, в т.е.:	1296000	1464000	112,96	100	100
1.1	Оплата по окладу	262440	388546	148,05	20,25	26,54
1.2	Оплата за выслугу лет	38880	43920	112,96	3	3
1.3	Стимулирующая надбавка	579053	500249	86,4	44,68	34,17
1.4	Премия	415109	531432	128	32,03	36,3

Из таблицы 2.3 можно увидеть, что в структуре заработной платы имеются колебания разных показателей. Хотя суммарная заработная плата возрастает, по сравнению с предыдущим годом, показатели не стабильны, это связано с тем, что различные стимулирующие надбавки и объем премии могут меняться в зависимости от выполнения норм, и как следствие изменение процента премии.

Помимо материальных методов стимулирования в филиале имеются социально-психологические методы воздействия на мотивацию персонала:

- предоставление социального пакета (оплата больничного: при стаже

меньше 5 лет – 60% от средней з\п, при стаже до 8 лет – 80%, а при стаже более 8 лет – 100% з\п; пособие по беременности и родам, пособие по уходу за ребенком в возрасте до 3 лет).

Но что касательно развития других методов социально-психологического воздействия на мотивацию персонала, то они развиты довольно плохо.

Таким образом, проанализировав систему оплаты труда сотрудников, а также систему мотивирования по неденежным атрибутам, можно сделать вывод:

- что оплата труда осуществляется по фиксированным окладам, согласно занимаемой должности, так же как и доплата за выслугу лет тоже фиксирована, не считая ее увеличения по мере наработки стажа. Касательно стимулирующих добавок и премий, тут все расплывчато и не стабильно, что и предоставляет возможность рассмотреть совершенствование системы мотивации с точки зрения материального неденежного стимулирования;

- материальное неденежное стимулирование (социальный пакет) развит, как и положено в Федеральном бюджетном учреждении, но в других социально-психологических направлениях стимулирования не достаточно раскрыт в филиале ФКУ «Налог-Сервис» ФНС России в г. Санкт-Петербурге.

### 3 Разработка метода по совершенствованию системы мотивации персонала в филиале ФКУ «Налог-Сервис»

#### 3.1 Формирование мер по совершенствованию мотивации у сотрудников

В современных условиях процесс трудовой мотивации должен охватывать следующие направления работы с человеческими ресурсами: работа с потенциальным персоналом, подбор персонала, работа с существующим персоналом, работа с ветеранами организации.

Анализ системы стимулирования бюджетных органов власти в форме анонимных опросов показывает, что в настоящее время существуют наиболее проблемные факторы стимулирования: низкая заработная плата и отсутствие многих возможностей карьерного роста.

На мотивацию труда влияют многие ситуационные факторы. В то же время исследования, проведенные в организациях, показывают, что основной мотивирующий для трудоустройства фактор, в современных условиях, является не столько заинтересованностью самой работой, а самым главным является оплата труда. Для организации выступают несколько серьезных проблем, в формировании нужных факторов для привлечения кадров на работу, они отражены на рисунке 9.

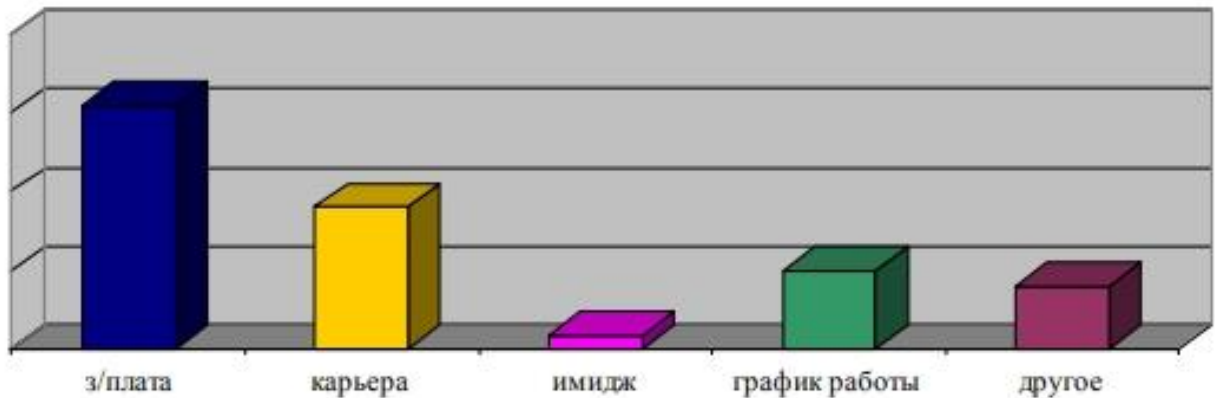


Рисунок 9 – Факторы, формирующие привлекательность работы

Рассмотрение проблем оплаты труда дают увидеть что:

- только половину трудоустраивающихся управленцев на руководящие должности среднего и высшего звена устраивает оплата труда;
- образование и квалификация явно недостаточно учитываются, что в конечном итоге приводит к оттоку квалифицированного персонала из организаций;
- система стимулирования на самом деле не способствует повышению эффективности труда;
- в оценке результатов труда, должен участвовать коллектив и сам работник;
- совершенствование системы мотивации труда требует серьезного вмешательства для своего развития.

В настоящее время экономические условия наглядно показывают, что в основе стимулирования сотрудников лежит правильно построенная система оплаты труда. И если эта система оплаты труда, по каким-то причинам рушиться, у организации следует целый набор проблем.

Люди – это те, кто всегда и составляют организацию. Процветающая организация – это созданная система управления, отдельно взятым человеком в организации.

Всегда подбор кадров был самым актуальным вопросом, ведь подобрать лояльного и грамотного специалиста это всегда представляется сложностями, и не менее важно в будущем удержать этого сотрудника, а, следовательно, его необходимо мотивировать продолжать работать.

Одним из рычагов давления может стать достаточно жесткая и четкая организационная культура в учреждении, при этом необходимо учитывать совместимость людей по характерам.

Трудовой кодекс предусматривает два вида поощрений: «стимулирующие выплаты» и «поощрения» для повышения заинтересованности и эффективности сотрудников. Поощрения обычно основываются на результатах проделанной работы, а стимулирование используется как в качестве поощрения, так и в качестве средства мотивации сотрудников к работе.

Рассмотрим что такое стимулирующие выплаты. Статья 129 Трудового кодекса Российской Федерации определяет (вместе с выплатами компенсаций) как неотъемлемую часть заработной платы работника и дает следующее определение: доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты. Уточним, что заработная плата устанавливается трудовым договором в соответствии с действующими у данного работодателя системами оплаты труда (ст. 135 ТК РФ). Работникам государственных и муниципальных учреждений системы оплаты труда устанавливается (в том числе тарифные системы оплаты труда):

- в федеральных государственных учреждениях;
- в государственных учреждениях субъектов РФ;
- в муниципальных учреждениях.

При создании системы оплаты труда работников бюджетной сферы необходимо соблюдать правила создания системы оплаты труда работников Федерального бюджета, утвержденные постановлением Правительства Российской Федерации от 05.08.2008 N583.



Статья 135 Трудового законодательства Российской Федерации также предусматривает разработку локальных нормативных актов в соответствии с коллективными договорами, соглашениями, трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами системы оплаты труда, стимулирующих надбавок и премиальной системы. В то же время работодатели перенимают эти местные нормы поведения при наличии заключений органа, представляющих интересы работников.

Что касается поощрений, то статья 22 Трудового Закона Российской Федерации предусматривает право работодателей поощрять работников к серьезному и эффективному труду. Статья 191 Трудового кодекса Российской Федерации предусматривает определенные виды поощрения, такие как благодарность, премия, ценные подарки или почетные грамоты, в зависимости от профессии. В соответствии с частью 2 этой статьи другие виды стимулирования работников определяются коллективными договорами или внутренним трудовым распорядком, а также уставами и дисциплинарными правилами.

Поощрение успеха на работе - это общественное признание заслуг сотрудника и его успехов на работе, которое предоставляется ему в виде поощрений. Их можно разделить на моральные и материальные: первые - это благодарности, выдача почетных грамот, орденов, медалей и т.д. Второе - это вручение ценных подарков, вручение призов и продвижение по службе на более высокие должности. Следует отметить, что моральное поощрение обычно сопровождается материальным вознаграждением.

Так, нормативным правовым актом Российской Федерации о награждении и поощрении работников предусматривает, что за безупречную и эффективную работу будет выплачиваться единовременное денежное вознаграждение в виде объявления благодарности.

Проанализировав систему стимулирования и мотивации сотрудников филиала ФКУ «Налог-Сервис» ФНС России в г. Санкт-Петербурге можно

сказать, что в филиале используется стандартная система оплаты труда в виде использования фонда заработной платы, что не задействует все возможное средства стимуляции сотрудников.

Поэтому к уже существующим методам стимулирования сотрудников можно рассмотреть дополнительную стимуляцию в виде фиксированных понижающих и повышающих коэффициентов.

Благодаря установленным нормам почти на все виды функций и на все виды работ, связанные с обработкой НБО или архивных коробов, а так же их перемещение, в процессе отслеживания выполнения работы и внесения данных о проделанной работе в статистику, можно без труда вычислить процент переработки или не доработки.

Норму можно перевыполнить, или не довыполнить в течение дня, но главным показателем является статистика за месяц.

К примеру, при неоднократном невыполнение норматива за месяц, сотрудник получит предупреждение или -1 балл, соответственно при положительных результатах сотрудник получит +1 балл.

Так как в бюджетных учреждениях не предусмотрены свободные средства, непосредственно выплачивать постоянные прибавки к стимулирующей выплате или премии возможности нет, но можно найти возможность выплатить разовую (единовременную) премию.

При условии перевыполнения или невыполнения заданных норм можно рассмотреть различные величины коэффициентов в зависимости от объема перевыполнения или невыполнения норм в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Шкала повышающих и понижающих коэффициентов от заданной нормы.

Процент от выполнения заданной нормы	Повышающий коэффициент	Процент от выполнения заданной нормы	Понижающий коэффициент
100%	1.0	100%	1.0
100% - 110%	1.1	100% - 110%	1.1
110% - 120%	1.2	110% - 120%	1.2
120% - 130%	1.3	120% - 130%	1.3
и т.д.		и т.д.	

Исходя из таблицы, можно сделать вывод, что придерживаясь постоянно завышенных норм, можно регулярно получать дополнительную оплату труда, но, на самом деле так не получится.

При разработке технологическим отделом норм, в значение норм закладывается не самое быстрое выполнение функции или конкретной работы с документом или коробом с документами НБО. Поскольку все люди разные, и не все могут одинаково быстро выполнять свою функцию или работу. Так же в норму заложено увеличение, связанное с должностью. Но даже так, норму можно превысить.

В филиале ФКУ «Налог-Сервис» ФНС России в г. Санкт-Петербурге бывают пиковые объемы работы, связанные с квартальной и годовой налоговой отчетностью. Как раз в эти моменты, когда происходит пик работ, по обработке документов, может не хватать рук. В эти периоды и возможно сильное перевыполнение норм, а так же может быть задействовано время, превышающее 8 часовой рабочий день, согласно, ненормированного рабочего дня, по которому предусмотрен дополнительный отпуск.

Таким образом, получается превышение норм, и согласно таблице 3.1 может быть задействованы коэффициенты. В разных отделах загрузка может происходить в разные периоды года, к примеру, в контакт-центре пик нагрузки

происходит осенью, когда происходит массовая рассылка налоговых уведомлений по России.

### 3.2 Разработка мероприятий по материальному неденежному стимулированию

Нематериальная мотивация персонала является наиболее распространенным методом среди менеджеров, она представляет собой набор инструментов воздействия на сотрудников, которые удовлетворяют их потребности без прямого воздействия на доход, стимулируя к повышению эффективности. Если денежная компенсация предназначена для того, чтобы компенсировать труд сотрудника, то нематериальная мотивация человека должна подтверждать его социальное и профессиональное восприятие.

Материальная мотивация - это не всегда полное достижение поставленных целей, это стимулирующий фактор. Например, если сотрудник не получает повышения по службе по истечении определенного периода времени, эффект от материального стимулирования начинает исчезать. Тогда приходится задумываться, как удержать сотрудника в организации и избежать его увольнения. Тогда могут прийти на помощь нематериальные мотивации и помочь решить эту проблему.

Для повышения эффективности существующей системы стимулирования труда рекомендуется разработать план нематериального стимулирования сотрудников филиала ФКУ «Налог-Сервис». План позволит улучшить управление персоналом и усовершенствовать систему нематериального мотивирования. Кроме того, план служит источником информации для сотрудников о методах и формах нематериального стимулирования.

Планы нематериального стимулирования обычно рассчитаны на один год и

включают в себя:

1) Цель плана - разработка нематериальных стимулов для сотрудников филиала ФКУ «Налог-Сервис».

2) Содержание мероприятий.

Укрепление здоровья работников: организация может предоставить скидку на медицинские осмотры, тренажерные залы для опытных сотрудников, спортивные соревнования.

Гибкий график работы. Этот метод очень эффективен для сотрудников, работающих с детьми дошкольного возраста и младшего школьного возраста. Этот тип работников может иметь право самостоятельно определять начало, окончание и продолжительность рабочего дня. В то же время необходимо стандартизировать общее количество рабочих часов за 1 месяц, чтобы не прерывать производственный процесс.

Эффективность предоставляемых услуг может предоставить такую возможность. Сотрудники должны продемонстрировать, что они дисциплинированные сотрудники и могут планировать свой рабочий день. При работе по гибкому графику в организации необходимо фиксировать использование рабочего времени отдельно для каждого сотрудника. В конце месяца подсчитывается рабочее время сотрудника и сравнивается со стандартным временем. Если продолжительность рабочего времени сотрудника в этом месяце меньше установленного на этот месяц лимита. Тогда ему заплатят за фактическое рабочее время, и в следующем месяце он может лишиться возможности работать по гибкому графику. Если рабочее время превышает норму, работнику может быть предоставлен период отдыха, или это уведомление может стать важным фактором нематериальной мотивации работника.

Если сотрудник не до конца понимает финансовые и экономические последствия и выгоды организации, это может повлиять на желание эффективно выполнять свои обязанности, что приведет к снижению качества рабочего

процесса и как следствие к ухудшению стимулирующих выплат.

Одобрение начальника может послужить мощным мотивационным стимулом. Например, если сотрудник заканчивает работу заранее и подходит к ней с энтузиазмом, похвала руководителя повышает самооценку, а уважение коллектива становится стимулом для более эффективной производственной деятельности. Если вы вовремя не похвалите сотрудника, он решит, что его работа не важна для компании, и не будет усердно трудиться.

Стоит обращать внимание и учитывать отношения внутри коллектива, общение между сотрудниками, если между сотрудниками возникнет недопонимание, ссоры, серьезные конфликты, это повлияет, как и на самих участников конфликта, а так же отразиться и на остальных членах коллектива. Такая обстановка может сильно повлиять на рабочую атмосферу в отделе или организации в целом.

Конкурсы и состязания - это элементы моральной мотивации, которые приводят к желанию стать лучшим сотрудником месяца, квартала и т.д. У всех сотрудников одинаковые стартовые условия, и стремление к победе и завершению общих целей. Отмечание праздников, дни рождения или других важных событий членов коллектива, так же может влиять на стимулирование персонала и более дружелюбную атмосферу. В таблице 3.2 приведен перечень нематериальных стимулов для персонала.

Таблица 3.2 – Мероприятия по нематериальной и моральной мотивации персонала

Нематериальная мотивация	Моральная мотивация
1) Дополнительная медицинская страховка	1) Устная публичная похвала руководителя
2) Гибкий график	2) Письменная
3) Возможность обучения и стажировки	благодарность
4) Горячее питание	

<ul style="list-style-type: none"> <li>5) Спецдежда</li> <li>6) Оплата проездного или служебный транспорт</li> <li>7) Дополнительный отпуск</li> <li>8) Оплата личной связи</li> <li>9) Доставка сотрудников с работы, на работу и по служебным поручениям</li> <li>10) Предоставление путевок в дома отдыха для работника и его семьи</li> <li>11) Предоставление обязательной медицинской страховки</li> <li>12) Ценные подарки на памятные даты</li> <li>13) Заказ легких закусок, напитков на рабочее место</li> <li>14) Повышение квалификации, социальные и личностные тренинги за счет работодателя</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3) Конкурсы и соревнования</li> <li>4) Сертификат лучшего работника</li> <li>5) Дополнительные отгулы</li> <li>6) Доска почета</li> <li>7) Совместные чаепития</li> <li>8) Корпоративы и праздники</li> <li>9) Дни рождения</li> </ul>
---	---

Наставничество не может быть непосредственно использовано в качестве нематериальной мотивации, но это так. Наставник - это высококлассный специалист, который передает свой опыт и знания молодому специалисту: помогает ему адаптироваться в новой команде, обучает и развивает профессиональные навыки, оценивает результаты его работы.

Адаптация сотрудников - один из элементов руководства. Это процесс привлечения новых сотрудников к трудовой деятельности и ознакомления с требованиями, нормами, организационными и экономическими характеристиками компании.

Процесс адаптации персонала к новой рабочей силе ограничен во времени, и именно время адаптации определяет его эффективность.

Новые сотрудники не могут достаточно быстро адаптироваться к психосоциальному климату организации, что приводит к снижению

материальных и моральных стимулов.

После составления плана нематериального стимулирования необходимо провести опрос среди сотрудников организации, чтобы понять их отношение к определенным событиям. Анкеты составляются в течение длительного периода времени и могут быть адаптированы к новым действиям путем добавления новых вопросов и предложений.

Опрос был отредактирован, чтобы обеспечить обратную связь. Анкета включает вопросы о нематериальных стимулах, чтобы сотрудники могли выразить свое мнение о конкретных мероприятиях по стимулированию и предоставить методы получения нематериальных стимулов.

Предлагаемые нематериальные стимулы для сотрудников улучшили качество обслуживания, поскольку сотрудники осведомлены о нематериальных стимулах и повышают производительность труда, что также улучшает личностные качества сотрудников, самооценку, самоуважение и психосоциальное состояние рабочей силы магазина.

Формулирование нематериальных стимулов - довольно сложный процесс, поскольку необходимо выбрать стимулы и поощрение каждого члена рабочей команды, поскольку нематериальные стимулы являются личными и не могут быть одинаковыми для всех сотрудников, поскольку виды деятельности различны, ни один из них не является эффективным. Мотивируйте каждого сотрудника.

Следовательно, ответственное лицо хозяйствующего субъекта должно постоянно отслеживать методы стимулирования. Мотивация сотрудников является важным фактором не только для сотрудников организации, но и для самой организации, поскольку именно сотрудники, работающие в этой организации, стремятся обеспечить высокие трудовые показатели.



## Заключение

В результате проделанного исследования можно сделать следующие выводы:

- были раскрыты основные теоретические материалы по совершенствованию системы мотивации персонала. В том числе детальное изучение нескольких методов формирования систем мотивирования персонала, таких авторов как: Р.С. Немов, А. Маслоу, С. Альдерфер.

- были проанализированы понятия: «мотивация» и «стимулирование» из которых следует понимание, что мотивация или мотив, являет собой побуждение к действию, в то время как стимулирование являет собой процесс воздействия на сотрудника для успешного выполнения задач.

Также в ходе выполнения работы были изучены особенности системы мотивации в бюджетных организациях. Самая отличительная черта бюджетных организаций – это стабильность;

- а также имеет высокую степень ответственности должностных лиц за принимаемые решения, результаты и последствия;

- жесткая нормативная регламентация управления и трудовой дисциплины.

В ходе написания выпускной квалификационной работы была дана общая характеристика Федеральной налоговой службы, дана более подробная характеристика филиала ФКУ «Налог-Сервис» и более детально был раскрыт сам филиал ФКУ «Налог-Сервис» ФНС России в г. Санкт-Петербурге, его структурная схема, история создания и развития. Проведен анализ заработной платы и оценка стимулирования персонала, по имеющимся нормам к выполнению задач и функций филиала, изучены основные способы создания норм и их применения на практики, и их отражение на заработной плате. Раскрыты функции филиала ФКУ «Налог-Сервис» ФНС России в г. Санкт-Петербурге.

Для повышения мотивации филиала ФКУ «Налог-Сервис» был предложен способ, повышающих и понижающих коэффициентов.

Также для повышения мотивации, был предложен проект по внедрению нематериальных факторов мотивации.

Таким образом, для повышения эффективности труда необходима грамотная система мотивации и стимулирования труда в бюджетных организациях. На сегодняшний день материальное вознаграждение является базовым, предопределяющим мотивом поведения сотрудников, что связано со многими социально-экономическими процессами, происходящими в России.

## Список использованной литературы

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 28.12.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2023) / [Электронный ресурс] URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28165/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/) (дата обращения: 20.06.2023).
2. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 19.07.2000 № 118-ФЗ (ред. от 29.12.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2023) / [Электронный ресурс] URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28165/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/) (дата обращения: 20.06.2023).
3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.06.2014) [Электронный ресурс] // СПС «Консультант плюс». - Режим доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=164929>. - (Дата обращения: 20.06.2023)
4. Алексина, С.Б. Методы стимулирования: учеб. – М.: ФОРУМ, 2016. – 304 с.
5. Аширо, Д.А. Стимулирование предприятия. / Д.А. Аширов — М.: Проспект, 2018. – 237 с.
6. Баженова Е. Мотивация и стимулирование на пути к успеху фирмы / Елизавета Баженова. — М.: АСТ, Сова, Харвест, 2018. — 192 с.
7. Базарова, Т.Ю. Управление персоналом: учеб. 2-е издание. / Т.Ю. Базарова — М.: ЮНИТИ, 2017. – 491 с.
8. Белашова, В.В. Моральные и материальные виды стимулирования / В.В. Белашова // Инновационная наука. - 2017. - Т. 2. - № 4. - С. 179-181.
9. Герасимов Б. Н. Менеджмент персонала: учебное пособие / Б. Н. Герасимов, В. Г. Чумак, Н. Г. Яковлева. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2019. – 447 с.
10. Дементьева, О.Н. Особенности формирования мотивационных механизмов в

системе муниципального управления/ О.Н. Дементьева // Актуальные проблемы теории и практики управления социальными системами : сб. ст. VI междунар. науч.-практ. конф. – Пенза, 2017. – С. 24 -30.

11. Зубкова, А.Ф., Слуинзер Г.Э. Организация нормирования труда на предприятиях. — М.: Экономика, 2018 –314с.

12. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 695 с.

13. Майер, Э. Контроллинг как система мышления и управления / Э. Майер. — М.: Финансы и статистика, 2019. — 96 с

14. Максимцев, И.А. Управление человеческими ресурсами: учебник для академического бакалавриата /под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — С.62.

15. Мансуров Р. Е. Практический опыт изменения системы материальной мотивации в компании / Р. Е. Мансуров. // Альманах. Мотивация персонала. Разработка системы, оценка эффективности. – 2019. – №1. – С. 10-109.

16. Мащенко В.Е. Системное корпоративное управление: учеб. пособие / В.Е. Мащенко. — М.: Сирин, 2019. — 281 с.

17. Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: Учебно-практическое пособие / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. - М.: Дашков и К, 2015. - 344 с.

18. Миненкова, З.В. Материальное стимулирование в организациях на современном этапе / З.В. Миненкова // Политика, экономика и инновации.- 2017.- № 7 (17).- С. 7.

19. Миненкова, З.В. Особенности организации материального стимулирования на предприятиях / З.В. Миненкова // Политика, экономика и инновации.- 2017.- № 6 (16).- С. 10.

20. Митрофанова, Е.А., Белова, О.Л., Коновалова, В.Г. Компетентностный подход в управлении персоналом. Управление персоналом: теория и практика:

Учебно-практическое пособие// Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: Проспект, 2019. – 173с.

21. Полосухина М. В. Пути совершенствования системы управления персоналом муниципальной службы / М. В. Полосухина. – [Электронный ресурс] - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/puti-sovershenstvovaniya-sistemy-upravleniya-personalom-munitsipalnoy-sluzhby> (дата обращения: 05.06.2023).

22. Пугачев В. П. Управление персоналом организации. Учебник и практикум для академического бакалавриата. – М.: Юрайт, 2020. – 402 с.

23. Репин, В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнеспроцессов / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. / Издание 3-е, испр. — М.: 55 Стандарты и качество, 2018. — 178 с.

24. Роговец И. В. Методические основы оценки уровня мотивации продвижения персонала. / И. В. Роговец. – [Электронный ресурс] – URL: <http://uecs.ru/uecs-39-392020/item/1109-2020-03-07-05-37-56> (дата обращения 05.06.2023).

25. Руденко, А.М. Управление персоналом: учеб. пособие / А.М. Руденко. - Рн/Д.: Феникс, 2018. - 480 с.

26. Савельев В. И., Курбацкий А. В., Кальметьева А. А. Мотивация труда как приоритетное направление повышения эффективности использования трудовых ресурсов // Молодой ученый. — 2015. — №21. — С. 471-473.

27. Токарева, Е.А. Повышение эффективности деятельности организации на основе совершенствования стимулирования персонала в условиях рынка. – М.: Наука, 2017. – 542 с.

28. Юкляевских, М. В. Эффективные методы мотивации и стимулирования персонала/ М. В. Юкляевских // Экономика и социум. - 2020. - № 2-5 (11). - С. 164-169 с.

29. <https://www.consultant.ru/> - сайт Консультант плюс

30. <https://www.nalog.gov.ru/rn78/> - сайт Федеральная налоговая служба