

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
(И И У «Б е л Г У »)

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

**Кафедра социальных технологий**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ ОТДЕЛЕНИЯ ПЕНСИОННОГО  
ФОНДА РФ ПО БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ**

**Диссертация на соискание академической степени магистра**

**студента заочной формы обучения направления подготовки  
38.04.04 Государственное и муниципальное управление  
магистерской программы «Государственная и муниципальная служба»  
3 курса группы 05001394  
Ушаковой Олеси Алексеевны**

Научный руководитель  
кандидат социологических наук,  
доцент, доцент кафедры  
социальных технологий  
Быхтин О.В.

Рецензент  
Заместитель управляющего  
Отделением ПФР по  
Белгородской области  
Коваленко С.Г.

**БЕЛГОРОД 2016**

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ	3
РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ ПЕНСИОННОГО ФОНДА РФ	13
РАЗДЕЛ II. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ ОТДЕЛЕНИЯ ПЕНСИОННОГО ФОНДА РФ ПО БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ	34
РАЗДЕЛ III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ ОТДЕЛЕНИЯ ПЕНСИОННОГО ФОНДА РФ ПО БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ НА ОСНОВЕ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА	55
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	75
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	80
ПРИЛОЖЕНИЯ	90

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Пенсионный фонд РФ – один из наиболее значимых социальных институтов государства, эффективно обеспечивающий переход от государственного пенсионного обеспечения к обязательному пенсионному страхованию. Все проводимые преобразования в сфере предоставления пенсионных услуг, а также другие не менее важные задачи, решаемые органами Пенсионного фонда РФ – по установлению материнского (семейного) капитала, по организации процесса инвестирования средств пенсионных накоплений, по оказанию адресной социальной помощи различным категориям граждан и т.д., направлены на достижение одной единственной цели – улучшение благосостояния населения.

Современная и динамично развивающаяся инфраструктура органов Пенсионного фонда РФ позволяет оперативно и качественно осуществлять полномочия, установленные действующим законодательством.

Действительно, в последние годы к социальным проблемам приковано пристальное внимание Президента Российской Федерации, органов законодательной и исполнительной власти, в связи с чем, социальное законодательство развивается очень интенсивно. Это предъявляет к работникам органов Пенсионного фонда РФ особые требования – четко ориентироваться в юридических тонкостях нормативных документов, быстро реагировать на изменения в законодательной базе и уметь правильно применить правовые нормы в отношении конкретного гражданина. Кроме того, необходимо отметить, что Пенсионный фонд РФ – высокотехнологичная организация, в которой функции каждого сотрудника осуществляются на основе информационно-коммуникационных технологий, что также создает специальные требования к подготовке кадров. Видимо эти и многие другие факторы сыграли немаловажную роль в том, приоритетными направлениями в работе с персоналом в Пенсионного фонда РФ являются: сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала,

формирование высокопроизводительного и сплоченного коллектива, способного поддерживать конкурентоспособность Пенсионного фонда РФ на рынке пенсионного обеспечения и социальных услуг.

В ходе проводимой пенсионной реформы, помимо развития системы пенсионного обеспечения, особое внимание уделяется поддержанию и повышению профессионального уровня кадров Пенсионного фонда РФ. В этой связи особое место отводится системе оценки эффективности деятельности работников Отделений Пенсионного фонда РФ. Должности в Отделениях Пенсионного фонда должны замещаться гражданами исходя из уровня их образования, профессиональных навыков и личных качеств. Такой подход к формированию кадрового состава Пенсионного фонда РФ должен привести к целостной системе, в которой обязанности и полномочия исполняют профессионалы, осуществляющие свои служебные обязанности наиболее эффективно.

Но, в настоящее время отсутствует единая теоретическая, методологическая и нормативная база определяющая и регламентирующая процесс оценки эффективности деятельности работников Отделения Пенсионного фонда РФ, а также отсутствует система единых критериев, параметров оценки эффективности, результативности и компетентности служащих, которые учитывали бы специфику Пенсионного фонда РФ и деятельности его работников, которая заключается в: 1) необходимости полного и строгого соответствия деятельности и квалификации служащего положениям должностной инструкции (т.е. выполнении должностных обязанностей в соответствии с пунктами должностной инструкции; соответствии квалификационным требованиям; соблюдении прав, ответственности, обязанностей; соблюдении порядка служебного взаимодействия); 2) наличии определенных специфических требований к служащему с точки зрения его качеств (компетентность работника Отделения Пенсионного фонда РФ); 3) наличии ответственности (как гражданской, так и личностной), связанной с необходимостью обеспечения

полномочий Пенсионного фонда РФ; 4) наличии специфических мотивов деятельности (мотивация служения; удовлетворение потребностей граждан).

Таким образом актуальность темы диссертационного исследования обусловлена следующими проблемами:

Во-первых, необходимостью разработки специального алгоритма оценки эффективности деятельности работников Отделения Пенсионного фонда РФ. Современная методология оценки эффективности труда, в целом, характеризуется разнообразием предлагаемых в литературе систем, моделей и подходов к оценке. Каждый из подходов характеризуется своими преимуществами и недостатками, однако, серьезных различий между ними, немного. Каждый властный орган, самостоятельно занимается разработкой регламентов деятельности и показателей эффективности деятельности служащих. Следовательно, разработка типовой методики оценки эффективности труда работников Отделения Пенсионного фонда РФ является первоочередной задачей.

Во-вторых, отсутствием специально разработанной и внедренной системы мотивации работников Отделения Пенсионного фонда РФ, взаимосвязанной с системой оценки эффективности деятельности и компетентности работников, которая бы учитывала не только специфические особенности служащего, как личности и специалиста, но и специфику сферы деятельности Пенсионного фонда РФ.

В-третьих, отсутствием возможности обмена опытом, открытой информации о порядке осуществления оценки процессов и результатов деятельности, открытого информационного обмена между властными структурами, их подразделениями и сотрудниками существенно сужает возможности для анализа эффективности деятельности работников Отделения Пенсионного фонда РФ.

**Степень разработанности темы.** Приоритетную роль в исследовании пенсионной системы Российской Федерации сыграли идеи, содержащиеся в работах и публикациях современных отечественных специалистов

А.И. Бажановой, В.М. Бончука, В.Д. Роика, Л.В. Федорова по проблемам функционирования и реформирования пенсионной системы РФ<sup>1</sup>.

Определенное значение для данной работы имели труды ученых, посвященные общим вопросам управления персоналом (Т.Ю. Базаров, В.Р. Веснин, Б.Л. Еремин, Л.В. Ивановская, А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова<sup>2</sup>).

Особую группу составляют научные работы, посвященные: формированию кадрового резерва (Е.В. Амелина, В.В. Бакушев, А.Г. Барабашев, А.В. Вишневская, Е.В. Карпенко, Ж.Ю. Кургаева, Т.А. Корниенко, Г.В. Маркова, И.П. Марченко, И.И. Мирошников, А.Н. Савлук, Т.В. Халилова и др.<sup>3</sup>); административно-правовым аспектам подбора кадров, их аттестации, (Д.А. Андреевой, Т.В. Анисимовой,

---

<sup>1</sup> Бажанова А. И. Основные направления развития пенсионной системы РФ // Экономико-правовой бюллетень. 2010. № 1; Бончук В. М. Негосударственные пенсионные фонды. Финансовая устойчивость. М., 2014; Вавулин Д. А. О некоторых итогах пенсионной реформы в России // Финансы и кредит. 2012. № 2; Роик В. Д. Досрочные пенсии. Пути формирования страховых механизмов и институтов. М., 2015; Федоров Л. В. Пенсионный Фонд Российской Федерации. М., 2012.

<sup>2</sup> Веснин В. Р. Управление персоналом. М., 2015; Кибанов А. Я. Ивановская Л. В., Митрофанова Е. А. Управление персоналом. М., 2010; Базаров Т. Ю., Еремин Б. Л. Управление персоналом. М., 2014.

<sup>3</sup> Амелина Е. В. Формирование кадрового резерва – важная часть управления государственной службой // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2010. № 7; Бакушев В. В. Государственная кадровая политика и формирование резерва на государственной гражданской службе. Ростов н/Д, 2009; Барабашев А. Г. Два подхода к созданию резерва управленческих кадров // Государственное управление. 2009. № 20; Вишневская А. В. Технология кадрового резервирования на государственной гражданской службе // Научный вестник Уральской академии государственной службы. 2008. № 3(4); Карпенко Е. В. Кадровый резерв как технология управления профессиональной мобильностью гражданских служащих (региональный аспект) // Вестник Брянского государственного университета. 2011. № 2; Корниенко Т. А. Молодежный кадровый резерв: региональный опыт (на примере Краснодарского края) // Местное самоуправление в системе публичной власти в России. Армавир, 2014; Маркова Г. В. Целевой подход к подготовке резерва управленческих кадров // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2009. № 4; Марченко И. П. Кадровый резерв в органах государственной власти как объект социологического анализа // Социология власти. 2010. № 8; Мирошников И. И. Анализ основных концепций управления кадровыми процессами // Известия Сочинского государственного университета. 2011. № 3; Савлук А. Н. Перспективный молодежный кадровый резерв государственной службы: вопросы формирования // Власть. 2013. № 2; Халилова Т. В. Региональный опыт формирования и эффективного использования резерва управленческих кадров (на материалах Республики Татарстан) // Вестник Казанского технологического университета. 2011. № 24.

Д.В. Беднякова, И.Е. Бибик, М.В.Кочаровой, А.А. Подзина, Н.И. Разуваевой, Г.Г. Чочуа, Т.О. Шкелевой и др.<sup>1</sup>).

Проблемы оценки эффективности деятельности служащих раскрыты в работах Д.А. Андреевой, И.В. Абакумова, А.А. Божья-Воля, В.И. Жильцова, В.М. Захарова и др.<sup>2</sup>

**Проблема исследования** заключается в сложившемся противоречии между необходимостью совершенствования системы оценки эффективности деятельности работников Отделения Пенсионного фонда РФ и недостаточным обоснованием организационно-технологического обеспечения данного процесса.

В качестве основной **гипотезы** данного исследования выступает предположение о том, что совершенствование системы оценки деятельности работников Отделения Пенсионного фонда РФ будет способствовать

---

<sup>1</sup> Андреева Д. А. Оценка эффективности деятельности государственных гражданских служащих: дис. ... канд. социол. наук. СПб., 2015; Анисимова Т. В. Институт аттестации государственных служащих в административном праве : автореф. дис. ... канд. юрид. наук М., 2010; Бедняков Д. В. Эффективность профессиональной деятельности государственных служащих: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2012; Бибик И. Е. Административно-правовое регулирование аттестации научных кадров в Российской Федерации: автореф. дис. ... канд. юрид. наук. М., 2013; Кочарова М. В. Психологическое обеспечение аттестации руководящих кадров железнодорожного транспорта: автореф. дис. ... канд. психол. наук. М., 2013; Подзин А. А. Административно-служебные процедуры и их реализация в кадровой политике органов внутренних дел: автореф. дис. ... канд. юрид. наук. М., 2013; Разуваева Н. И. Подбор и аттестация кадров органов внутренних дел (административно-правовые и организационные аспекты): дис. ... канд. юрид. наук. Воронеж, 2014; Чочуа Г. Г. Правовые проблемы аттестации работников в условиях рынка труда: автореф. дис. ... канд. юрид. наук. М., 2010; Шкелева Т. О. Формирование кадрового состава государственной гражданской службы в современных условиях: автореф. дис. ... канд. социол. наук. М., 2012.

<sup>2</sup> Андреева Д. А. Анализ ключевых показателей результативности при оценке эффективности деятельности государственных гражданских служащих // Евразийский межрегиональный научно-аналитический журнал «Проблемы современной экономики». 2014. Вып. № 3(51); Абакумов И. В. Методы оценки эффективности деятельности госслужащих // Социально-экономические явления и процессы. 2014. № 7; Божья-Воля А.А. Организация оценки результативности деятельности российских госслужащих с учетом особенностей административной модели. // Вопросы государственного и муниципального управления. 2011. № 3; Жильцов В. И. Государственная служба: показатели и критерии эффективности функционирования. М., 2010; Захаров В. М. Оценка профессиональной деятельности государственных гражданских служащих в Белгородской области с использованием социальных сетей // ARS ADMINISTRANDI. 2014. № 1.

эффективному оказанию услуг и повышению доверия со стороны населения региона.

**Объектом исследования** является управление персоналом Пенсионного фонда РФ.

**Предмет исследования** – система оценки эффективности деятельности работников Отделения Пенсионного фонда РФ по Белгородской области.

**Цель исследования** – разработать рекомендации по совершенствованию системы оценки эффективности деятельности работников Отделения Пенсионного фонда РФ по Белгородской области.

Достижение поставленной цели предполагает решение следующих **задач**:

- изучить теоретические основы исследования оценки эффективности деятельности работников Пенсионного фонда;
- провести анализ системы оценки эффективности деятельности работников Отделения Пенсионного фонда РФ по Белгородской области;
- предложить направления совершенствования механизма оценки эффективности деятельности работников Отделения Пенсионного фонда РФ по Белгородской области.

**Теоретико-методологической основой исследования** послужили современные теоретические подходы к системе оценки деятельности персонала организации: процедуре проведения аттестации, методам оценки персонала и системам критериев оценки, методике исследования механизма оценки и аттестации персонала.

Применение сравнительного подхода позволило выявить достоинства и недостатки системы оценки деятельности персонала в государственных и негосударственных организациях. Системный подход позволил установить связь между процедурой оценки эффективной деятельности персонала со способами их нормативной правовой реализацией в законодательстве, а также провести систематизацию и классификацию этапов оценки деятельности работников Пенсионного фонда РФ.



Исследование опирается на теории социального действия (М. Вебер, П. Сорокин<sup>1</sup>), теорию институциональных изменений (Г. Гукасьян, Г. Маховникова, Д. Норт<sup>2</sup>), теорию мотивации (А. Маслоу<sup>3</sup>), теория социального поля (П. Бурдьё<sup>4</sup>).

В диссертации использованы методы системного, сравнительно-исторического, структурно-функционального, статистического, социологического анализа (контент-анализ документов, сбор объективных данных, наблюдение).

**Эмпирическую базу исследования** составляют:

- федеральные и региональные законодательные акты<sup>5</sup>,
- нормативные и справочно-аналитические материалы Пенсионного фонда РФ<sup>6</sup>,

<sup>1</sup> Вебер М. Избранные произведения. М., 1994; Вебер М. Избранное. Протестантская этика и дух капитализма. М., 2013; Сорокин П. А. Человек. Цивилизация. Общество. М., 1992; Сорокин П. Ранние сочинения. 1910-1914 годы. М., 2014.

<sup>2</sup> Гукасьян Г. М., Маховникова Г.А. Экономическая теория. М., 2015; Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. М., 1997.

<sup>3</sup> Маслоу А. Мотивация и личность. М., 1999; Маслоу А. Новые рубежи человеческой природы. М., 2015.

<sup>4</sup> Бурдьё П. Социология политики. М., 1993; Бурдьё П. Социальное пространство. Поля и практики. М. 2014.

<sup>5</sup> См. об этом: Конституция Российской Федерации от 12 декабря 1993 года (в ред. от 21.07.2014) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2014. – № 15. – Ст. 1691; О системе государственной службы Российской Федерации : федер. закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ // Российская газета. – 2003. – 31 мая; О государственной гражданской службе : федер. закон от 7 июля 2004 г. № 79-ФЗ // Российская газета. – 2004. – 31 июля; О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации : указ Президента РФ от 1 февраля 2005 г. № 110 // Российская газета. – 2005. – 3 февраля; О порядке сдачи квалификационного экзамена государственными гражданскими служащими Российской Федерации и оценки их знаний, навыков и умений (профессионального уровня) : указ Президента РФ от 1 февраля 2005 г. № 111 // Российская газета. – 2005. – 3 февраля; О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы российской Федерации : указ Президента РФ от 1 февраля 2005 г. № 112 // Российская газета. – 2005. – 3 февраля.

<sup>6</sup> Положение об Отделении Пенсионного фонда Российской Федерации (государственном учреждении) по Белгородской области: Постановление Правления Пенсионного фонда РФ от 16 мая 2007 г. № 108п // Материалы из архива Отделения Пенсионного фонда по Белгородской области; Положение о порядке проведения аттестации работников системы Пенсионного фонда Российской Федерации утверждено постановлением Правления ПФР от 15 января 2007 г. № 5п // Материалы из архива Отделения Пенсионного фонда по Белгородской области; Методические рекомендации по повышению профессионального уровня кадров в отделении ПФР и подведомственных ему территориальных органов //

– результаты анкетного опроса, «Формирование системы оценки эффективности деятельности работников Отделения Пенсионного фонда РФ по Белгородской области» проведенного автором в 2015 году (N=60).

### **Научная новизна:**

Предложена система оценочных показателей оценки эффективности деятельности работников Отделения Пенсионного фонда РФ, разработанная с использованием основных положений компетентностного подхода. Разработана модель компетенций для оценки эффективности деятельности работников Отделения Пенсионного фонда РФ.

### **Основные положения, выносимые на защиту:**

1. Недостатки методологического и технологического обеспечения системы оценки персонала заключаются в отсутствии единых стандартов описания эффективности работы, трудоемкости методик (включают целый набор оценочных процедур), неоправданно большом количестве показателей, которые характеризуют не столько деятельность конкретного служащего, сколько деятельность всего органа управления. Кроме того, методики являются общими для всех органов власти и не учитывают специфических особенностей деятельности конкретного учреждения, не предусматривают возможности изменения набора показателей. Компетентностный подход позволяет создать картину кадровой стратегии государственной структуры и всех ее подразделений, особенностью которой является наличие и учет индивидуальных показателей эффективности служащего. Каждый специалист трудится во имя общей цели и получает оценку за эффективное выполнение поставленных перед ним задач.

---

Материалы из архива Отделения Пенсионного фонда по Белгородской области; Положение о работе с резервом кадров Государственного учреждения Пенсионного фонда Российской Федерации по Белгородской области // Материалы из архива Отделения Пенсионного фонда по Белгородской области; Программа профессиональной и личностной адаптации вновь принятых работников Отделения ПФР и Управления в городах и районах Белгородской области // Материалы из архива Отделения Пенсионного фонда по Белгородской области.

2. Эффективная организация деятельности Пенсионного фонда достигается за счет применения гибких административно-управленческих механизмов. Сама деятельность работников Отделения Пенсионного фонда РФ должна быть направлена на максимально возможное удовлетворение общественных потребностей, ориентацию на потребителей государственных услуг. При таком подходе эффективность деятельности работников Отделения Пенсионного фонда подвергается воздействию в большей мере внешних факторов и зависит от стандартов оказания государственных услуг. Важным является, чтобы используемые показатели оценки деятельности были понятны всем сотрудникам, которые участвуют в трудовом процессе.

3. Предложенная модель компетенций для работников Отделения Пенсионного фонда РФ состоит из: компетенций, относящихся к работнику как к личности, субъекту жизнедеятельности; компетенций, относящихся к трудовой деятельности; компетенций, относящихся к взаимодействию человека с другими людьми; компетенций, относящихся к специфике деятельности Пенсионного фонда. Данная модель включает в себя набор индикаторов поведения, необходимых для успешного выполнения служащим его функций, определения его сильных и слабых сторон, что позволит использовать эту информацию для проведения оценки эффективности деятельности служащего, а также будет являться основанием для формирования кадрового резерва и планирования карьеры работников Отделения Пенсионного фонда РФ.

**Практическая значимость исследования заключается в том, что** результаты исследования, предложенные автором, могут быть использованы в деятельности Отделения Пенсионного фонда РФ по Белгородской области.

**Апробация исследования.** Основные положения и результаты исследования представлены автором в публикациях: «Компетентностный подход к оценке эффективности деятельности работников Отделения Пенсионного фонда РФ» (г. Саратов, 2015), «Оценка мотивации

профессиональной деятельности работников Отделения Пенсионного фонда РФ по Белгородской области» (г. Саратов, 2015)<sup>1</sup>.

**Магистерская диссертация** состоит из введения, трех разделов, заключения, списка источников и литературы, приложений.

---

<sup>1</sup> Ушакова О. А. Компетентностный подход к оценке эффективности деятельности работников Отделения Пенсионного фонда РФ // Экономика и социум. 2015. № 2(15). URL: [http://iupr.ru/domains\\_data/files/zurnal\\_15/Ushakova\\_publicacii.pdf](http://iupr.ru/domains_data/files/zurnal_15/Ushakova_publicacii.pdf); Ушакова О. А. Оценка мотивации профессиональной деятельности работников Отделения Пенсионного фонда РФ по Белгородской области // Государственное регулирование социально-экономических процессов в условиях глобального кризиса: материалы II международной научно-практической конференции. Саратов, 2015.

## **РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ ПЕНСИОННОГО ФОНДА РФ**

Повышение эффективности деятельности работников Отделения Пенсионного Фонда РФ (далее ПФР) и качества оказываемых ими услуг является важным и необходимым условием корректного функционирования пенсионной системы РФ.

С конца XIX века большинство индустриально развитых стран обеспокоилось проблемами определения, измерения, оценки и повышения эффективности деятельности органов власти и, в частности, государственных служащих. Поиск эффективных стратегий управления, которые были бы направлены не только на производительность, но и на мотивацию государственных служащих, совершенствование методов распределения, реализации, контроля, оценки результатов выполнения государственных функций, привели к развитию многочисленных разнообразных теорий, ориентированных на определение роли государственных служащих в бюрократической модели – системе органов государственной власти, и влияния личностных качеств чиновника на качество труда и результаты деятельности<sup>1</sup>.

Наибольшее распространение получили подходы, основанные на идее о том, что, выбирая профессию чиновника, человек берет на себя определенные обязательства в обмен на определенные гарантии и условия стабильности. При этом главенствующую роль в работе играют профессиональные, а не личные качества. Значение всех личностных характеристик, которые не имеют непосредственного отношения к

---

<sup>1</sup> Андреева Д. А. Анализ ключевых показателей результативности при оценке эффективности деятельности государственных гражданских служащих // Евразийский межрегиональный научно-аналитический журнал «Проблемы современной экономики». 2014. № 3(51). С. 382.

исполнению служебных обязанностей, минимизируется или полностью устраняется из характеристики деятельности государственных служащих.

К началу XXI века, в связи с развитием новой экономической формации, в Российской Федерации особую актуальность и социальную значимость приобрели вопросы, связанные с оценкой и повышением эффективности деятельности государственных гражданских служащих и органов государственной власти, что актуализирует проблему разработки, становления и внедрения адекватной системы оценки эффективности деятельности государственных служащих, а также определения факторов, способствующих повышению эффективности и результативности их деятельности<sup>1</sup>.

Результаты многих исследований<sup>2</sup> свидетельствуют, что деятельность органов государственной власти крайне медленно приобретает новые характеристики и черты, адекватные современным задачам и требованиям. Более того, в данной среде развиваются негативные тенденции, которые снижают эффективность деятельности государственных служащих и авторитет власти. Как отмечают многие авторы<sup>3</sup>, традиционные методы оценки деятельности государственных служащих не отвечают современным требованиям общества к деятельности властных структур, что приводит к повышению уровня недоверия граждан к органам государственной власти и

---

<sup>1</sup> Андреева Д. А. Анализ ключевых показателей результативности при оценке эффективности деятельности государственных гражданских служащих // Евразийский межрегиональный научно-аналитический журнал «Проблемы современной экономики». 2014. № 3(51). С. 384.

<sup>2</sup> См. об этом: Барабашев А. Г., Клименко А. В. Административная реформа государственной службы в России – вопросы реализации и координации. М., 2010; Вагина Л. В., Панин И.Н. Реформирование государственной службы Российской Федерации: схемы и комментарии. М., 2006; Масленникова Е. В., Пресняков М. В. Государственная гражданская служба Российской Федерации. М., 2007.

<sup>3</sup> См. об этом: Василенко В. А. К вопросу о повышении эффективности деятельности государственных служащих в условиях инновационного развития России // Научные труды Северо-Западного института управления РАНХиГС. 2013. Вып. 3(10); Ганчурин В. П., Юрьева О. В. Государственная служба и кадровая политика. Казань, 2013; Елисеенко В. Ф., Головщинский К. И. Внедрение целостных систем бенчмаркинга в деятельность органов исполнительной власти // Вопросы государственного и муниципального управления. 2008. № 2.

проводимой ими политике, не способствует формированию положительного, позитивного отношения к чиновникам.

Проблема оценки эффективности деятельности государственных гражданских служащих является одной из самых важных во всем мире и, в частности, в России. Прежде всего, это связано с бурным развитием концепций государственного управления, которые предлагают различные пути создания эффективной государственной службы<sup>1</sup>.

Прежде чем говорить об оценке эффективности деятельности работников Пенсионного фонда РФ, следует выделить основные подходы к определению понятий «эффективность» и «оценка эффективности».

Суть понятия эффективности любого экономического явления или системы состоит в оценке результата его конкретной деятельности относительно вложенных материальных, финансовых и иных средств, трудовых и прочих затрат<sup>2</sup>.

Проблемой трактовки понятия эффективности занимались и отечественные ученые<sup>3</sup>. В своем развитии термин прошел стадии определения от «эффективности производства» до «эффективности управления производством». Этот процесс связан со временем господства государственной собственности и отсутствия рыночных отношений, а процесс принятия экономических решений на уровне государства имел форму централизованного планирования. Понятие эффективности было синонимом результативности производства.

Можно выделить два основных подхода к определению эффективности

---

<sup>1</sup> Андреева Д. А. Анализ ключевых показателей результативности при оценке эффективности деятельности государственных гражданских служащих // Евразийский межрегиональный научно-аналитический журнал «Проблемы современной экономики». 2014. № 3(51). С. 384.

<sup>2</sup> Яшин С. Н., Пузов Е. Н. Мониторинг экономической безопасности регионов на базе их сравнительной оценки и определения эффективности развития территорий // Финансы и кредит. 2006. № 3. С. 31.

<sup>3</sup> См. об этом: Кисельников Е. А. Развитие теории эффективности функционирования промышленных предприятий / Вестник СамГУ. 2013. № 1 (102); Яшин С. Н., Пузов Е. Н. Мониторинг экономической безопасности регионов на базе их сравнительной оценки и определения эффективности развития территорий // Финансы и кредит. 2006. № 3; Козбаненко В. А. Государственное управление. Основы теории и организации. М., 2002.

в сфере управления на уровне органов государственной власти<sup>1</sup>.

Первый декларирует, что управление в государственных органах не отличается от менеджмента в любой другой организации. Сложность заключается лишь в двусмысленности трактовки термина «эффективность». С одной стороны, эффективное рассматривается в качестве чего-то желательного, положительного, хорошего. Однако, данное определение зависит от применяемых в органах ценностей, согласно которым можно охарактеризовать деятельность как эффективную, желательную. Эффективность может рассматриваться как максимизация достижения поставленных целей при ограниченном наборе разного рода ресурсов.

Последователем данного подхода является российский ученый профессор В.А. Козбаненко<sup>2</sup>, который в своих работах разделяет понятие эффективности государственного управления на две составляющие - техническую и экономическую. Техническая эффективность определяется как степень достижения поставленных целей, как частных, так и общественных, и отражает соответствие деятельности властного органа требованиям внешней среды, влияние на состояние общества. Под экономической эффективностью понимается отношение стоимости объема предоставленных услуг к стоимости объема затраченных ресурсов, которые требуются для осуществления деятельности определенного качества, и отражает сугубо внутреннее положение, состояние органа, структуры, предприятия.

Второй подход рассматривает эффективность в рамках теории политического управления. «Управление» в данном случае рассматривается как одна из функций государства в целом, включающая в себя властный и нормативно-правовой аспекты. В качестве эффективной определяется легитимная власть, которая принимается и одобряется большей частью

---

<sup>1</sup> Кисельников Е. А. Развитие теории эффективности функционирования промышленных предприятий // Вестник СамГУ. 2013. № 1(102). С. 132.

<sup>2</sup> См. об этом: Козбаненко В. А. Государственное управление. Основы теории и организации. М., 2006.



населения и может справиться с кризисами, имея надежный тыл в виде понимания и поддержки общества<sup>1</sup>.

Эффективность в системе органов ПФР не может быть в полной мере определена привычными показателями, основанными на соотношении затрат и выпуска, затрат и результатов. Оценка эффективности данных организаций должна основываться на соотношении результатов, степени реализации стратегических целей и использованных для их достижения ресурсов с учетом существующей политической системы и государственных интересов<sup>2</sup>. Стоит отметить, что эффективная деятельность с точки зрения социально-политического аспекта не всегда экономична и рентабельна.

Эффективность управления в системе ПФР должна отражать социально-политическую целесообразность и целенаправленность деятельности органа. Это понятие, которое обозначает соотношение результатов и достигнутых общественных целей, использованных государственных ресурсов. Это оценка деятельности с наилучшими из возможных результатов, направленных на удовлетворение общественных интересов и потребностей, в условиях ограниченности ресурсов, поступающих от государства.

Традиционно эффективная организация деятельности ПФР ориентирована не только на достижение поставленных целей исключительно четкими, конкретными, жесткими административными методами, но и на контроль исполнения функций и должностных обязанностей работниками Отделения ПФР. При этом служащие фактически лишены свободы действий и не могут проявлять инициативу.

Более современные подходы к эффективной организации деятельности государственных учреждений включают достижение поставленных целей,

---

<sup>1</sup> Андреева Д. А. Анализ ключевых показателей результативности при оценке эффективности деятельности государственных гражданских служащих // Евразийский межрегиональный научно-аналитический журнал «Проблемы современной экономики». 2014. № 3(51). С. 384.

<sup>2</sup> Козбаненко В. А. Государственное управление. Основы теории и организации. М., 2006. С. 24.

исполнение задач за счет применения гибких административно-управленческих механизмов. Системы строгой отчетности и поручения заданий в форме приказа при этом заменяются системами экономических стимулов и непрямого воздействия. Сама деятельность государственных служащих, в идеале, должна быть ориентирована на потребителей государственных услуг и иметь приоритетное направление в виде максимально возможного удовлетворения общественных потребностей. При таком подходе результативность служащего государственного учреждения подвергается воздействию в большей мере внешних факторов и зависит от стандартов оказания государственных услуг.

Для успешного функционирования общества, реализации грамотного государственного управления необходимо осуществлять постоянный мониторинг деятельности государственных структур и проводить своевременную реорганизацию органов власти. Все эти меры направлены на совершенствование взаимодействия различных участников как общественных, так и государственных отношений. Принципы взаимного доверия, взаимопонимания, открытости, прозрачности, доступности информации находят свое отражение применительно к поиску и установлению баланса социальных сил (в лице властных структур) и социальных интересов (в лице общества, граждан) государства.

В связи с широким распространением концепции нового государственного управления в последние десятилетия большое внимание привлекают к себе различные подходы к анализу деятельности и оценке эффективности и результативности деятельности, которые в большинстве своем основаны на системах ключевых показателей эффективности и результативности деятельности<sup>1</sup>.

Толчком к появлению многообразия сбалансированных систем послужило развитие целевых методов управления, ориентированных на

---

<sup>1</sup> Андреева Д. А. Компетентностный подход в оценке эффективности деятельности служащих органов власти // Журнал правовых и экономических исследований. 2014. № 3. С. 163.

целевой подход. Однако, с течением времени, становится очевидной невозможность оценки деятельности организации в целом и работников, в частности, лишь при помощи традиционной финансовой модели<sup>1</sup>.

Постепенно руководители приходят к выводу о том, что организация должна быть более внимательна к своему персоналу, а оценке должны подвергаться не только процессы и системы, но и сами сотрудники.

Западные методики оценки эффективности используют модели, ориентированные на стратегию организации, все результативные показатели характеризуют достижение поставленной цели. Кроме того, используемый набор показателей сравнительно узок и зависит исключительно от значимости этих показателей с точки зрения руководства. В российских же моделях набор показателей охватывает, как правило, весь комплекс сфер, как финансовой, так и хозяйственной деятельности организации.

Так, в числе преимуществ системы, можно назвать комплексность характеристик деятельности на базе финансовых и нефинансовых показателей, а также сопряженность показателей операционной эффективности и стратегии. К существенным же недостаткам моделей можно отнести отсутствие связи с действующими системами учета, а также с существующими методиками оценки эффективности деятельности персонала в организации.

В последние годы актуализировалась проблема оценки эффективности деятельности персонала государственных учреждений, в том числе, в области разработки теории и методического инструментария, в частности, разработаны «Методика оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации», «Методический инструментарий по внедрению системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских

---

<sup>1</sup> Городничев А. Ю. Сравнительный анализ современных моделей анализа и оценки результатов деятельности предприятий, основанных на КПД // Аудит и финансовый анализ. 2006. № 2. С. 72.

служащих»<sup>1</sup>.

К недостаткам перечисленных методик следует отнести: отсутствие единых стандартов описания эффективности работы, трудоемкость методик (включают целый набор оценочных процедур), неоправданно большое количество показателей, которые характеризуют не столько деятельность конкретного служащего, сколько деятельность всего властного органа. Кроме того, методики являются общими для всех органов власти и не учитывают специфических особенностей деятельности конкретного учреждения, не предусматривают возможности изменения набора показателей. Что касается информационной ценности, актуальности и значимости показателей, получаемых с помощью методик, то можно отметить их крайне малое значение для оценки эффективности непосредственно деятельности служащего, поскольку они характеризуют совокупную экономическую деятельность властного органа.

На практике процесс оценки деятельности служащих государственных учреждений, в том числе и работников Отделения ПФР осуществляется непосредственно работодателем, который формирует для этого комиссию с включением в нее представителей кадрового подразделения, почти полностью основывается на формальных показателях и проводится в форме аттестации. Итоги аттестации представляют собой констатацию степени соответствия деятельности служащего требованиям должностного регламента<sup>2</sup>. Таким образом, оценка эффективности деятельности служащего зависит от двух факторов – от того, насколько точно служащий выполняет должностной регламент (соответствует квалификационным требованиям, справляется с должностными обязанностями), и от того, насколько грамотно составлен сам регламент. Поскольку качество регламента не зависит от служащего, то единственной мерой оценки выступает именно степень

---

<sup>1</sup> Андреева Д. А. Компетентностный подход в оценке эффективности деятельности служащих органов власти // Журнал правовых и экономических исследований. 2014. № 3. С. 164.

<sup>2</sup> Анисимова Т. В. Институт аттестации государственных служащих в административном праве : автореф. дис. ... канд. юрид. наук М., 2010. С. 11.

соответствия деятельности служащего требованиям регламента. Если формально все пункты регламента выполнены, то оценка эффективности деятельности по соотношению факт/план чаще всего равна 1 (100%). В данном случае не учитывается ни качество выполненной работы, ни возможные нарекания, ни нюансы исполнения работы. Подобная система оценки эффективности деятельности служащих в системе государственных учреждений практически не влияет на оплату их труда и воспринимается оцениваемыми как простая формальность<sup>1</sup>.

В рамках непосредственной деятельности кадровых подразделений властных структур по сей день распространено довольно узкое понимание эффективности и результативности деятельности служащего. В кадровых отделах также отсутствуют аналитические подразделения, которые бы могли заниматься анализом и оценкой эффективности и результативности деятельности работников Отделения ПФР, компетентности и мотивации служащих.

В связи с этим возникает острая необходимость создания комплексной системы оценки эффективности деятельности работников Отделения ПФР.

Несмотря на то, что используемая методика охватывает широкий спектр показателей, она не может оценить эффективность деятельности конкретного исполнительного органа государственной власти. Она является общей для всех учреждений и не учитывает специфические особенности деятельности, помимо этого показатели рассчитываются на региональном уровне. Что касается информационной ценности, актуальности и значимости, получаемых с помощью методики показателей, то можно отметить их крайне малое значение для оценки эффективности непосредственно деятельности конкретного органа и непосредственно служащего.

Так, например, показатели экономического развития являются индикаторами, которые характеризуют совокупную экономическую

---

<sup>1</sup> Андреева Д. А. Компетентностный подход в оценке эффективности деятельности служащих органов власти // Журнал правовых и экономических исследований. 2014. № 3. С. 164.

деятельность, инвестиционный климат и уровень инвестиционной активности в регионе, они позволяют сравнить уровни развития субъектов РФ, однако не могут использоваться при оценке эффективности деятельности конкретного органа, его подразделений и тем более сотрудников. Показатели уровня доходов населения характеризуют уровень благосостояния населения, оценивают возможность привлечения квалифицированных кадров, способных обеспечить надлежащий уровень производства и предоставление качественных услуг населению, однако не учитывают денежные средства, которые выделяются государственному органу на реализацию целевых программ помощи нуждающимся, а, значит, не могут быть использованы при оценке эффективности его деятельности.

Система оценки эффективности деятельности государственных учреждений должна быть связана с системой оценки эффективности деятельности персонала, поскольку эффективность деятельности государственных структур должна обеспечиваться специалистами, которые имеют профессиональное образование, характеристики, соответствующие требованиям и характеру выполняемой работы, опыт работы в области социального обслуживания и склонность по своим личным качествам к оказанию социальных услуг и выполнению функций служащих государственных учреждений<sup>1</sup>.

Исходя из этого Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации в 2013 году разработало методический инструментарий по внедрению системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих<sup>2</sup>. Разработанная методика предполагает проведение комплексной оценки соответствия

---

<sup>1</sup> Кисельников Е. А. Развитие теории эффективности функционирования промышленных предприятий // Вестник СамГУ. 2013. №1 (102). С. 132.

<sup>2</sup> Методический инструментарий по внедрению системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих // Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации. М., 2013-2015. URL: <http://www.rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/4/Otcenka.docx> (дата обращения: 12.11.2015).

государственных гражданских служащих и служащих любых государственных учреждений, определенным критериям.

Методический инструментарий оценки и содержащиеся в нем подходы были разработаны и апробированы в рамках реализации методики Министерством труда и социальной защиты в отдельных органах исполнительной власти, однако не были внедрены в практику деятельности управленческих структур государственных органов и не получили широкого распространения, оставшись лишь пилотным проектом. Прежде всего, это связано с наличием значительных недостатков, как теоретических, так и практических сторон, данной методики, которые выражаются в значительной трудоемкости ее использования, в частности, состоит из целого набора оценочных процедур, технологий и методов, включает неоправданно большое количество показателей, которые характеризуют не столько деятельность конкретного служащего, сколько деятельность всего властного органа, и накладываются друг на друга, кроме того, она не способствует установлению взаимопонимания между сотрудниками разных подразделений и разных уровней<sup>1</sup>.

В настоящее время главными задачами управления персоналом в системе ПФР являются ориентация работников на бескорыстное служение обществу, побуждение к достижению целей органа в социальном пространстве, повышению уровня социальной эффективности, а также получению максимальной отдачи, достижению большей эффективности труда.

Направления деятельности работников Отделения ПФР:

– выполнение должностных функций (в соответствии с регламентом);  
работа с обращениями граждан;

– осуществление коммуникаций (организация взаимодействия между государственными гражданскими служащими, как на горизонтальном

---

<sup>1</sup> Василенко В. А. К вопросу о повышении эффективности деятельности государственных служащих в условиях инновационного развития России // Научные труды Северо-Западного института управления РАНХиГС. 2013. Вып.3 (10). С. 8.

(межведомственные коммуникации государственных гражданских служащих одного ранга), так и вертикальном уровнях (с подчиненными, с руководством, с государственными гражданскими служащими высшего ранга).

– осуществление функции администрирования. Служащие осуществляют прогнозирование, планирование, разработку решений, контроль, надзор и прочие функции, заключающиеся в работе по осуществлению всех стадий управленческого процесса. Исходя из основной функции, выполняются стратегические, социальные, финансовые, коммуникативные, регистрационные общие функции. Из общих функций вытекают специфические функции служащих, которые непосредственно выполняются конкретными работниками Отделений Пенсионного фонда РФ. Если не созданы условия для выполнения задач, не организовано делопроизводство, хозяйственное обслуживание, повышение квалификации и прочее, организация не сможет исправно выполнять общие и специфические функции.

Эффективность деятельности служащих зависит от того, насколько успешно он справляется с основными направлениями своей работы, и обеспечивается не только результативностью деятельности (то есть, степенью достижения поставленных перед служащим целей), но и качеством самого служащего (то есть, его потенциалом, компетентностью), организацией труда и заинтересованностью в выполнении поставленных задач (то есть, мотивацией)<sup>1</sup>.

Труд характеризуется тремя основными параметрами - сложностью и трудоемкостью, количеством труда и качеством труда. Перечисленные параметры труда определяют потребности в компетенциях служащих для принятия решений, выполнения определенных процессов (операций).

Необходимость разработки и внедрения методики оценки

---

<sup>1</sup> См. об этом: Васильева Е. И., Зерчанинова Т. Е. Социальный аудит профессиональной компетентности государственных гражданских служащих // Журнал вопросы управления. 2012. №4 (21).



эффективности деятельности работников Отделений ПФР обусловлена и спецификой самой пенсионной системы.

Пенсионная система России – это совокупность создаваемых в Российской Федерации правовых, экономических и организационных институтов и норм, имеющих целью предоставление гражданам материального обеспечения в виде пенсии<sup>1</sup>.

Поскольку работа в Отделении ПФР является профессиональной деятельностью, ее можно описать с помощью качественных характеристик трудовых функций, должностных обязанностей, уровнем развития содержания труда и определенным необходимым качеством этого труда. Реализация функций возможна исключительно человеком, обладающим соответствующими профессиональными знаниями, умениями, навыками и опытом. Таким образом, можно сделать вывод о том, что приоритетом для кадровой политики в рамках пенсионной системы являются компетентностные качества работника.

Позитивный эффект внедрения комплексной системы оценки эффективности деятельности работников Отделения ПФР, включающей, в том числе, и адекватные алгоритмы оценки результативности, компетентности и мотивации, обусловит повышение общей эффективности деятельности как конкретного служащего, так и властной структуры в целом, поскольку каждый служащий будет осознавать связь между своими конкретными обязанностями и стратегическими целями государственной структуры. Руководители, имея возможность измерить эффективность работы каждого служащего, а, соответственно, и каждого подразделения и всего органа в целом, могут влиять на процесс реализации стратегии государственного учреждения<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Борисенко И.В. Направления совершенствования деятельности негосударственных пенсионных фондов // Бизнес в законе. 2010. №5. С. 213-216.

<sup>2</sup> Юрьева О. В., Бурганова Л. А. Профессиональная компетенция в сфере государственного и муниципального управления. Казань, 2009. С. 13.

К числу методов, получивших наибольшее распространение, применяемых на практике при оценке кадров, относятся беседа, групповое и индивидуальное собеседование, тестирование, экспертный опрос.

Наиболее часто встречающимся методом оценки работников Отделения ПФР выступает собеседование. Такие формы, как конкурс, аттестация, квалификационный экзамен служащие обычно проходят в формате собеседования. По итогам подобной беседы комиссии с сотрудником выносится заключение о профессиональном уровне и соответствии сотрудника исполняемой должности.

Собеседование нацелено на конкретный результат: определить и уточнить преимущества и недостатки в профессиональном и личностном потенциале служащего. В процессе собеседования руководитель выявляет «проблемное поле» каждого сотрудника, дает необходимые рекомендации, направленные на коррекцию личностно-профессионального и мотивационного развития своего подчиненного.

Значимым аспектом частью оценки персонала в большинстве государственных учреждений являются индивидуальное собеседование. Применение собеседований имеет широкое распространение в государственных учреждениях большинства западных стран. Данная процедура является процессом конфиденциальной беседы руководителя и подчиненного.

В ряде организаций уже действуют установленные системы оценок, большинство из которых содержат условие раскрывать в завершении собеседования работнику сделанные выводы. При этом сам сотрудник обладает возможностью уточнить детали и прокомментировать услышанное. В большинстве случаев персональные собеседования осуществляются руководителем с сотрудниками не чаще одного раза в год. Подобной частоты

вполне достаточно для получения непосредственно от самих сотрудников реальной и достоверной информации<sup>1</sup>.

Другим распространенным методом проведения оценки является тестирование. Для этого аттестационной комиссии необходимо составить и утвердить аттестационные тесты, определив проходное количество правильных ответов.

Общее количество верных ответов, позволяющих успешно пройти аттестацию, не должно быть менее двух третей от их общего числа.

Также применяется метод экспертной оценки, в котором анализ эффективности деятельности служащих происходит с привлечением экспертов, обладающих высокой квалификацией. Основной целью данного метода выступает личностно-профессиональная диагностика кадров, по результатам которой должна быть обязательно проведена беседа эксперта с проверяемым сотрудником. Беседа позволяет решить ряд таких существенных задач, как уточнение полученной информации о сотруднике, информирование его о результатах диагностики и получение «обратной связи». Метод экспертной оценки активно используется при проведении кадрового аудита. Успех оценки кадров во многом зависит от правильности выбранного метода оценки, который может быть сделан на основе их тщательного анализа.

Разработка и последующее применение методов оценки эффективности деятельности работников Отделения ПФР позволит повысить уровень эффективности и результативности деятельности служащих, позволит привлечь их к решению насущных проблем, с которыми ежедневно сталкиваются органы власти, связать исполнение должностных обязанностей с целями и задачами органа и его структурных подразделений, а также с удовлетворенностью населения оказываемыми государственными услугами.

Внедрение адекватной системы оценки эффективности деятельности

---

<sup>1</sup> Абакумов И. В. Методы оценки эффективности деятельности госслужащих // Социально-экономические явления и процессы. 2014. № 7. С. 5.

государственных служащих поможет создать основу для индивидуальной заинтересованности работников Отделения ПФР в достижении общественно значимых целей и решении задач, результативного выполнения должностных обязанностей, принятия оптимальных управленческих решений.

Исходя из названных особенностей, эффективная организация труда служащих не может быть внедрена только с помощью его нормирования, должностных инструкций и контроля. Эффективность служебной деятельности каждого отдельного работника и государственного учреждения в целом является следствием грамотно сформированной, внедренной и успешно-применяемой многокомпонентной методики оценки эффективности деятельности служащих государственных учреждений<sup>1</sup>.

Значительный вклад в систему эффективности деятельности, может внести компетентностный подход, который способствует: определению и установлению уровня итоговой результативности; определению и выявлению качеств и навыков работника, требующих особого внимания, нуждающихся в развитии; выявлению наличия потенциала для продвижения по служебной лестнице; определению направления деятельности работника.

Применение компетентностного подхода к оценке эффективности деятельности работников Отделения ПФР обусловлено происходящими изменениями в профессиональных требованиях, а также в характере и содержании управленческого труда персонала данной сферы.

В настоящее время, в ходе проводимой пенсионной реформы помимо развития системы пенсионного обеспечения, особое внимание уделяется поддержанию и повышению профессионального уровня кадров ПФР. Должности в Отделениях ПФР должны замещаться гражданами исходя из уровня их образования, профессиональных навыков и личных качеств. Такой подход к формированию кадрового состава ПФР будет способствовать формированию системы, в которой обязанности и полномочия исполняют

---

<sup>1</sup> Андреева Д. А. Компетентностный подход в оценке эффективности деятельности служащих органов власти // Журнал правовых и экономических исследований. 2014. № 3. С. 165.

профессионалы, осуществляющие свои служебные обязанности наиболее эффективно.

Эффективность труда можно повысить за счет реализации индивидуальных уникальных способностей работников – их знаний, умений и опыта, личностных особенностей, которые проявляются в поведении и отношении к делу, в увлеченности и инновационности. Разработка системы компетенций предполагает четкое определение задач, стоящих перед каждым работником, так как компетенции разрабатываются под определенные должности или направления деятельности. Это означает, что желаемые результаты четко определены, а обозначенные компетенции являются инструментами достижения этих результатов<sup>1</sup>.

Главным в содержании компетентного подхода остается образовательный компонент, при этом итоговая компетентность выступает как совокупность многих компонентов, а каждый из них представляет собой один из аспектов будущей профессиональной деятельности.

В перспективе каждая из функций конкретизируется на двух и более уровнях. В частности, выделяют виды деятельности и проблемы, к решению которых должны быть готовы работники Отделения ПФР (создание систем, оценка достижений, планирование результатов и др.). Отслеживаются и развиваются навыки определять, интерпретировать, сравнивать, разрабатывать, осуществлять, интегрировать, контролировать и др.<sup>2</sup>.

Под компетенцией будем понимать способность применять знания, умения, успешно действовать на основе практического опыта при решении задач общего рода или в определенной широкой области. Это комплекс индивидуальных качеств человека, ведущих к успеху, или базовое качество индивидуума, имеющее причинное отношение к эффективному и

---

<sup>1</sup> Леонова О. В., Колосова О. В. Компетентный подход как способ управления персоналом предприятия военно-промышленного комплекса // Вестник ТГТУ. 2010. № 4. С. 994.

<sup>2</sup> Демидов Ф. Д., Петренко Е. Л., Сулемов В. А., Торукало В. П. Компетентный подход к образованию и профессионально-личностное развитие государственных служащих. М., 2009. С. 102.

наилучшему исполнению работы<sup>1</sup>.

Для классификации и упрощения применения компетентностного подхода для оценки эффективности деятельности работников Отделения ПФР необходимо разработать модель компетенций, которая будет включать в себя набор компетенций и индикаторов поведения, необходимых для успешного выполнения работником его функций, проявляемых в соответствующих ситуациях и времени.

Модели компетенций работников Отделения ПФР целесообразно объединить в три кластера<sup>2</sup>:

- ключевые компетенции, применяемые к любой должности;
- специальные компетенции, применяемые к конкретной должности;
- стержневые компетенции, имеющие значение в стратегическом управлении;
- исключительные компетенции, которые высоко ценятся потребителями и могут найти применение в будущем.

По каждому из вышеназванных кластеров можно выделить следующие компоненты компетентности работников Отделения ПФР:

1. Мотивационный компонент (включает в себя мотивы, цели, ценности участников).
2. Функциональный компонент, состоящий из четырех основных групп компетенций:
  - компетенции, относящиеся к работнику как к личности;
  - компетенции, относящиеся к трудовой деятельности человека;
  - компетенции, относящиеся к взаимодействию человека с другими людьми;
  - компетенции, относящиеся к специфике профессиональной деятельности.

---

<sup>1</sup> Спенсер Л. М., Спенсер С. М. Компетенции. Модель максимальной эффективности работы. М., 2005. С. 20.

<sup>2</sup> Юрьева О. В. Профессиональная компетенция в сфере государственного и муниципального управления: социологический анализ : автореф. дис. ... канд. социол. наук. Казань, 2009. С. 67.

Следует отметить, что на деятельность работников Отделения ПФР влияют не только личностные особенности, но и специфика деятельности данного учреждения. Необходимо разделить работников государственной системы управления, которые помимо органов государственной власти, включает государственные учреждения и находящиеся в государственной собственности предприятия, и государственных служащих. Есть служащие, которые работают в основном с внешними контактами – населением, представителями предприятий, есть служащие, активно взаимодействующие с другими служащими, но практически не общающиеся с «внешним миром», а есть служащие, которые работают исключительно с бумагами и исключительно на рабочем месте. И для эффективности их работы должны применяться различные компетенции<sup>1</sup>.

При определении показателей эффективности оценки деятельности работников Отделения ПФР необходимо учитывать следующие факторы:

1. В некоторых случаях трудно сформулировать соответствующий количественный показатель, который отразит цель деятельности.
2. Существует временной интервал между реализацией мероприятия и возникновением эффекта от него.
3. Мероприятия по сбору, анализу, обобщению информации о полученных результатах сами по себе требуют затрат, и поэтому нужен компромисс между полной информацией и стоимостью оценки.
4. Необходимо показатели эффективности определенным образом ранжировать, т.е. в первую очередь оцениваются показатели по наиболее важным направлениям деятельности<sup>2</sup>.

Непосредственно процесс оценки эффективности деятельности работников пенсионной системы включает в себя: установление показателей и критериев эффективности для каждого работника; выработка процедуры

---

<sup>1</sup> Андреева Д. А. Компетентностный подход в оценке эффективности деятельности служащих органов власти // Журнал правовых и экономических исследований. 2014. № 3. С. 163.

<sup>2</sup> Жильцов В. И. Государственная служба: показатели и критерии эффективности функционирования. М., 2010. С. 62-63.

оценки (методы, периодичность); непосредственную оценку с применением различных методов; обсуждение результатов оценки; принятие решений по результатам оценки.

Таким образом, рассмотрев теоретические основы оценки эффективности деятельности работников Пенсионного фонда РФ, можно сделать следующие выводы:

Во-первых, существуют различные подходы к определению понятий «эффективность» и «оценка эффективности» в работах зарубежных и отечественных ученых. Наибольшее распространение в настоящее время получил подход, рассматривающий эффективность сквозь призму соотношения затрат и соответствующих им результатов.

Во-вторых, недостатками существующих методик оценки эффективности деятельности служащих являются: отсутствие единых стандартов описания эффективности работы, трудоемкость методик (включают целый набор оценочных процедур), неоправданно большое количество показателей, которые характеризуют не столько деятельность конкретного служащего, сколько деятельность всего государственного учреждения.

В-третьих, значительный вклад в систему оценки эффективности деятельности, может внести компетентностный подход, т.к. он способствует: определению и установлению уровня итоговой результативности; определению и выявлению качеств и навыков работника, которые требуют особого внимания, нуждаются в развитии; выявлению наличия потенциала для продвижения по служебной лестнице; определению направления деятельности работника.

В-четвертых, эффективность управления в системе ПФР должна отражать социально-политическую целесообразность и целенаправленность деятельности органа. Традиционно эффективная организация деятельности ПФР ориентирована не только на достижение поставленных целей исключительно четкими, конкретными, жесткими административными



методами, но и на контроль исполнения функций и должностных обязанностей работниками Отделения ПФР. При этом служащие фактически лишены свободы действий и не могут проявлять инициативу.

В-пятых, при оценке эффективности деятельности работников ПФР необходимо учитывать, что в некоторых случаях трудно сформулировать соответствующий количественный показатель, который отразит цель деятельности; существует временной интервал между реализацией мероприятия и возникновением эффекта от него; мероприятия по сбору, анализу, обобщению информации о полученных результатах сами по себе требуют затрат, и поэтому нужен компромисс между полной информацией и стоимостью оценки; необходимо ранжировать показатели эффективности.

## **РАЗДЕЛ II. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ ОТДЕЛЕНИЯ ПЕНСИОННОГО ФОНДА РФ ПО БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ**

Существует большое количество причин, по которым необходимо проводить оценку эффективности деятельности работников Отделения ПФР. Условно эти причины можно разделить на два блока – необходимость оценки с точки зрения органа (как непосредственного работодателя) и необходимость оценки с точки зрения сотрудника.

Целями оценки эффективности с точки зрения органа (работодателя) являются: повышение качества исполнения должностных функций; определение необходимости и возможности повышения квалификации служащего; мотивация на достижение высоких стандартов исполнения должностных функций; вознаграждение высокого уровня эффективности деятельности; утверждение заявленных ценностей и культуры организации; последовательное планирование развития и продвижения работников с высоким уровнем эффективности; контроль исполнения должностных функций, выявление сильных и слабых сторон деятельности.

В свою очередь, целями оценки эффективности с точки зрения служащего являются: определение качественного уровня выполняемых должностных функций; определение необходимости повышения квалификации, обучения, развития навыков; определение уровня эффективности с целью определения вознаграждения; выявление возможности продвижения работника по службе.

Таким образом, видно, что интересы, преследуемые при проведении оценки эффективности деятельности, властного органа и самих служащих схожи.

Оценку эффективности деятельности работников Отделения Пенсионного фонда РФ по Белгородской области целесообразно провести в два этапа: анализ внутренних документов ПФР; экспертный опрос работников Отделения Пенсионного фонда РФ по Белгородской области.

### *1. Анализ внутренних документов Пенсионного фонда РФ<sup>1</sup>.*

Пенсионный фонд – самостоятельное финансово-кредитное учреждение, осуществляющее государственное управление финансами пенсионного обеспечения в стране.

Согласно Положению Отделения Пенсионного фонда по Белгородской области обеспечивает<sup>2</sup>:

- исполнение бюджета Отделения в соответствии с плановыми показателями, утвержденными Правлением ПФР;
- исполнение сметы доходов и расходов на содержание Отделения в соответствии с плановыми показателями, утвержденными Правлением ПФР;
- организацию работы по учету средств, поступающих по обязательному пенсионному страхованию, целевому использованию средств обязательного пенсионного страхования, а также контролю за их использованием;
- финансирование расходов на выплату трудовых пенсий, пенсий по государственному пенсионному обеспечению и других выплат, отнесенных законодательством к компетенции ПФР;
- доведение утвержденных ПФР плановых показателей доходной и расходной частей бюджета Отделения до подведомственных ему территориальных органов ПФР;

---

<sup>1</sup> Положение о порядке проведения аттестации работников системы Пенсионного фонда Российской Федерации утверждено постановлением Правления Пенсионного фонда РФ от 15 января 2007 г. № 5п // Материалы из архива Отделения Пенсионного фонда по Белгородской области; Методические рекомендации по повышению профессионального уровня кадров в Отделении ПФР и подведомственных ему территориальных органов // Материалы из архива Отделения Пенсионного фонда по Белгородской области; Положение о работе с резервом кадров Государственного учреждения Пенсионного фонда Российской Федерации по Белгородской области // Материалы из архива Отделения Пенсионного фонда по Белгородской области; Программа профессиональной и личностной адаптации вновь принятых работников Отделения ПФР и Управления в городах и районах Белгородской области // Материалы из архива Отделения Пенсионного фонда по Белгородской области.

<sup>2</sup> Положение об Отделении Пенсионного фонда Российской Федерации (государственном учреждении) по Белгородской области утверждено постановлением Правления Пенсионного фонда РФ от 16 мая 2007 г. №108п // Материалы из архива Отделения Пенсионного фонда по Белгородской области.

- проведение и ежеквартальное представление в установленном порядке в ПФР анализа исполнения плановых показателей бюджета Отделения ПФР;
- контроль за правильным и рациональным расходованием средств ПФР;
- составление и представление в установленном порядке проекта бюджета Отделения в соответствии с федеральным законом и постановлением Правления ПФР о бюджете ПФР, заявок на финансирование выплаты трудовых пенсий, пенсий по государственному пенсионному обеспечению и других выплат, отнесенных законодательством к компетенции ПФР, а также предложений по структуре, штатному расписанию и смете доходов и расходов на содержание Отделения;
- ведение бухгалтерского учета, составление бухгалтерской и статистической отчетности и ее представление соответствующим органам в установленном порядке.

Деятельность Отделения ПФР осуществляется на основе исполнения норм федерального, пенсионного, бюджетного, гражданского и налогового законодательств, нормативных актов и документов федеральных органов исполнительной власти, постановлений и распоряжений Правления ПФР, распоряжений, приказов Отделения ПФР.

К основным (существенным) признакам работника Отделения ПФР, на наш взгляд, следует отнести:

1) работник Отделения ПФР – это гражданин Российской Федерации, владеющий государственным языком, имеющим профессиональное образование и отвечающий Квалификационным требованиям к отдельным должностям Исполнительной дирекции ПФР, утвержденным распоряжением Правления ПФР от 4 сентября 2007 г. № 172р<sup>1</sup>;

---

<sup>1</sup> О квалификационных требованиях к отдельным должностям Исполнительной дирекции ПФР и аппарата Ревизионной комиссии ПФР: Распоряжение Правления ПФР от 4 сентября 2007 г. № 172р // Документ опубликован не был. Доступ из Центрального архива Пенсионного фонда Российской Федерации.

2) работник Отделения ПФР осуществляет деятельность на профессиональной основе в пределах полномочий ПФР;

3) гражданин приобретает статус работника Отделения ПФР в соответствии с актом Правления ПФР (распоряжения, постановления) о принятии на работу, назначении на должность и трудовым договором (полномочия нанимателя от имени Российской Федерации в отношении работников Отделения ПФР осуществляет Правление ПФР);

4) работник Отделения ПФР занимает должность в Пенсионном фонде РФ для выполнения государственных функций;

5) работник Отделения ПФР выполняет государственные функции, решает государственные задачи в социальной сфере;

6) деятельность работника Отделения ПФР осуществляется в интересах народа Российской Федерации;

7) в ряде случаев работник Отделения ПФР наделен властными полномочиями;

8) работник Отделения ПФР осуществляет свою деятельность при исполнении должностных обязанностей от имени и по поручению Российской Федерации;

9) работник Отделения ПФР исполняет свои обязанности профессионально и на возмездной основе за счет средств бюджета ПФР, составляющих казну Российской Федерации;

10) система оплаты труда работников Отделения ПФР определена с учетом размеров, установленных соответствующими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации для государственных гражданских служащих. С момента создания ПФР и по настоящее время оплата труда работников ПФР осуществляется в размерах, предусмотренных для работников министерств;

11) работники Отделения ПФР приравниваются по условиям медицинского и бытового обслуживания к работникам аппарата соответствующих органов исполнительной власти.

В Отделении ПФР задачи по оценке эффективности деятельности возложены на отдел кадров. В частности, в соответствии с локальными актами ПФР отдел осуществляет свои функции по следующим направлениям<sup>1</sup>: нормативно-правотворческое обеспечение; планирование и прогнозирование персонала; развитие персонала; подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников; развитие средств стимулирования труда персонала; разработка организационных структур отделения; учет, оформление и движение персонала; психологическое обеспечение профессиональной деятельности работников.

Аттестация работников системы ПФР проводится в целях повышения эффективности деятельности ПФР по подбору и расстановке кадров, стимулированию роста их квалификации и ответственности за результаты работы, определению уровня их профессиональной подготовки, развитию инициативы и деловой активности.

В соответствии с «Положением о порядке проведения аттестации работников Пенсионного фонда Российской Федерации», утвержденным постановлением Правления ПФР от 15.01.2007 г. № 5п и на основании приказов Отделения и Управлений ПФР в апреле – мае 2015 года проведена аттестация работников, согласно утвержденных графиков.

Основными задачами аттестации являются<sup>2</sup>: развитие персонала и усиление мотивации труда; определение соответствия работника системы ПФР занимаемой должности; выявление перспективы его должностного роста, стимулирование повышения его профессиональной компетентности; определение потребности в повышении квалификации, профессиональной подготовке или переподготовке работника; формирование резерва кадров на

---

<sup>1</sup> Положение об отделе кадров Отделения Пенсионного фонда РФ утверждено постановлением Правления Пенсионного фонда РФ от 23 декабря 2002 г. №157п // Материалы из архива Отделения Пенсионного фонда по Белгородской области.

<sup>2</sup> Положение о порядке проведения аттестации работников системы Пенсионного фонда Российской Федерации утвержденная постановлением Правления ПФР от 15 января 2007 г. № 5п // Материалы из архива Отделения Пенсионного фонда по Белгородской области.

выдвижение на руководящие должности, обеспечение возможности планирования должностного роста.

Аттестация работника системы ПФР проводится один раз в четыре года в течение II квартала. При приеме на работу в систему ПФР будущий работник должен быть ознакомлен кадровыми службами с Положением о порядке проведения аттестации работников системы ПФР<sup>1</sup> под роспись.

Аттестации подлежат работники системы ПФР за исключением членов Правления ПФР, входящих в его состав по должности, а также работников, непосредственно выполняющих обязанности по охране, транспортному обслуживанию и эксплуатации зданий и сооружений. Не аттестуются работники, проработавшие в занимаемой должности менее одного года, беременные женщины и работающие на условиях срочного трудового договора (кроме руководителей, их заместителей и главных бухгалтеров – начальников отделов территориальных органов ПФР). Необходимо отметить, что работники, находящиеся в отпуске по уходу за ребенком, могут быть аттестованы не ранее чем через год после выхода из отпуска.

Для проведения аттестации работников системы ПФР издается приказ о проведении аттестации.

В 2015 г. всего по Отделению Пенсионного фонда РФ по Белгородской области и Управлениям ПФР в городах и районах было включено в списки по аттестации – 280 человек. Прошли аттестацию – 280 человек, из них: 2 чел. – начальники Управлений Пенсионного фонда РФ; 3 чел. – заместители начальников Управлений Пенсионного фонда РФ; 16 чел. – начальники отделов аппарата Отделения и Управлений ПФР; 10 чел. – заместители начальников отделов аппарата Отделения и Управлений ПФР; 249 чел. – специалисты аппарата Отделения и Управлений ПФР<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Положение о порядке проведения аттестации работников системы Пенсионного фонда Российской Федерации утвержденная постановлением Правления ПФР от 15 января 2007 г. № 5п // Материалы из архива Отделения Пенсионного фонда по Белгородской области.

<sup>2</sup> Данные предоставлены кадровой службой Отделения Пенсионного фонда по Белгородской области.

В ходе подготовки к аттестации проводится оценка уровня профессиональных знаний работников системы ПФР с использованием программы «TEST» на основании вопросов, разработанных структурными подразделениями ПФР.

За последние два года по результатам тестирования проведенного в Отделении (аппарате) и Управлениях ПФР в городах и районах, средний балл – 5. Это значит, что все специалисты обладают необходимыми профессиональными знаниями в работе по своим направлениям.

В состав аттестационной комиссии включаются представители кадровой и юридической служб, руководители структурных подразделений, а также представитель профсоюзной организации (при ее наличии). Аттестационная комиссия состоит из председателя, заместителя председателя, членов комиссии и секретаря.

График проведения аттестации утверждается и доводится до сведения, каждого аттестуемого не позднее, чем за месяц до начала аттестации. Не позднее, чем за две недели до начала аттестации, в кадровую службу соответствующим руководителем представляется отзыв на подлежащего аттестации работника с росписью работника об ознакомлении с отзывом.

В аттестационную комиссию в обязательном порядке также представляются: протокол профессионального тестирования работника, копия должностной инструкции работника, материалы предыдущей аттестации (при наличии)<sup>1</sup>. При отсутствии какого-либо из вышеперечисленных документов аттестация работника не проводится.

Аттестуемый работник не позднее, чем за одну неделю до дня проведения аттестации, вправе представить в кадровую службу дополнительные сведения о себе и о выполнении своих трудовых функций, а также мотивированное письменное заявление о своем частичном или полном несогласии с представленным отзывом.

---

<sup>1</sup> Методические рекомендации по повышению профессионального уровня кадров в отделении ПФР и подведомственных ему территориальных органов // Материалы из архива Отделения Пенсионного фонда по Белгородской области.



Аттестация и голосование проводятся при наличии не менее половины состава аттестационной комиссии и в присутствии аттестуемого. Аттестация работника начинается с доклада члена аттестационной комиссии о содержании материалов, представленных на аттестуемого (в том числе результатов профессионального тестирования), после чего аттестуемому могут задаваться вопросы.

Решение об оценке профессиональных и личностных качеств работника, а также рекомендации аттестационной комиссии принимаются в отсутствие аттестуемого. При равенстве голосов решение принимается в пользу аттестуемого.

Аттестационная комиссия в целях объективной оценки профессиональных и личностных качеств работника вправе отложить принятие решения до получения дополнительной информации, но не более чем на четырнадцать дней.

Оценка квалификации работника аттестационной комиссией в баллах производится с использованием Шкалы оценки профессиональных, деловых, морально-психологических качеств работника и качеств, характеризующих руководителя, аттестуемого в баллах и Таблицы критериев оценки аттестуемого<sup>1</sup>.

Проведенная в 2015 г. аттестация позволила определить квалификацию работников, степень ответственности за результаты работы, определить уровень их профессиональной подготовки, развитие инициативы и деловой активности. В ходе аттестации была применена шкала профессиональных, деловых, морально – психологических качеств сотрудников и качеств, характеризующих руководителя.

По Отделению и Управлениям ПФР средний балл оценки профессиональных качеств – 4,7; деловых – 4,7; морально – психологических – 4,8; качеств, характеризующих руководителя – 4,8. По Отделению ПФР

---

<sup>1</sup> Положение о работе с резервом кадров Государственного учреждения Пенсионного фонда Российской Федерации по Белгородской области // Материалы из архива Отделения Пенсионного фонда по Белгородской области.

(аппарату) прошли аттестацию 28 человек. Средний балл оценки профессиональных качеств – 4,6; деловых – 4,7; морально – психологических – 4,7; качеств, характеризующих руководителя – 4,6<sup>1</sup>.

Согласно действующему положению об аттестации<sup>2</sup> аттестационная комиссия по результатам аттестации принимает в отношении аттестуемого одно из следующих решений: соответствует занимаемой должности и рекомендуется к включению в установленном порядке в кадровый резерв на вышестоящую должность; соответствует занимаемой должности; соответствует занимаемой должности при условии успешного прохождения профессиональной переподготовки или повышения квалификации и с последующей переаттестацией через год; не соответствует занимаемой должности вследствие недостаточной квалификации.

В 2015 г. по результатам аттестации комиссиями Управлений и Отделения ПФР были приняты следующие решения:

– по Отделению и Управлениям ПФР 35 сотрудников соответствуют занимаемой должности и рекомендуются к включению в установленном порядке в кадровый резерв на вышестоящую должность; 245 сотрудников – соответствуют занимаемой должности;

– по аппарату Отделения ПФР – 5 сотрудников соответствуют занимаемой должности и рекомендуются к включению в установленном порядке в кадровый резерв на вышестоящую должность; 23 сотрудника – соответствуют занимаемой должности<sup>3</sup>.

Каждое заседание аттестационной комиссии оформляется протоколом, в котором указываются дата, место, персональный список присутствовавших членов аттестационной комиссии, а также список лиц, проходивших аттестацию, с указанием результатов по каждому аттестуемому, а также иные, имеющие значение сведения.

---

<sup>1</sup> Данные предоставлены кадровой службой Отделения ПФР по Белгородской области.

<sup>2</sup> Положение о порядке проведения аттестации работников системы Пенсионного фонда Российской Федерации утвержденная постановлением Правления ПФР от 15 января 2007 № 5п // Материалы из архива Отделения Пенсионного фонда по Белгородской области.

<sup>3</sup> Данные предоставлены кадровой службой Отделения ПФР по Белгородской области.

Результаты аттестации сообщаются работнику непосредственно после принятия решения. Они заносятся в аттестационный лист, который подписывается присутствующими на заседании председателем, заместителем председателя, членами аттестационной комиссии и секретарем. Работник знакомится с аттестационным листом под роспись. Аттестационный лист работника, прошедшего аттестацию, отзыв на него, протокол профессионального тестирования и другие материалы аттестации конкретного работника хранятся в его личном деле.

Не позднее чем через две недели после окончания периода аттестации, с учетом выводов аттестационной комиссии принимается решение, которое оформляется распоряжением Правления ПФР или приказом о том, что работник: подлежит включению в установленном порядке в кадровый резерв на вышестоящую должность; соответствует занимаемой должности; подлежит направлению на профессиональную переподготовку или повышение квалификации с последующей аттестацией через год; подлежит увольнению в соответствии с пунктом 3 части первой статьи 81 Трудового кодекса Российской Федерации<sup>1</sup> в связи с недостаточной квалификацией, подтвержденной результатами аттестации, если невозможно перевести работника с его согласия на другую работу.

Необходимо отметить, что отношение работников Отделения и Управлений ПФР в городах и районах к проведенной аттестации, тестированию положительное, так как в процессе аттестации определяются сильные и слабые стороны каждого, определяется потребность в повышении квалификации, выявляются перспективы должностного роста.

Итак, приведенные данные по результатам ежегодно проводимой аттестации кадров позволяет говорить о том, что многие специалисты и руководители Отделения и Управлений ПФР в городах и районах отличаются

---

<sup>1</sup> Трудовой кодекс Российской Федерации 30 декабря 2001 года // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2002. – № 1(ч.1). – Ст. 3; Методические рекомендации по повышению профессионального уровня кадров в отделении ПФР и подведомственных ему территориальных органов // Материалы из архива Отделения Пенсионного фонда по Белгородской области.

высокой работоспособностью, организованностью, ответственностью, исполнительностью и дисциплинированностью, высоким уровнем профессиональных знаний.

Вместе с тем, практика организации и проведения аттестации работников показала, что существующие разночтения в понимании аттестации, ее видах, категориях аттестуемых, порядке и сроках проведения, имеющиеся в правовых актах и локальных нормах об аттестации, серьезно снижают уровень защищенности работников.

## *2. Экспертный опрос работников отделения Пенсионного фонда РФ.*

Профессионализм и компетентность работников Отделения Пенсионного фонда по Белгородской области (далее Отделение ПФР) сегодня должны формироваться на основе постоянного пополнения багажа знаний и дорабатываться в течение многих лет практической деятельности.

Практическое значение формирования квалификационных требований работников Отделение ПФР к профессиональной деятельности заключается, прежде всего, в формировании мировоззрения, активной жизненной позиции, оптимизации когнитивных процессов и развития личности, а также значительную роль играют мотивация и профессиональная ориентация.

Мотивация работников Отделение ПФР является важным показателем готовности к эффективному осуществлению профессиональных функций. В условиях реформирования пенсионной системы становится актуальным изучение мотивационной направленности работников Отделение ПФР на перемены, осуществление мероприятий, проводимых в ходе реформирования, определение заинтересованности в практических результатах своей профессиональной деятельности.

Индивидуальный подход в мотивации очень важен. Известно, что у одного сотрудника доминирующей мотивацией выступает одна потребность, у второго – другая. Ведущими могут быть несколько потребностей, близких по механизму и внутреннему содержанию.

С целью эффективной персональной мотивации сотрудников необходимо знать их потребности и создавать условия для их удовлетворения.

Для оценки мотивации профессиональной деятельности были использованы результаты анкетного опроса, проведенного автором в Отделении Пенсионного фонда РФ по Белгородской области в 2015 году. Программа социологического исследования и анкета представлены в приложении.

В ходе исследования были опрошены работники Отделения Пенсионного фонда РФ по Белгородской области (N=60). Сбор информации осуществлялся с помощью анкетного опроса с использованием простой бесповторной выборки. Из опрошенных респондентов 40% составили мужчины и 60% составили женщины. Из них 25% – это мужчины до 30 лет, 15% – мужчины в возрасте от 35 до 40 лет, 42% составили женщины в возрасте до 30 лет и 18% женщины старше 40 лет.

Достаточно высокие показатели мотивационной направленности были получены по следующим значениям (Диаграмма 1): наличие определенности и стабильности в работе; возможность найти себя и свое «призвание» в деятельности.

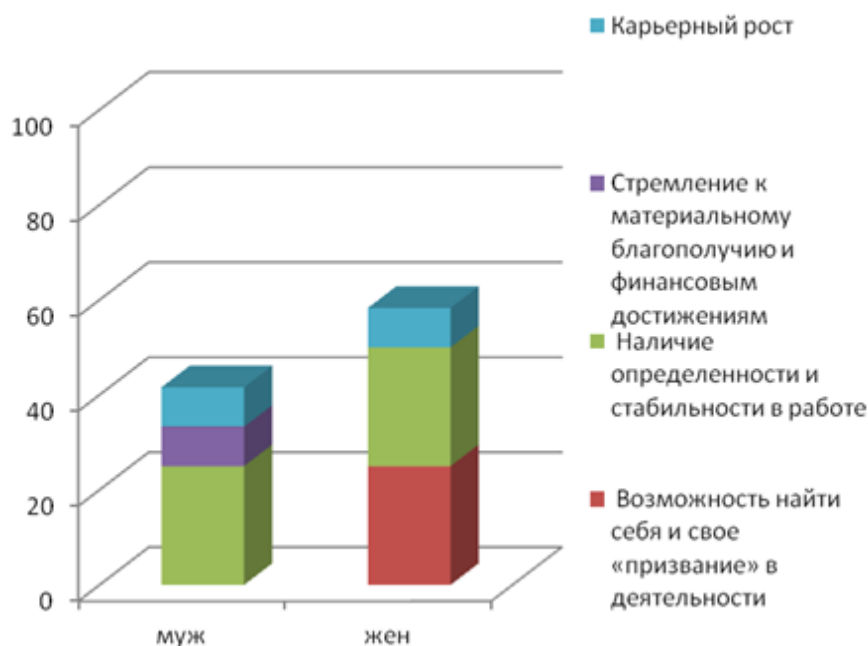


Диаграмма 1. Мотивационная направленность работников.

Наличие определенности и стабильности в работе говорит о том, что у специалистов присутствует, прежде всего, устойчивая потребность иметь уверенность в стабильности работы, заинтересованность в четких и прописанных условиях работы и наличии социальных льгот. Возможность найти себя и свое «призвание» в деятельности свидетельствует, что у специалистов относительно выражено стремление к творческой и самостоятельной деятельности, присутствует устойчивое стремление к профессиональному развитию, ориентированность на выполнение определенного круга интересных и познавательных задач в рамках профессиональной деятельности.

Для создания обстановки, стимулирующей каждого к успеху и способствующей достижению удовлетворенности трудом, важно помнить, что нельзя допускать одинакового отношения к тем, кто работает хорошо, и к тем, кто работает не всегда успешно. Важно учитывать, что успех каждого, а также и всего коллектива, зависит от степени реализации руководителем стратегии индивидуального стимулирования.

Основным стимулирующим фактором для опрошенных стало повышение оплаты труда (Диаграмма 2).

Среди других стимулов профессиональной деятельности наиболее важными для сотрудников являются перспективы повышения по службе, предоставление социальных благ и льгот, благоприятная атмосфера в коллективе, ощущение полезности своей деятельности.

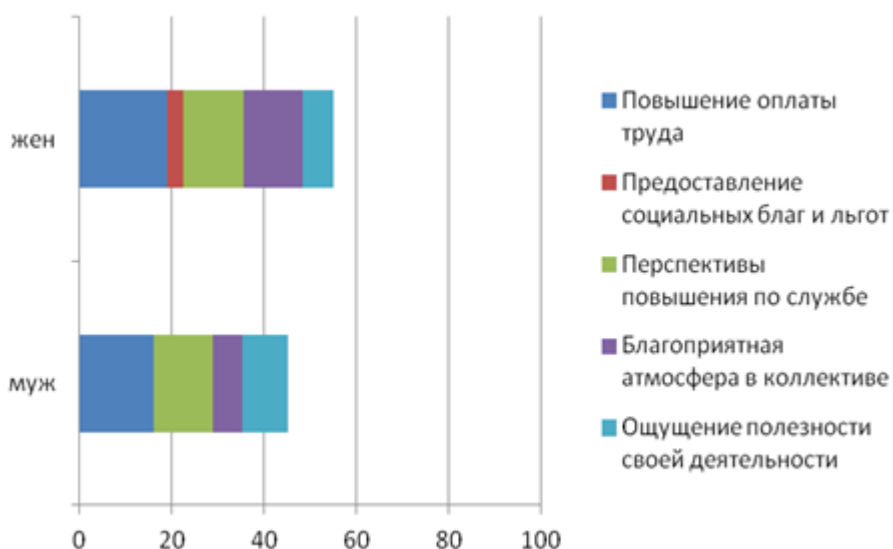


Диаграмма 2. Наиболее значимые стимулирующие факторы для работников.

Проблема адаптации чрезвычайно актуальна в настоящее время. Успешная профессиональная адаптация служит важным фактором трудовой деятельности. Напротив, неэффективная адаптация приводит к ряду негативных явлений: возникновению у работающего человека отрицательных психических состояний, напряженности отношений внутри коллектива, снижению производительности труда и т.д. Важную роль играет адаптация в формировании готовности социальных работников к профессиональной деятельности, на долю которой приходится решение задач, связанных с определением условий развития личности молодого специалиста в процессе профессиональной деятельности. Многие исследователи прямо указывают на связь степени и полноты адаптации с текучестью кадров, особенно молодых специалистов.

Эффективность профессиональной адаптации молодого специалиста зависит от ее условий, среди которых основными являются: уровень

готовности молодого специалиста к профессиональной деятельности; межличностные отношения с коллегами и руководством; обстановка в коллективе, характер профессионального интереса к избранной деятельности.

На вопрос «Какое условие, на Ваш взгляд, является наиболее важным для адаптации молодого специалиста?» 25 % опрошенных женщин ответили, что это овладение системой профессиональных знаний и навыков (Диаграмма 3). Второе условие, которое наиболее часто отмечалось мужчинами – это информированность по важнейшим вопросам работы (24 % опрошенных). Ни одним респондентом не было отмечено такое условие как индивидуальный подход руководителя к каждому сотруднику.

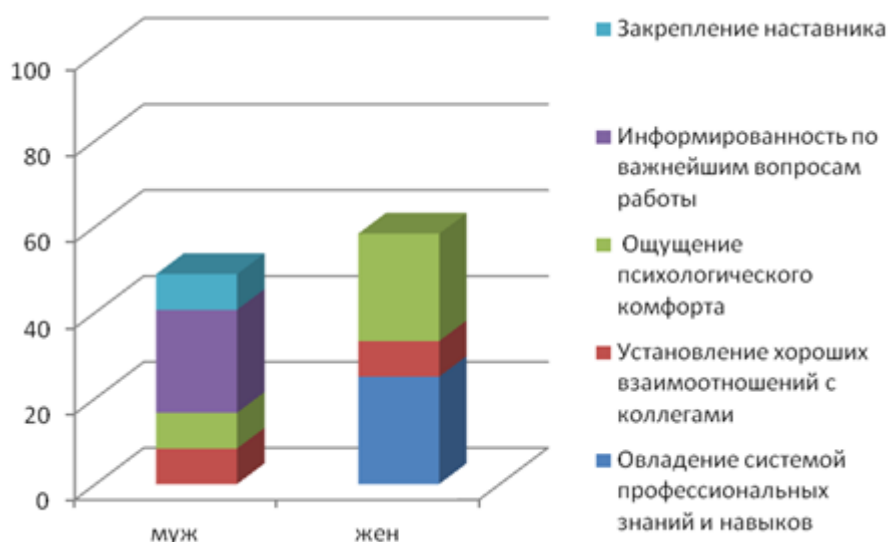


Диаграмма 3. Условия, являющиеся наиболее важными для адаптации молодого специалиста.

Не менее значимыми для формирования квалификационных требований к профессиональной деятельности работников ОПФР являются факторы, определяющие профессиональную деятельность молодых специалистов (Диаграмма 4). При проведении опроса большинство респондентов-женщин отметили такой фактор как результативность (21,4 % опрошенных). Под показателем результативности в самом широком смысле понимают описательный или количественный индикатор, характеризующий



результат деятельности или успешность движения к достижению поставленной цели. Данный показатель может служить как для оценки деятельности социальной службы в целом, так и для оценки деятельности работников ОПФР.

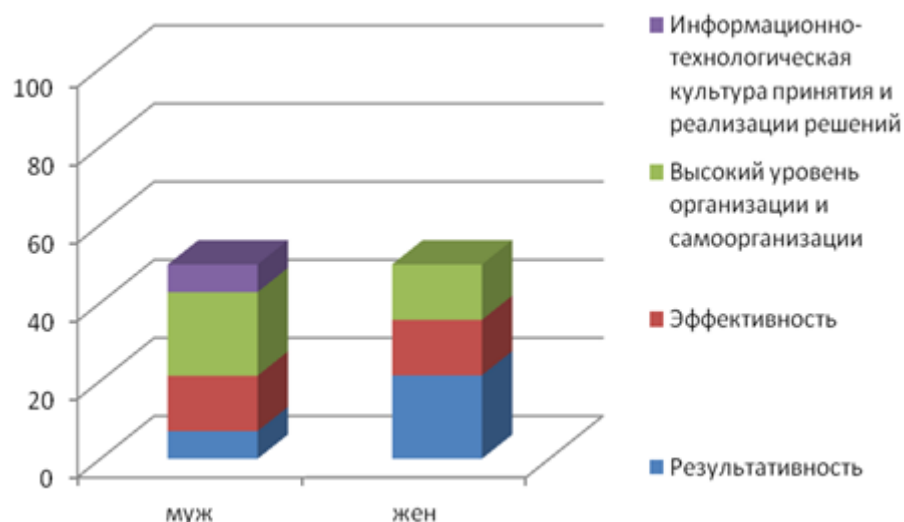


Диаграмма 4. Факторы, определяющие осуществление профессиональной деятельности социальных работников.

Такие факторы как эффективность отметили 28,4% всех опрошенных и высокий уровень организации и самоорганизации отметили 21,4 % опрошенных мужчин. Стоит сказать, что такие показатели как эффективность и результативность тесно связаны между собой. На основе показателей эффективности и результативности деятельности пенсионных служб в соответствии с законодательством должны разрабатываться показатели эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности работников ОПФР.

Информационно-технологическая культура принятия и реализации решений как фактор, определяющий осуществление профессиональной деятельности был отмечен 7 % опрошенных мужчин.

Большое влияние на готовность работников ОПФР к профессиональной деятельности оказывают проблемы, возникающие в процессе осуществления профессиональной деятельности.

По результатам исследования мы можем определить основные проблемы, выделенные специалистами (Диаграмма 5). В частности, были отмечены, такие проблемы как недостаток опыта, недостаток ресурсов и нехватка времени. Незначительная часть опрошенных отмечают такие проблемы как недостаток профессиональных знаний и навыков (9% всех опрошенных), несовершенство нормативно-правовой базы (4,5% опрошенных).

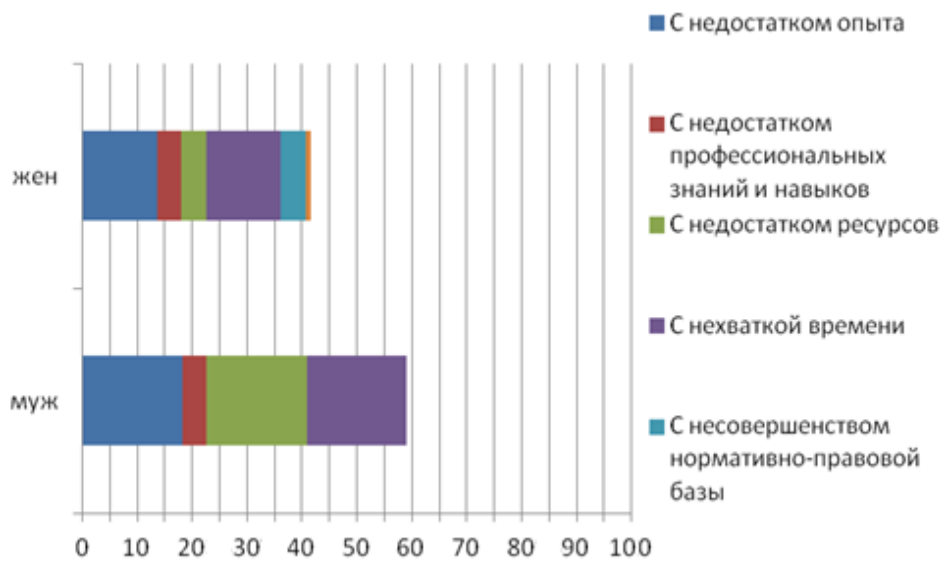


Диаграмма 5. Проблемы, возникающие в процессе профессиональной деятельности у социальных работников.

На вопрос «Считаете ли Вы свой уровень профессиональной компетентности достаточным для эффективного выполнения работы?» большинство респондентов ответили в основном «Да» (60 % опрошенных) и лишь немногие ответили, «Нет» (20 % опрошенных).

Респондентам был задан вопрос «Необходима ли Вам дополнительная профессиональная подготовка по роду Вашей работы?». На данный вопрос положительно ответили 70% респондентов. Диаграмма 6 показывает сферы, в которых дополнительная профессиональная подготовка необходима в первую очередь. Это, по мнению респондентов, информационно-аналитическая деятельность (50%), право (25%), компьютерные и

информационные технологии и социальная политика (по 12,5% соответственно).

Дополнительная профессиональная подготовка позволит эффективно управлять изменениями в различных областях общественной жизни. В процессе дополнительной профессиональной подготовки происходит получение дополнительных знаний, умений, навыков по программам, которые предусматривают изучение учебных дисциплин, разделов науки, техники, технологии, необходимых для выполнения нового рода работы в профессиональной деятельности. Она осуществляется для расширения квалификации в целях адаптации к новым экономическим и социальным условиям.

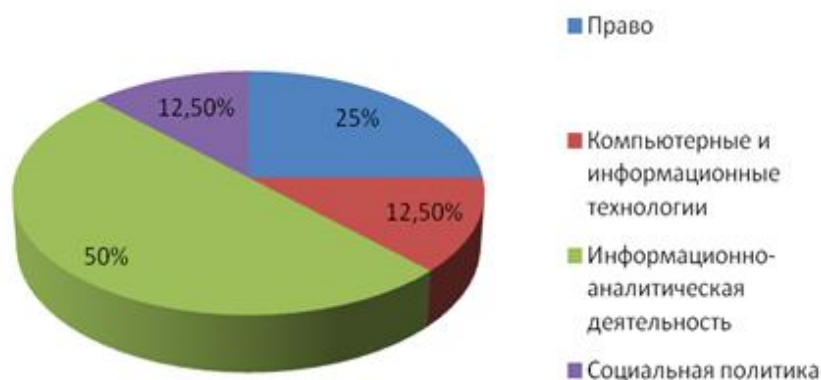


Диаграмма 6. Необходимые сферы дополнительной профессиональной подготовки.

Таким образом, полученные результаты, позволяют говорить о готовности работников Отделения ПФР достигать относительно высоких результатов в своей профессиональной деятельности, стремиться получать новые знания и опыт, быть ориентированными на выполнение интересных и познавательных задач в рамках профессиональной деятельности и разнообразных видов деятельности.

Данные исследования выявляют потребность работников ОПФР в стабильности работы, обеспечении социальной защищенности и уверенности в завтрашнем дне.

Наряду с вышеперечисленным, к сожалению, результаты опроса работников ОПФР позволяют констатировать о вероятном снижении потребности в поиске своего «призвания».

Опрос показал, что для большинства специалистов характерна удовлетворенность профессиональным выбором, а это, безусловно, является позитивным фактором их вхождения в профессиональную среду, принятия своей профессиональной роли.

Дополнительная профессиональная подготовка позволит эффективно управлять изменениями в различных областях общественной жизни.

Деятельность Отделения Пенсионного фонда Российской Федерации, а также его должностных лиц и работников ПФР основывается на следующих принципах профессиональной этики: законность; приоритет прав и интересов граждан Российской Федерации – пенсионеров, получателей социальных пособий и застрахованных лиц; профессионализм; независимость; сохранность и прирост средств пенсионных накоплений граждан Российской Федерации; добросовестность; конфиденциальность; информирование; эффективный внутренний контроль; справедливость.

Итак, полученные результаты, позволяют говорить о готовности работников Отделения ПФР достигать относительно высоких результатов в своей профессиональной деятельности, стремиться получать новые знания и опыт, быть ориентированными на выполнение интересных и познавательных задач в рамках профессиональной деятельности и разнообразных видов деятельности.

Данные исследования выявляют определенную потребность работников ОПФР в стабильности работы, обеспечении социальной защищенности и уверенности в завтрашнем дне.

Опрос показал, что для большинства специалистов характерна удовлетворенность профессиональным выбором, а это, безусловно, является позитивным фактором их вхождения в профессиональную среду, принятия своей профессиональной роли.

Таким образом, по результатам анализа системы оценки эффективности деятельности работников Отделения Пенсионного фонда РФ по Белгородской области мы можем сделать следующие выводы:

Во-первых, анализ организационно-правовых и методических документов, регламентирующих процедуру оценки эффективности деятельности работников Отделения ПФР показал, что выявленные разночтения в понимании системы оценки, в частности, одной из ее процедуры аттестации, ее видах, категориях аттестуемых, порядке и сроках проведения, имеющиеся в локальных правовых актах об аттестации, серьезно снижают уровень защищенности работников.

Во-вторых, в Отделении ПФР задачи по оценке эффективности деятельности возложены на отдел кадров. В частности, в соответствии с локальными актами ПФР отдел осуществляет свои функции по следующим направлениям: нормативно-правотворческое обеспечение; планирование и прогнозирование персонала; развитие персонала; подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников; развитие средств стимулирования труда персонала; разработка организационных структур отделения; учет, оформление и движение персонала; психологическое обеспечение профессиональной деятельности работников.

В-третьих, в ходе аттестации проведенной в 2014, 2015 гг. была применена шкала профессиональных, деловых, морально-психологических качеств сотрудников и качеств, характеризующих руководителя, что позволило определить квалификацию работников, степень ответственности за результаты работы, определить уровень их профессиональной подготовки, развитие инициативы и деловой активности. При подготовке к аттестации проводилась оценка уровня профессиональных знаний работников системы ПФР на основании вопросов, разработанных структурными подразделениями ПФР. Результаты тестирования за последние два года показали, что все специалисты обладают твердыми и системными профессиональными знаниями в работе по своим направлениям.

В-четвертых, полученные результаты в ходе анкетного опроса, позволяют говорить о готовности работников Отделения ПФР достигать относительно высоких результатов в своей профессиональной деятельности, стремиться получать новые знания и опыт, быть ориентированными на выполнение интересных и познавательных задач в рамках профессиональной деятельности и разнообразных видов деятельности. Но, с другой стороны, результаты опроса свидетельствуют о вероятном снижении потребности работников в поиске своего «призвания».

В-пятых, в ходе проведенного исследования выявлены следующие проблемы: недостаточность организационного, методологического и технологического обеспечения системы оценки эффективности деятельности работников Отделения ПФР; отсутствие системы показателей оценки эффективности деятельности работников Отделения ПФР; отсутствие четких компетенций для оценки эффективности деятельности работников Отделения ПФР.

### **РАЗДЕЛ III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ ОТДЕЛЕНИЯ ПЕНСИОННОГО ФОНДА РФ ПО БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ НА ОСНОВЕ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА**

Эффективная организация деятельности государственных органов власти традиционно ориентирована не только на достижение поставленных целей исключительно четкими, конкретными, жесткими административными методами, но и на контроль исполнения служащими функций и должностных обязанностей, при этом служащие фактически лишены свободы действий и не могут проявлять инициативу<sup>1</sup>.

Более современные подходы к эффективной организации деятельности Пенсионного фонда РФ включают достижение поставленных целей, исполнение задач за счет применения гибких административно-управленческих механизмов. Сама деятельность персонала Пенсионного фонда РФ должна быть направлена на максимально возможное удовлетворение общественных потребностей, ориентацию на потребителей государственных услуг. При таком подходе результативность персонала Отделения ПФР подвергается воздействию в большей мере внешних факторов и зависит от стандартов оказания государственных услуг. Групп, заинтересованных в работе Пенсионного фонда РФ очень много, а, значит, и главная задача деятельности с точки зрения каждой из групп будет представляться по-разному.

В настоящее время компетентностный подход применяется в различных сферах управления персоналом. В отличие от традиционных методов управления персоналом, основу которых составляют анализ работы и должностные инструкции, что делает невозможным прогнозирование результатов работы в измеряемых показателях, данный подход основывается

---

<sup>1</sup> Бакулина А. В., Жаринов Ю. Б. Проблемы определения результативности и эффективности системы менеджмента качества промышленного предприятия: решения и этапы разработки механизмы проведения расчета // Ползуновский Альманах. 2010. № 2. С. 131.

на идентификации, моделировании и оценке компетенций (личностных способностей специалиста (сотрудника) решать определенный класс профессиональных задач), что позволяет обнаружить те черты служащего, которые потенциально приведут к положительному результату<sup>1</sup>.

Компетентностный подход помогает согласовать мнения при оценке работника таким образом, что все эксперты одинаково понимают, что такое «важные качества» работника, и знают, какие факторы необходимо оценить, а какие можно проигнорировать.

Возможность определить сильные и слабые стороны каждого сотрудника и использовать эту информацию для планирования и развития карьеры позволяет проявить основания для формирования кадрового резерва и планирования карьеры служащих.

В свою очередь, для служащих становится реальной возможностью получения информации о своих сильных и слабых сторонах (обратной связи), общем потенциале и карьерных перспективах.

В рамках компетентностного подхода<sup>2</sup> важно, чтобы используемые показатели были понятны всем сотрудникам, которые участвуют в трудовом процессе.

В связи с этим, целесообразно предложить **проект «Разработка модели компетенций работников Отделения Пенсионного фонда РФ по Белгородской области»**. Паспорт проекта разработан и представлен в Приложении 3.

**1. Обоснование проектных мероприятий.** Разработка *модели компетенций* – полного набора компетенций и индикаторов поведения, необходимых для успешного выполнения сотрудником его функций,

---

<sup>1</sup> Василенко В. А. К вопросу о повышении эффективности деятельности государственных служащих в условиях инновационного развития России // Научные труды Северо-Западного института управления РАНХиГС. 2013. Вып. 3. С. 8; Леонова О. В., Колосова О. В. Компетентностный подход как способ управления персоналом предприятия военно-промышленного комплекса // Вестник ТГТУ. 2010. № 4. С. 993.

<sup>2</sup> Васильева Е. И., Зерчанинова Т. Е. Социальный аудит профессиональной компетентности государственных гражданских служащих // Журнал вопросы управления. 2012. № 4(21). С. 25.



проявляемых в соответствующих ситуациях и времени, для конкретного органа, и *профиля компетенций* - списка компетенций, точного определения уровня их проявления, относящихся к конкретной должности, предполагает разработку единых стандартов описания эффективности работы, способствует установлению взаимопонимания между сотрудникам разных подразделений и разных уровней. Вырабатывается единое для всех понимание, что такое «эффективная работа» и что означает «командная работа»<sup>1</sup>.

Проведенный анализ должностных инструкций работников Отделения ПФР показал отсутствие сложных, то есть составных компетенций, состоящих из нескольких, входящих в нее компетенций, обеспечивающей выполнение сложной, многокомпонентной функции персонала данной организации.

Поэтому мы предлагаем использовать данный подход к определению компетентности работников Отделения ПФР и разработанную модель компетенций.

Необходимо уточнить, что под *компетенцией* понимается способность применять знания, умения, успешно действовать на основе практического опыта при решении задач общего рода или в определенной широкой области. Это комплекс индивидуальных качеств человека, ведущих к успеху, или базовое качество индивидуума, имеющее причинное отношение к эффективному и наилучшему исполнению работы<sup>2</sup>.

С целью классификации и упрощения применения компетентностного подхода для работников Отделения ПФР разрабатывается *модель компетенций*. Она включает набор компетенций и индикаторов поведения, необходимых для успешного выполнения служащим его функций,

---

<sup>1</sup> Андреева Д. А. Компетентностный подход в оценке эффективности деятельности служащих органов власти // Журнал правовых и экономических исследований. 2014. № 3. С. 163.

<sup>2</sup> Спенсер Л. М., Спенсер С. М. Компетенции. Модель максимальной эффективности работы. М., 2005. С. 20.

проявляемых в соответствующих ситуациях и времени, для конкретного органа с его индивидуальными целями.

В рамках исследования были выделены следующие компоненты компетентности работников Отделения ПФР:

– *мотивационный компонент* (включает мотивы, цели, ценностные установки);

– *функциональный компонент* (состоит из 4 основных групп компетенций: компетенции, относящиеся к работнику как к личности; компетенции, относящиеся к трудовой деятельности человека; компетенции, относящиеся к взаимодействию человека с другими людьми (рефлексивные компетенции + эмоциональный интеллект); компетенции, относящиеся к специфике деятельности пенсионного фонда).

Следует отметить, что на деятельность работников Отделения ПФР влияют не только их личностные особенности, но и специфика деятельности организации. Есть служащие, которые работают в основном с «внешним миром» – населением, представителями предприятий и прочее, есть служащие, активно взаимодействующие с другими служащими, но практически не общающиеся с «внешним миром», а есть служащие, которые работают исключительно с бумагами и исключительно на своем рабочем месте (разработчики документов, специалисты по сбору и обработке статистических данных и т.п.). И для эффективности их работы необходимы разные качества (компетенции). Причем, например, для служащих, работающих преимущественно с внешними представителями, весовые коэффициенты будут различаться существенно в зависимости от того, каким образом происходит общение с «внешним миром» – при личных встречах, или в формате переписки. Также должны различаться весовые коэффициенты в зависимости от того, к какой категории должностей относится служащий – руководитель, помощник (советник), специалист или обеспечивающий специалист.

Предлагаем следующую модель компетенций:

1. *Компетенции, относящиеся к работнику как к личности, субъекту жизнедеятельности:* энергичность; активная жизненная позиция; добросовестность; ответственность; настойчивость; целеустремленность; самостоятельность; обучаемость; стрессоустойчивость; иные компетенции, относящиеся к работнику как к личности.

2. *Компетенции, относящиеся к трудовой деятельности:* организованность; пунктуальность; исполнительность; внимание к деталям; грамотность; способность формировать цели и механизм их достижения; многомерность (объемность) мышления; умение распределять обязанности, делегировать полномочия; знание своих прав и обязанностей; иные компетенции, относящиеся к трудовой деятельности.

3. *Компетенции, относящиеся к взаимодействию человека с другими людьми (рефлексивные компетенции + эмоциональный интеллект):*

– самоуправление: самоконтроль, надежность, инициативность, приспособляемость, открытость переменам, ориентация на достижения;

– самосознание: уверенность в себе, реалистичная (адекватная) самооценка, навыки самопрезентации, эмоциональная уравновешенность, дополнительные условные компетенции;

– социальное самосознание: эмпатия, лояльность, общекультурная чуткость, осознание ценности «клиентов»;

– социальные навыки: лидерство, управление конфликтами, управление дивергентными и конвергентными традициями, управление информационными потоками, навыки совместной работы, навыки наставничества и обучения;

– иные компетенции, относящиеся к взаимодействию человека с другими людьми.

4. *Компетенции, относящиеся к специфике деятельности Пенсионного фонда:* профильное образование; правосознание; нравственность; мораль; порядочность; способность беспрекословно следовать нормам и регламентам; беспристрастность; осознание внешней социальной среды;

толерантность; осознание своей роли в судьбах людей; иные компетенции, относящиеся к специфике деятельности пенсионного фонда.

Применение данной модели компетенций работников Отделения ПФР позволит определить сильные и слабые стороны каждого сотрудника и использовать эту информацию для проведения оценки служащего, планирования и развития его карьеры, позволяет проявить основания для формирования кадрового резерва и планирования карьеры служащих.

В свою очередь, для служащих становится реальной возможностью получения по механизму обратной связи информации о своих характеристиках, общем потенциале и карьерных перспективах.

Для применения предложенной модели компетенций в оценке деятельности работников Отделения ПФР необходимо реализовать следующие мероприятия: организационно-методическое обеспечение применения модели компетенций; оценка уровня мотивации как составного компонента оценки эффективности деятельности служащих; применение системы комплексной оценки; применение системы общественной оценки; совершенствование механизма оценки эффективности деятельности служащих.

## ***2. Цели и задачи внедрения проекта.***

Цель – применение модели компетенций для оценки эффективности деятельности работников Отделения Пенсионного фонда РФ по Белгородской области.

Достижение указанной цели обеспечивается решением следующих задач:

1. Разработать организационно-методическое обеспечение применения модели компетенций в оценке эффективности деятельности служащих.
2. Использовать оценку уровня мотивации как составного компонента оценки эффективности деятельности служащих.
3. Использовать систему комплексной оценки эффективности деятельности служащих.

4. Использовать систему общественной оценки эффективности деятельности служащих.

5. Совершенствовать механизм оценки эффективности деятельности служащих.

**3. Целевая группа участников проекта:** Правление Пенсионного фонда РФ; структурные подразделения Пенсионного фонда РФ; работники Отделения ПФР; физические и юридические лица, пользующиеся услугами Пенсионного фонда РФ; исполнительные органы власти РФ.

**4. Сроки реализации проекта.**

Данный проект может быть реализован в течение 2016–2017 гг. Проект является краткосрочным.

**5. Состав мероприятий.** Для достижения цели проекта необходимо провести следующие мероприятия:

*1. Организационно-методическое обеспечение применения модели компетенций в оценке эффективности деятельности работников Отделения Пенсионного фонда РФ по Белгородской области.*

Применение модели компетенций может быть обеспечено организационно-методическими процедурами:

1) разработка единых процедурных норм и правил поведения, применяемых при оценке эффективности деятельности служащих в соответствии с предложенной моделью компетенций, которые были бы типовыми для всех Отделений ПФР и носили обязательный характер;

2) разработка критериев оценки эффективности деятельности служащим его должностных обязанностей, без которых мотивированный отзыв об аттестуемом не может отвечать требованиям объективности и конкретности;

3) разработка методических и инструктивных документов по применению модели компетенций в оценке эффективности деятельности служащих;

4) разработка документационного сопровождения процедуры оценки эффективности деятельности служащих, что позволит обеспечить: юридическую силу документов, сопровождающих оценочные процедуры; унификацию форм документов, используемых в данных процедурах; экономию рабочего времени на создание и обработку документов; минимизацию возможности опротестования документально-оформленных результатов.

*2. Оценка уровня мотивации как составного компонента оценки эффективности деятельности работников Отделения Пенсионного фонда РФ.*

Специалисты отмечают<sup>1</sup>, что система оплаты труда служащим государственных учреждений не способствует притоку высококвалифицированных кадров в такие организации. Причинами тому являются непрозрачность системы оплаты труда служащим с большим числом дополнительных выплат, установление которых часто носит субъективный характер, а также отсутствие адекватных задач, простых и понятных показателей и методов оценки эффективности профессиональной деятельности работников государственных учреждений.

На сегодняшний день любая методика, которая занимается определением результатов деятельности и создает механизмы, определяющие денежное вознаграждение сотрудника по результатам его труда, называется системой мотивации на базе КПЭ (ключевых показателей эффективности)<sup>2</sup>.

Очень важно, чтобы все сотрудники организации понимали, что только при достижении его целей могут быть достигнуты цели служащего.

---

<sup>1</sup> Волков Г. Ю. Международный опыт мотивации совершенствования профессиональной деятельности кадров в сфере управления // Социологический альманах «Управление в условиях динамично развивающегося общества»: Мат. IV Орловских социологических чтений. Орел, 2013. С. 62; Клочков А. К. КРІ и мотивация персонала. М., 2010. С. 64; Андреева Д. А. Компетентностный подход в оценке эффективности деятельности служащих органов власти // Журнал правовых и экономических исследований. 2014. № 3. С. 166.

<sup>2</sup> Клочков А. К. КРІ и мотивация персонала. М., 2010. С. 66.

На основе оценки эффективности деятельности сотрудников руководство организации может разрабатывать и применять стимулирующие стратегии в области вознаграждений и, что немаловажно, выявить сотрудников, не соответствующих требованиям занимаемых ими должностей<sup>1</sup>.

Можно выделить две группы факторов, от которых традиционно зависит эффективность работы: первая – уровень профессиональных знаний, навыков, компетенций; вторая – отношение сотрудника к работе, желание ее выполнять, т.е. уровень мотивации.

Перечислим факторы мотивации работников Отделения Пенсионного фонда РФ: потребность в высокой заработной плате; потребность в хороших условиях работы; потребность в четком структурировании работы; потребность в социальных контактах; потребность в тесных контактах с коллегами; потребность в признании; потребность ставить и достигать сложные цели; потребность во власти; потребность в разнообразии; потребность быть креативным; потребность в самосовершенствовании; потребность в общественно значимом труде.

Таким образом, оценка эффективности деятельности работника Отделения ПФР обязательно должна включать оценку уровня мотивации работников.

Существует взаимосвязь между мотивацией и оценкой эффективности – с одной стороны, мотивация определяет эффективность, и, как следствие, высокие результаты оценки, с другой стороны, оценка эффективности может укреплять мотивацию, то есть, являться одним из важнейших инструментов мотивации.

Объективная оценка эффективности деятельности сотрудника должна приводить к установлению вознаграждения (как материального, так и нематериального) пропорционально достигнутым результатам (например,

---

<sup>1</sup> Брасс А. А. Мотивация в период изменений // Социологический альманах «Управление в условиях динамично развивающегося общества»: Мат. IV Орловских социологических чтений. Орел, 2013. С. 90.

подобно процедуре установления вознаграждения по результатам определения коэффициента трудового участия – КТУ), что будет стимулировать служащего либо продолжать выполнять работу так же, либо изменить свое поведение.

### *3. Применение системы комплексной оценки эффективности деятельности работников Отделения Пенсионного фонда РФ по Белгородской области.*

Важное значение при разработке механизма и методики оценки эффективности деятельности работников Отделения Пенсионного фонда РФ необходимо уделить комплексности всех проводимых оценочных мероприятий.

Результаты комплексной оценки в Отделении ПФР могут учитываться при принятии кадровых решений в следующих случаях: проведении аттестации; проведении конкурса на замещение вакантных должностей; проведении конкурса на включение в кадровый резерв; проведении организационно-штатных мероприятий; определении размеров ежемесячной надбавки к должностному окладу за особые условия гражданской службы и премий, включая премии за выполнение особо важных и сложных заданий; распределении служебной нагрузки между служащими структурного подразделения организации.

Основными элементами системы комплексной оценки являются:

- оценка квалификации работника – оценка соответствия уровня и направления подготовки (специальности) профессионального образования, стажа работы, или стажа (опыта) работы по специальности, направления подготовки, профессиональных знаний и навыков в соответствии с квалификационными требованиями;

- оценка профессиональных качеств – оценка соответствия проявляемых работниками при исполнении должностных обязанностей профессиональных качеств модели профессиональных качеств;

- оценка эффективности и результативности профессиональной



служебной деятельности служащего – оценка способности работника Отделения ПФР к достижению поставленных целей, выполнению задач и реализации планов в полном объеме с требуемым качеством в установленный срок при оптимальном использовании организационных, кадровых, финансовых, информационных и других типов ресурсов, имеющихся в распоряжении организации.

Предлагаем основные характеристики видов комплексной оценки:

*Очередная комплексная оценка.* Очередная комплексная оценка – комплексная оценка деятельности работников Пенсионного фонда, проводимая ежегодно в соответствии с установленным в Отделении ПФР графиком и включающая в себя оценку квалификации работника, его профессиональных качеств, а также эффективности и результативности деятельности служащего. Итоговое значение очередной комплексной оценки, рассчитываемое как сумма последних оценок ее элементов, учитывается при проведении аттестации работников в целях принятия по ее результатам обоснованных кадровых решений. Кроме того, результаты очередной комплексной оценки и результаты оценки отдельных ее элементов являются инструментом стимулирования служащего к обеспечению и поддержанию высокого профессионального уровня.

*Внеочередная комплексная оценка.* Внеочередная комплексная оценка – комплексная оценка, осуществляемая при проведении внеочередной аттестации. Внеочередная комплексная оценка включает в себя оценку квалификации служащего, его профессиональных качеств, а также оценку эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности служащего.

*Оценка при формировании кадрового резерва по результатам конкурса на включение в кадровый резерв.* Оценка при формировании кадрового резерва проводится в целях принятия решения о включении служащего в кадровый резерв. Оценка при формировании кадрового резерва включает в себя оценку квалификации служащего и оценку его профессиональных

качеств. При проведении конкурса на включение в кадровый резерв оценка профессиональных качеств служащего осуществляется с использованием модели профессиональных качеств, для замещения которых служащий планируется к включению в кадровый резерв. Оценка соответствия специальным квалификационным требованиям служащих, включенных в кадровый резерв, проводится при принятии решения о замещении вакантной должности одним из кандидатов, включенных в кадровый резерв.

*Оценка при проведении конкурса на замещение вакантной должности.*

Оценка при проведении конкурса на замещение вакантных должностей проводится в целях принятия решения о назначении служащего на вакантную должность, а также включении служащего в кадровый резерв. Данная оценка включает в себя оценку квалификации служащего и оценку его профессиональных качеств.

*Комплексная оценка по итогам испытания.* Комплексная оценка по итогам испытания служащего проводится в целях проверки его соответствия замещаемой должности. Данная оценка включает в себя оценку квалификации служащего, его профессиональных качеств и оценку эффективности и результативности его профессиональной служебной деятельности.

*4. Применение системы общественной оценки эффективности деятельности работников Отделения Пенсионного фонда РФ по Белгородской области.*

Общественная оценка призвана обеспечить открытость деятельности органов власти путем привлечения граждан в качестве экспертов и улучшить эффективность работы государственных органов, поскольку на основе анализа результатов оценки деятельности отдельных государственных служащих должны быть сделаны соответствующие выводы и разработаны направления повышения качества предоставления государственных услуг с учетом мнения граждан. Создание эффективной системы общественной оценки деятельности отдельных служащих является одним из перспективных

направлений улучшения репутации государственных органов у населения.

В качестве объекта общественной оценки могут выступать: деятельность государственного органа в области реализации ключевых функций и задач в установленной сфере деятельности; нормотворческая деятельность государственного органа в установленной сфере деятельности; эффективность реализации государственным органом государственных программ; итоги деятельности государственного органа в сфере государственных закупок на поставки товаров, выполнение работ и оказание услуг; эффективность деятельности государственного органа в сфере государственных услуг, работы с обращениями граждан и организаций.

Результаты общественной оценки используются в качестве ключевых показателей эффективности и результативности при проведении оценки деятельности Отдельных работников Отделения Пенсионного фонда РФ, оказывающих влияние на результаты деятельности организации, являющиеся объектом общественной оценки.

При использовании общественной оценки в рамках оценки эффективности и результативности деятельности работников Пенсионного фонда необходимо:

- определить перечень служащих, для оценки эффективности и результативности деятельности которых устанавливаются показатели эффективности и результативности, измеряемые на основе общественного мнения;
- определить показатели эффективности и результативности, измеряемые на основе общественного мнения;
- определить способы получения информации, отражающей общественное мнение об объекте общественной оценки;
- обеспечить обработку и анализ общественного мнения;
- подготовить итоговый отчет о результатах общественной оценки.

При определении весов показателей эффективности и результативности, измеряемых на основе общественного мнения,

учитывается степень зависимости значения показателя эффективности и результативности, измеряемого на основе общественного мнения, от эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности работника Пенсионного фонда.

В случае, если итоговое значение показателя эффективности и результативности, измеряемого на основе общественного мнения, напрямую зависит от эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности работника, вес данного показателя может находиться в интервале от 15 до 50%. В случае если профессиональная служебная деятельность работника оказывает на итоговое значение показателя эффективности и результативности, измеряемого на основе общественного мнения, только косвенное, опосредованное влияние, либо значение данного показателя зависит от эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности одновременно нескольких служащих, вес данного показателя рекомендуется устанавливать в интервале от 10 до 15%. Это относится, в частности, к руководителям структурных подразделений организации, в непосредственном подчинении которых находятся служащие, в чьи должностные обязанности входит оказание государственных услуг.

Для организации общественной оценки могут использоваться следующие способы сбора информации, отражающей общественное мнение об объекте общественной оценки:

– *очные опросы*: очный опрос получателей государственных услуг в местах предоставления государственных услуг; уличный опрос граждан; очный опрос экспертов в целях выявления экспертного мнения об объекте общественной оценки.

– *заочные опросы*: опрос (анкетирование) получателей государственных услуг в местах предоставления государственных услуг; опрос получателей государственных услуг через электронные терминалы, расположенные непосредственно в местах предоставления государственных услуг; SMS-опрос граждан; телефонный опрос: опрос получателей

государственных услуг в информационно-телекоммуникационной сети Интернет на официальных сайтах государственных органов или на интернет-портале государственных услуг; опрос на сайтах социальных сетей, либо посредством гиперссылки с сайтов социальных сетей или иных сайтов на веб-страницу с опросом.

*5. Совершенствование механизма оценки эффективности деятельности работников Отделения Пенсионного фонда РФ по Белгородской области.*

В результате применения разработанной модели компетенций и реализации мероприятий 1–4 данного проекта, с учетом описанных методов и процедур механизм оценки эффективности деятельности работников ОПФР будет состоять из четырех этапов.

*Первый этап – оценка личностных качеств работника Отделения ПФР:* формирование необходимых критериев и требований к качествам сотрудников с учетом должностных позиций и характера выполняемых функций; выбор методов и форм проведения оперативной оценки личностных качеств; проведение интервью, тестирований, экспертных оценок; решение о соответствии или несоответствии личных качеств сотрудника, необходимых для выполнения поставленных задач.

*Второй этап – оценка профессиональных качеств работника Отделения ПФР:* формирование критериев и требований к профессиональным качествам сотрудников; проведение экзаменов, профессиональных тестирований и других форм оценки профессиональных качеств сотрудников; решение о степени соответствия квалификации сотрудника занимаемой должности; решение о возможности карьерного роста, определение направлений профессионального совершенствования, принятие решения о включении в кадровый резерв и применении других методов профессионального развития и повышении квалификации сотрудников.

*Третий этап – оценка качества осуществления должностных обязанностей и выполнения процедур и функций работником Отделения ПФР:* определение критериев оценки качества выполнения должностных обязанностей; анализ выполняемых сотрудниками обязанностей и функций; определение сроков, объемов и сложности выполняемых работ; сравнение фактически осуществляемых обязанностей и функций, исполняемых сотрудниками, со сформулированными критериями; принятие решения о том, насколько выполняемые обязанности соответствуют заданным критериям качества.

*Четвертый этап – оценка результативности деятельности работника Отделения ПФР:* определение, формализация и выражение в количественном эквиваленте показателей эффективности и результативности деятельности сотрудников с учетом приоритетов и целей государственного учреждения; оценка степени достижения результатов деятельности и индивидуального вклада сотрудника; решение о премировании сотрудников, а также принятие решения о применении других форм стимулирования.

#### **6. Планируемые результаты проекта:**

1) *Эффективная система оценки деятельности работников Отделения ПФР.* Данный результат будет достигнут при помощи организационно-методического обеспечения применения модели компетенций в деятельности работников Отделения ПФР, что позволит сформировать высококвалифицированный кадровый состав данного учреждения.

2) *Усовершенствование системы формирования кадрового резерва и планирования карьеры работников Отделения ПФР.* Данный результат будет достигнут при помощи применения системы комплексной оценки эффективности деятельности служащих, что обеспечит более эффективное управление Отделением ПФР.

3) *Усовершенствование системы кадрового обеспечения Отделения ПФР.* Данный результат будет достигнут при помощи оценки уровня

мотивации деятельности служащих и этапов механизма оценки эффективности их деятельности, что будет способствовать к привлечению на работу специалистов, обладающих необходимыми компетенциями, соответствующим уровнем образования, способных быстро приспосабливаться к изменениям, и решать поставленные перед ними задачи. Для уже работающих специалистов необходимо разработать план повышения квалификации с целью получения недостающих знаний и умений, для формирования необходимых компетенций.

4) *Повышение качества, оказываемых государственных услуг со стороны работников Отделения ПФР.* Данный результат будет достигнут при помощи применения системы общественной оценки эффективности деятельности служащих, что позволит выявить проблемы и недостатки в организации предоставления услуг и устранить их на ранней стадии. Все это позволит повысить эффективность деятельности Отделения ПФР и его престиж среди юридических и физических лиц.

**7. Оценка эффективности проекта.** Любая разработанная целевая программа или социальный проект потеряют смысл, если их элементы (цели, задачи или же мероприятия) не будут соотнесены с показателями, которые позволят количественно оценить и качественно описать эффект, который необходимо достигнуть. Для оценки эффективности проектных предложений выделяются некоторые критерии: экономический результат и социальный эффект.

К показателям экономической эффективности можно отнести, то, что на реализацию данного проекта не потребуются средства, выходящие за рамки запланированного бюджета Отделения Пенсионного фонда РФ по Белгородской области на 2016 г.

К показателям социального эффекта реализации проекта относятся повышение уровня компетентности и повышение эффективности деятельности работников Отделения Пенсионного фонда РФ по Белгородской области.

### **8. Ресурсное обеспечение проекта.**

*Нормативно-правовое обеспечение проекта* – нормативные правовые акты федерального, регионального уровней и организационно-методические документы локального уровня.

*Материально-техническое обеспечение реализации проекта* – лицензионные программные продукты, применяемые в Отделении ПФР.

*Финансовое обеспечение проекта* – денежные средства в размере 100 тыс. руб.:

– на изготовление типографским способом, разработанных (в рамках данного проекта) форм документов для проведения процедуры оценки эффективности деятельности работников Отделения ПФР;

– на премиальный фонд служащим, на которых будет возложена техническая работа по внедрению предложенного проекта.

### **9. Оценка рисков внедрения проекта.**

Разрабатывая проект, необходимо предусмотреть и учесть все возможные риски и ошибки, которые могут наступить в процессе реализации проекта.

Проведя подобную оценку, можно выявить возможность возникновения следующих рисков:

– риск, связанный с недостатком финансирования запланированных мероприятий, из-за чего возможно выполнение работ не в полном объеме,

– риск, связанный со срывом сроков реализации проекта;

– риск, связанный с недостаточной квалификацией работников кадровой службы Отделения ПФР.

Таким образом, по итогам третьего раздела можно сделать следующие выводы:

Во-первых, разработка механизма оценки эффективности деятельности работников Отделения ПФР и поиск путей ее повышения относятся к актуальным проблемам управления. Сложность решения этой задачи находит свое отражение в отсутствии единой теоретической, методологической и



нормативной базы, определяющей и регламентирующей понятие эффективности деятельности работников пенсионной системы, непосредственно процесса оценки труда служащих. Другим аспектом названной проблемы является отсутствие конкретных единых критериев, параметров оценки эффективности труда работников Отделения ПФР.

Во-вторых, для того, чтобы определить критерии и показатели оценки деятельности работников Отделения ПФР, необходимо понять специфику их деятельности. Особенности любой деятельности проявляются в ее функциях. По своей сути ключевые показатели результативности отображают насколько близко сотрудник, отдел и весь орган в целом находится к выполнению поставленных целей и задач. Особенность системы ключевых показателей заключается в том, что индивидуальный показатель результативности каждого работника измеряется и рассматривается в совокупности с показателями всего органа.

В-третьих, в рамках предложенного проекта «Разработка модели компетенций работников Отделения Пенсионного фонда РФ по Белгородской области» разработана модель компетенций, состоящая из четырех групп: компетенции, относящиеся к работнику как к личности, субъекту жизнедеятельности; компетенции, относящиеся к трудовой деятельности; компетенции, относящиеся к взаимодействию человека с другими людьми (рефлексивные компетенции + эмоциональный интеллект); компетенции, относящиеся к специфике деятельности Пенсионного фонда. Для применения предложенной модели необходимо реализовать следующие мероприятия: организационно-методическое обеспечение применения модели компетенций в оценке эффективности деятельности служащих; оценка уровня мотивации как составного компонента оценки эффективности деятельности служащих; применение системы комплексной оценки эффективности деятельности служащих; применение системы общественной оценки эффективности деятельности служащих; совершенствование механизма оценки эффективности деятельности служащих.

В-четвертых, предложены основные характеристики видов комплексной оценки: очередная комплексная оценка, проводимая ежегодно в соответствии с установленным в Отделении ПФР графиком и включающая в себя оценку квалификации работника, его профессиональных качеств; внеочередная комплексная оценка, осуществляемая при проведении внеочередной аттестации; оценка при формировании кадрового резерва по результатам конкурса на включение в кадровый резерв; оценка при проведении конкурса на замещение вакантной должности; комплексная оценка по итогам испытания; общественная оценка, призванная обеспечить открытость деятельности органов власти путем привлечения граждан в качестве экспертов.

В-пятых, механизм оценки деятельности работников Отделения ПФР может состоять из следующих этапов: оценки личностных качеств работника Отделения ПФР; оценки профессиональных качеств работника Отделения ПФР; оценки качества осуществления должностных обязанностей и выполнения процедур и функций работниками Отделения ПФР; оценки результативности деятельности работника Отделения ПФР. Применение модели компетенций работников Отделения ПФР позволит определить сильные и слабые стороны каждого сотрудника и использовать эту информацию для проведения оценки служащего, планирования и развития его карьеры, позволяет проявить основания для формирования кадрового резерва и планирования карьеры служащих.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Научные положения и выводы, сформулированные в данной работе, обеспечили достижение цели исследования – разработку рекомендаций по совершенствованию системы оценки эффективности деятельности работников Отделения Пенсионного фонда РФ по Белгородской области.

В диссертации проведен анализ современного состояния, проблем и тенденций развития процессов оценки эффективности деятельности служащих государственных учреждений, в частности работников Отделения ПФР и выявлены необходимые методологические разработки проблемы в указанной сфере.

В рамках диссертационного исследования рассмотрены теоретические основы оценки эффективности деятельности работников Отделения ПФР. Продемонстрировано, что за последнее время актуализировалась проблема совершенствования системы оценки эффективности деятельности служащих государственных учреждений и повышения эффективности деятельности самих государственных учреждений.

В результате проведенной работы было выявлено, что повышение эффективности оказания услуг Отделением ПФР населению региона возможно при реализации направлений совершенствования системы оценки эффективности деятельности служащих, следовательно, заявленное в гипотезе предположение получило подтверждение. Но, несмотря на это существует необходимость в проведении ряда смежных исследований для более точной оценки данного предположения.

Необходимо отметить, что использованные, в процессе исследования теоретические подходы, позволили выявить имеющиеся недостатки существующей системы оценки эффективности деятельности работников Отделения ПФР, провести систематизацию и классификацию этап оценки, установить связь между процедурой оценки со способами их нормативной реализации. В свою очередь метод социологического анализа позволил

получить объективные данные для совершенствования механизма оценки эффективности деятельности работников Отделения ПФР.

В представленном исследовании рассмотрены основные подходы к определению ключевых понятий в работах зарубежных и отечественных ученых, и сформирован понятийный аппарат для исследования системы оценки эффективности деятельности работников Отделения ПФР.

Выявленные недостатки существующих методик оценки эффективности деятельности служащих государственных учреждений заключаются в отсутствие единых стандартов описания эффективности работы служащего, и в наличии неоправданно большого количества показателей, которые характеризуют не столько деятельность конкретного служащего, сколько деятельность всего государственного учреждения.

Значительный вклад в разработку системы оценки эффективности деятельности, вносит компетентностный подход. Данный подход способствует: определению и установлению уровня итоговой результативности; определению и выявлению качеств и навыков работника, которые требуют особого внимания, нуждаются в развитии; выявлению наличия потенциала для продвижения по служебной лестнице; определению направления деятельности работника.

При оценке эффективности деятельности работников Пенсионного фонда РФ необходимо учитывать следующие обстоятельства: в некоторых случаях трудно сформулировать соответствующий количественный показатель, который отразит цель деятельности; существует временной интервал между реализацией мероприятия и возникновением эффекта от него; мероприятия по сбору, анализу, обобщению информации о полученных результатах сами по себе требуют затрат, и поэтому нужен компромисс между полной информацией и стоимостью оценки; необходимо показатели эффективности определенным образом ранжировать.

Анализ системы оценки эффективности деятельности работников Отделения Пенсионного фонда РФ по Белгородской области был проведен с

использованием аналитического (анализ внутренних документов Пенсионного фонда РФ) и экспертного методов (анкетный опрос работников Отделения Пенсионного фонда РФ по Белгородской области).

Практика организации и проведения оценки эффективности деятельности работников Отделения ПФР показала, что существующие разночтения в понимании системы оценки, серьезно снижают уровень защищенности работников.

Полученные результаты в ходе анкетного опроса, показали готовность работников Отделения ПФР области достигать относительно высоких результатов в своей профессиональной деятельности, но, с другой стороны, результаты опроса позволяют говорить о вероятном снижении потребности работников в поиске своего «призвания».

В результате проведенного анализа системы оценки эффективности деятельности работников Отделения ПФР нами были выявлены следующие проблемы: недостаточность организационного, методологического и технологического обеспечения системы оценки эффективности деятельности работников Отделения Пенсионного фонда РФ по Белгородской области; отсутствие системы оценочных показателей к оценке эффективности деятельности работников Отделения Пенсионного фонда РФ по Белгородской области; отсутствие четких компетенций для оценки эффективности деятельности работников Отделения Пенсионного фонда РФ по Белгородской области.

На основе результатов исследования и выявленных проблем разработаны основные направления совершенствования механизма оценки эффективности деятельности работников Отделения ПФР и предложен проект «Разработка модели компетенций работников Отделения Пенсионного фонда РФ по Белгородской области».

Разработанная модель компетенций, состоит из следующих групп компетенций:

- компетенции, относящиеся к работнику как к личности;

- компетенции, относящиеся к трудовой деятельности;
- компетенции, относящиеся к взаимодействию человека с другими людьми;
- компетенции, относящиеся к специфике деятельности пенсионного фонда.

Для применения предложенной модели необходимо реализовать следующие мероприятия:

- организационно-методическое обеспечение применения модели компетенций в оценке эффективности деятельности служащих;
- оценка уровня мотивации как составного компонента оценки эффективности деятельности служащих;
- применение системы комплексной оценки эффективности деятельности служащих;
- применение системы общественной оценки в оценке эффективности деятельности служащих;
- совершенствование механизма оценки эффективности деятельности служащих.

Реализация данного проекта позволит получить следующие результаты: разработка эффективной системы оценки деятельности работников Отделения ПФР; усовершенствование системы формирования кадрового резерва и планирования карьеры работников Отделения ПФР; усовершенствование системы кадрового обеспечения Отделения ПФР; повышение качества, оказываемых государственных услуг со стороны работников Отделения ПФР.

Таким образом, можно говорить что предложенный проект обладает положительном эффектом для решения проблемы совершенствования системы оценки эффективности деятельности работников Отделения ПФР.

В результате проведенного исследования предлагаем ряд практических рекомендаций в адрес Отделения Пенсионного фонда РФ по Белгородской области:

1) Разработать программу развития Отделения Пенсионного фонда РФ по Белгородской области, в которую необходимо включить методику оценки эффективности деятельности ее служащих на основании предложенной модели компетенций.

2) Провести аудит организационно-правовых и методических документов и переработать их с учетом предложенной модели компетенций.

3) Применять систему комплексной оценки эффективности деятельности работников Отделения Пенсионного фонда РФ по Белгородской области.

4) Использовать все этапы механизма оценки эффективности деятельности работников Отделения Пенсионного фонда РФ по Белгородской области.

5) Пересмотреть план повышения уровня профессионального развития работников Отделения Пенсионного фонда РФ по Белгородской области с целью получения служащими определенных знаний, умений, навыков для формирования компетенций, входящих в состав разработанной модели.

Дальнейшие исследования проблемы оценки эффективности деятельности работников Отделения ПФР могут вестись по следующим направлениям:

– система оценки и стимулирование результативности деятельности работников Отделения ПФР;

– применение системы комплексной оценки деятельности работников Отделения ПФР при формировании кадрового резерва;

– влияние профессионального развития работников Отделения ПФР на оценку эффективности и результативности их деятельности.

**СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Конституция Российской Федерации от 12 декабря 1993 года (в ред. от 21.07.2014) [Текст] // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2014. – № 15. – Ст. 1691.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации 30 декабря 2001 года [Текст] // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2002. – № 1(ч.1). – Ст. 3.
3. О системе государственной службы Российской Федерации [Текст] : федер. закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ // Российская газета. – 2013. – 2 июля.
4. О государственном пенсионном обеспечении в Российской Федерации [Текст] : федер. закон от 15 декабря 2001г. № 166-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2014. – № 37. – Ст. 1693.
5. О государственной гражданской службе [Текст] : федер. закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ // Российская газета. – 2014. – 2 апреля.
6. О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации [Текст] : Указ Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. № 110 // Российская газета. – 2014. – 19 марта.
7. О порядке сдачи квалификационного экзамена государственными гражданскими служащими Российской Федерации и оценки их знаний, навыков и умений (профессионального уровня) [Текст] : Указ Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. № 111 // Российская газета. – 2014. – 1 июля.
8. О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации [Текст] : Указ Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. № 112// Российская газета. – 2014. – 19 марта.



9. О государственной гражданской службе Белгородской области [Текст] : Закон Белгородской области от 30 марта 2005 г. № 176 // Белгородские известия. – 2014. – 15 октября.

10. О кадровом резерве на государственной гражданской службе Белгородской области [Текст] : Постановление губернатора Белгородской области от 13 апреля 2006 г. № 52 // Белгородские известия. – 2011. – 3 ноября.

11. О методике проведения конкурса на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы в органах исполнительной власти, государственных органах области [Текст] : Распоряжение губернатора Белгородской области от 4 декабря 2013 г. № 599-р // Белгородские известия. – 2014. – 2 декабря.

12. О проведении аттестации государственных гражданских служащих [Текст] : Распоряжение губернатора Белгородской области от 7 ноября 2006 г. № 936-р // Белгородские известия. – 2014. – 2 октября.

13. Положение об Отделении Пенсионного фонда Российской Федерации (государственном учреждении) по Белгородской области [Текст] : Постановление Правления Пенсионного фонда РФ от 16 мая 2007 г. № 108п. – Белгород : [б.и.], 2007. – 15 с.

14. Положение о порядке проведения аттестации работников системы Пенсионного фонда Российской Федерации [Текст] : Постановление Правления Пенсионного фонда РФ от 15 января 2007 № 5п. – Белгород : [б.и.], 2007. – 10 с.

15. Абакумов, И. В. Методы оценки эффективности деятельности госслужащих [Текст] / И. В. Абакумов // Социально–экономические явления и процессы. – 2014. – № 7. – С. 5–10.

16. Абакумов, И. В. Методы оценки эффективности деятельности госслужащих [Текст] / И. М. Абакумов // Социально–экономические явления и процессы. – 2014. – № 7. – С. 5–10.

17. Амелина, Е. В. Формирование кадрового резерва – важная часть управления государственной службой [Текст] / Е. В. Амелина // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2010. – №7. – С. 73–76.

18. Андреева, Д. А. Анализ ключевых показателей результативности при оценке эффективности деятельности государственных гражданских служащих [Текст] / Д. А. Андреева // Евразийский межрегиональный научно–аналитический журнал «Проблемы современной экономики». – 2014. – № 3(51). – С. 382–385.

19. Андреева, Д. А. Компетентностный подход в оценке эффективности деятельности служащих органов власти [Текст] / Д. А. Андреева // Журнал правовых и экономических исследований. – 2014. – № 3. – С. 163–167.

20. Андреева, Д. А. Оценка эффективности деятельности государственных гражданских служащих [Текст] : дис. ... канд. социол. наук: 22.00.08 / Д. А. Андреева. – СПб., 2015. – 153 с.

21. Анисимова, Т. В. Институт аттестации государственных служащих в административном праве [Текст] : автореф. дис. ... канд. юрид. наук / Т. В. Анисимова. – М., 2010. – 25 с.

22. Бажанова, А. И. Основные направления развития пенсионной системы РФ [Текст] / А. И. Бажанова // Экономико-правовой бюллетень. – 2010. – № 1. – С. 23–28.

23. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом [Текст] / Т. Ю. Базаров. – М. : Академия М, 2014. – 224 с.

24. Бакушев, В. В. Государственная кадровая политика и формирование резерва на государственной гражданской службе [Текст] / В. В. Бакушев. – Ростов н/Д: Изд-во СКАГС, 2009. – С. 187–190.

25. Барабашев, А. Г. Административная реформа государственной службы в России – вопросы реализации и координации [Текст] / А. Г. Барабашев, А. В. Клименко. – М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2010. – 80 с.

26. Барабашев, А. Г. Два подхода к созданию резерва управленческих кадров [Текст] / А. Г. Барабашев // Государственное управление. – 2009. – № 20. – С. 5–13.

27. Бедняков, Д. В. Эффективность профессиональной деятельности государственных служащих [Текст] : автореф. дис. ... канд. экон. наук / Д. В. Бедняков. – М., 2012. – 29 с.

28. Бибик, И. Е. Административно-правовое регулирование аттестации научных кадров в Российской Федерации [Текст] : автореф. дис. ... канд. юрид. наук / И. Е. Бибик. – М., 2013. – 25 с.

29. Божья-Воля, А. А. Организация оценки результативности деятельности российских госслужащих с учетом особенностей административной модели [Текст] / А. А. Божья-Воля // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2011. – № 3. – С. 17–21.

30. Божья-Воля, А. А. Практика оценки результативности государственных служащих в России [Текст] / А. А. Божья-Воля // Вестник Университета (Государственный университет управления)). – 2011. – № 24. – С. 34–40.

31. Борисенко, И. В. Направления совершенствования деятельности негосударственных пенсионных фондов [Текст] / И. В. Борисенко // Бизнес в законе. – 2010. – № 5. – С. 213–216.

32. Бушуева, И. П. Влияние индивидуальных факторов на профессиональное развитие государственных гражданских служащих [Текст] / И. П. Бушуева, Н. Н. Богдан // Вопросы управления. – 2014. – № 1. – С. 171–178.

33. Бушуева, И. П. Карьера в государственной гражданской службе: прошлое, настоящее, будущее [Текст] / И. П. Бушуева, Н. Н. Богдан, В. Е. Зубов // Управленческое консультирование. – 2014. – № 7. – С. 7–18.

34. Вавулин, Д. А. О некоторых итогах пенсионной реформы в России [Текст] / Д. А. Вавулин // Финансы и кредит. – 2012. – № 2(482). – С. 15–22.

35. Вагина, Л. В. Реформирование государственной службы Российской Федерации: схемы и комментарии [Текст] / Л. В. Вагина, И. Н. Панин. – М. : Юркнига, 2006. – 71 с.

36. Василенко, В. А. К вопросу о повышении эффективности деятельности государственных служащих в условиях инновационного развития России [Текст] // Научные труды Северо-Западного института управления РАНХиГС. – 2013. – Т. 4. – Вып. 3(10). – С. 8–17.

37. Васильева, Е. И. Социальный аудит профессиональной компетентности государственных гражданских служащих [Текст] / Е. И. Васильева, Т. Е. Зерчанинова // Вопросы управления. – 2012. – № 4(21). – С. 24–30.

38. Веснин, В. Р. Управление персоналом [Текст] / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2015. – 96 с.

39. Волкова, В. В. О механизме применения мер поощрения к государственным служащим [Текст] / В. В. Волкова // Бизнес в законе. – 2012. – № 6. – С.62–65.

40. Габричидзе, Б. Н. Система органов государственной власти России [Текст] / Б. Н. Габричидзе, В. Н. Белоновский, А. Г. Чернявский [и др.]. – Изд. 3-е, перераб. и доп. – М. : Юнити-Дана, 2013. – 480 с.

41. Ганчурин, В. П. Государственная служба и кадровая политика [Текст] / В. П. Ганчурин, О. В. Юрьева. – Казань: Республиканский центр мониторинга качества образования, 2013. – 140 с.

42. Граждан, В. Д. Социология управления [Текст] / В. Д. Граждан. – М. : Изд-во Юрайт, 2011. – 620 с.

43. Гришковец, А. А. Государственная гражданская служба [Текст] / А. А. Гришковец. – М. : Дело и сервис, 2014. – 624 с.

44. Давиденко, А. А. Социологическое обеспечение управления кадровыми процессами: информационный аспект [Текст] / А.А. Давиденко // Наука и мир. – 2014. – № 1(5). – С. 387–390.

45. Демидов, Ф. Д. Компетентностный подход к образованию и профессионально–личностное развитие государственных служащих [Текст] / Ф. Д. Демидов, Е. Л. Петренко, В. А. Сулемов, В. П. Торукало. – М. : Изд-во РАГС, 2009. – 156 с.
46. Егоршин, А. П. Мотивация трудовой деятельности [Текст] / А. П. Егоршин. – М. : Инфра-М, 2011. – 377 с.
47. Елисеенко, В. Ф. Внедрение целостных систем бенчмаркинга в деятельность органов исполнительной власти [Текст] / В. Ф. Елисеенко, К. И. Головщинский // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2008. – № 2. – С. 118–130.
48. Жильцов, В. И. Государственная служба: показатели и критерии эффективности функционирования [Текст] / В. И. Жильцов. – М. : Изд-во РАГС, – 2010. – 110 с.
49. Жильцов, В.И. Государственная служба: показатели и критерии эффективности функционирования [Текст] / В.И. Жильцов. – М. : Изд-во РАГС, 2010. – 110 с.
50. Захаров, В. М. Оценка профессиональной деятельности государственных гражданских служащих в Белгородской области с использованием социальных сетей [Текст] / В. М. Захаров, Г. А. Филимонова // ARS ADMINISTRANDI. – 2014. – № 1. – С. 29–36.
51. Захаров, В. М. Подходы к определению эффективности деятельности кадров государственного управления / В. М. Захаров // Власть. – 2013. – № 12. – С. 91–95.
52. Карпенко, Е. В. Кадровый резерв как технология управления профессиональной мобильностью гражданских служащих (региональный аспект) [Текст] / Е. В. Карпенко // Вестник Брянского государственного университета. – 2011. – № 2. – С. 251–254.
53. Картушина, Е. Н. Особенности построения моделей компетенций в организации [Текст] / Е. Н. Картушина // Социально-экономические явления и процессы. – 2012. – № 7–8. – С. 60–64.

54. Кибанов, А. Я. Управление персоналом [Текст] / А. Я. Кибанов, Л. В. Ивановская, Е. А. Митрофанова. – М. : РИОР, 2010. – 288 с.
55. Киселёва, Е. С. Модель компетенций для личных агентов [Текст] / Е. С. Киселева // Вестник науки Сибири. – 2011. – № 1(1). – С. 499–506.
56. Козбаненко, В. А. Государственное управление. Основы теории и организации [Текст] / В. А. Козбаненко. – М. : Статут, 2006. – 366 с.
57. Корниенко, Т. А. Молодежный кадровый резерв: региональный опыт (на примере Краснодарского края) [Текст] / Т. А. Корниенко // Местное самоуправление в системе публичной власти в России. – 2014. – № 1. – С. 92–98.
58. Кочарова, М. В. Психологическое обеспечение аттестации руководящих кадров железнодорожного транспорта [Текст] : автореф. дис. ... канд. психол. наук / М. В. Кочарова. – М., 2013. – 30 с.
59. Кудрявцева, Е. И. Методологические проблемы применения моделей компетенций [Текст] / Е. И. Кудрявцева // Вестник ЛГУ им. А.С. Пушкина. – 2011. – № 4. – С. 29–40.
60. Кузьменко, Л. Г. Акмеологическое сопровождение профессиональной деятельности персонала системы пенсионного фонда России (на примере Кабардино-Балкарской республики) [Текст] / Л. Г. Кузьменко // Вестник КГУ им. Н.А. Некрасова. – 2010. – № 3. – С. 289–293.
61. Кулешов, Г. Н. Административно-правовое регулирование информационного обеспечения статуса государственного служащего как субъекта административного права [Текст] / Г. Н. Кулешов, А. В. Марьян // Административное и муниципальное право. – 2010. – № 7. – С. 38–45.
62. Леонова, О. В. Компетентностный подход как способ управления персоналом предприятия военно-промышленного комплекса [Текст] / О. В. Леонова, О. В. Колосова // Вестник ТГТУ. – 2010. – № 4. – С. 993–1000.

63. Марченко, И. П. Кадровый резерв в органах государственной власти как объект социологического анализа [Текст] / И. П. Марченко // Социология власти. – 2010. – № 8. – С. 17–3.

64. Марченко, И. П. Целевой подход к подготовке резерва управленческих кадров [Текст] / И. П. Марченко // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. – 2009. – № 4. – С. 57–66.

65. Методический инструментарий по внедрению системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих [Электронный ресурс] // Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации. – М., 2013. Режим доступа: <http://www.rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba>.

66. Мигунов, С. В. Правовое обеспечение эффективности функционирования государственной гражданской службы Санкт-Петербурга [Текст] / С. В. Мигунов // Управленческое консультирование. – 2014. – № 2 – С. 195–201.

67. Мирошников, И. И. Анализ основных концепций управления кадровыми процессами [Текст] / И. И. Мирошников // Известия Сочинского государственного университета. – 2011. – № 3. – С. 197–199.

68. Нечипоренко, В. С. Теория и организация государственной службы [Текст] / В. С. Нечипоренко. – М. : РАГС, 2010. – 330 с.

69. Подзин, А. А. Административно-служебные процедуры и их реализация в кадровой политике органов внутренних дел : автореф. дис. ... канд. юрид. наук [Текст] / А. А. Подзин. – М., 2013. – 27 с.

70. Попов, Л. Л. Государственное управление и исполнительная власть: содержание и соотношение [Текст] / Л. Л. Попов, Ю. И. Мигачев, С. В. Тихомиров. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 320 с.

71. Радченко, А. И. Основы государственного и муниципального управления: системный подход [Текст] / А. И. Радченко. – Ростов н/Д : РостИздат, 2011. – 720 с.

72. Разуваева, Н. И. Подбор и аттестация кадров органов внутренних дел (административно-правовые и организационные аспекты) : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.14 [Текст] / Н. И. Разуваева. – Воронеж, 2014. – 215 с.

73. Роик, В. Д. Досрочные пенсии. Пути формирования страховых механизмов и институтов [Текст] / В. Д. Роик. – М. : Известия, 2015. – 400 с.

74. Савлук, А. Н. Перспективный молодежный кадровый резерв государственной службы: вопросы формирования [Текст] / А. Н. Савлук // Власть. – 2013. – № 2. – С. 66–68.

75. Спенсер, Л. М. Компетенции. Модель максимальной эффективности работы [Текст] / Л. М. Спенсер, С. М. Спенсер. – М. : НИРРО, 2005. – 384 с.

76. Титова, С. В. Модель компетенций управленческого персонала [Текст] / С. В. Титова, Л. А. Ямалиева // Мир современной науки. – 2013. – № 1(16). – С. 32–36.

77. Турчинов, А. И. Кадровый потенциал государственной гражданской службы: духовно-нравственные проблемы [Текст] / А. И. Турчинов, К. О. Магомедов. – М. : Изд-во РАГС, 2010. – 386 с.

78. Халилова, Т. В. Региональный опыт формирования и эффективного использования резерва управленческих кадров (на материалах Республики Татарстан) [Текст] / Т. В. Халилова // Вестник Казанского технологического университета. – 2011. – № 24. – С. 170–174.

79. Чернова, Е. Б. Повышение мотивации труда государственных служащих [Текст] / Е. Б. Чернова // Кадровик. – 2009. – № 4. – С. 22–26.

80. Чочуа, Г. Г. Правовые проблемы аттестации работников в условиях рынка труда : автореф. дис. ... канд. юрид. наук [Текст] / Г. Г. Чочуа. – М., 2010. – 23 с.

81. Шабанова, М. Р. Проблемы и подходы к профессиональному развитию персонала органов местного самоуправления [Текст] /



М. Р. Шабанова // Каспийский регион: политика, экономика, культура. – 2012. – № 1. – С. 140–145.

82. Шкелева, Т. О. Кадровый состав государственной службы [Текст] / Т. О. Шкелева // Этносоциум и межнациональная культура. – 2011. – № 8(40). – С. 36–41.

83. Шкелева, Т. О. Формирование кадрового состава государственной гражданской службы в современных условиях [Текст] : автореф. дис. ... канд. социол. наук / Т. О. Шкелева. – М., 2012. – 26 с.

84. Шуваев, А. В. Проблемы управления кадровыми процессами в регионах [Текст] / А. В. Шуваев // Актуальные вопросы экономических наук. – 2012. – № 25. – С. 236–240.

85. Юрьева, О. В. Профессиональная компетенция в сфере государственного и муниципального управления: социологический анализ [Текст] : автореф. дис. ... канд. социол. наук / О. В. Юрьева. – Казань, 2009. – 24 с.

**ПРИЛОЖЕНИЯ**

**ПРОГРАММА СОЦИОЛОГИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ:  
«ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ ОТДЕЛЕНИЯ ПЕНСИОННОГО  
ФОНДА РФ ПО БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ».**

**I. Общие сведения об исследовании**

1. **Наименование исследования** – «Формирование системы оценки эффективности деятельности работников Отделения Пенсионного фонда РФ по Белгородской области».

2. **Разработчик исследования** – Ушакова Олеся Алексеевна, магистрант заочного отделения, направления подготовки 38.04.04 «Государственная и муниципальное управление», магистерская программа «Государственная и муниципальная служба».

3. **Соисполнитель исследования** Отделение Пенсионного фонда РФ по Белгородской области. Официальное сокращенное наименование Отделения: ОПФР по Белгородской области.

4. **План-график исследования.**

Таблица 1

№	Содержание работы	Сроки выполнения
1.	Выбор темы исследование, обоснование актуальности исследования, определение цели и задач исследования	май 2015 г.
2.	Разработка программы социологического исследования. Подготовка инструментария.	июнь 2015 г.
3.	Проведение соц. исследования: анкетирование работников отделения	июнь 2015 г.
4.	Обработка результатов социологического исследования.	июль 2015 г.
5.	Оформление результатов социологического исследования.	август 2015 г.
6.	Представление результатов социологического исследования на кафедру социальных технологий.	ноябрь 2015 г.

## II. Программа исследования

**Обоснование проблемы исследования.** Современная и динамично развивающаяся инфраструктура органов Пенсионного фонда РФ позволяет оперативно и качественно осуществлять полномочия, установленные действующим законодательством.

Действительно, в последние годы к социальным проблемам приковано пристальное внимание Президента РФ, органов законодательной и исполнительной власти, в связи с чем, социальное законодательство развивается очень интенсивно. Это предъявляет к работникам органов Пенсионного фонда РФ особые требования – четко ориентироваться в юридических тонкостях нормативных документов, быстро реагировать на изменения в законодательной базе и уметь правильно применить правовые нормы в отношении конкретного гражданина. Кроме того, необходимо отметить, что Пенсионный фонд РФ – высокотехнологичная организация, в которой функции каждого сотрудника осуществляются на основе информационно-коммуникационных технологий, что также создает специальные требования к подготовке кадров.

В ходе проводимой пенсионной реформы, помимо развития системы пенсионного обеспечения, особое внимание уделяется поддержанию и повышению профессионального уровня кадров Пенсионного фонда РФ. В этой связи особое место отводится системе оценки эффективности деятельности работников Отделений Пенсионного фонда РФ. Должности в Отделениях Пенсионного фонда должны замещаться гражданами исходя из уровня их образования, профессиональных навыков и личных качеств. Такой подход к формированию кадрового состава Пенсионного фонда РФ должен привести к целостной системе, в которой обязанности и полномочия исполняют профессионалы, осуществляющие свои служебные обязанности наиболее эффективно.

Но, в настоящее время отсутствует единая теоретическая, методологическая и нормативная база, определяющая и регламентирующая процесс оценки эффективности деятельности работников Отделения Пенсионного фонда РФ, а также отсутствует система единых критериев, параметров оценки эффективности, результативности и компетентности служащих, учитывающих специфику Пенсионного фонда РФ и деятельности его работников, которая заключается:

1) в необходимости полного и строгого соответствия деятельности и квалификации служащего положениям должностной инструкции (т.е. выполнении должностных обязанностей в соответствии с пунктами должностной инструкции; соответствии квалификационным требованиям; соблюдении прав, ответственности, обязанностей; соблюдении порядка служебного взаимодействия);

2) в наличии определенных специфических требований к служащему с точки зрения его качеств (компетентность работника Отделения Пенсионного фонда РФ);

3) наличии ответственности (как гражданской, так и личностной), связанной с необходимостью обеспечения полномочий Пенсионного фонда РФ;

4) наличии специфических мотивов деятельности (мотивация служения; удовлетворение потребностей граждан).

**Степень изученности проблемы.** Определенное значение для данного исследования имели труды ученых, посвященные общим вопросам управления персоналом (Т.Ю. Базаров, В.Р. Веснин, Б.Л. Еремин, Л.В. Ивановская, А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова<sup>1</sup>).

Особую группу составляют научные работы, посвященные:

1) формированию кадрового резерва (Е.В. Амелина, Е.В. Карпенко, Ж.Ю. Кургаева, Т.А. Корниенко, И.П. Марченко, И.И. Мирошников, А.Н. Савлук и др.<sup>2</sup>);

2) административно-правовым аспектам подбора кадров, их аттестации, (Д.А. Андреевой, Т.В. Анисимовой, Д.В. Беднякова, И.Е. Бибик, М.В.Кочаровой, А.А. Подзина, Н.И. Разуваевой, Г.Г. Чочуа, Т.О. Шкелевой и др.<sup>3</sup>).

---

<sup>1</sup> Веснин В. Р. Управление персоналом. М., 2015; Кибанов А. Я. Ивановская Л. В., Митрофанова Е. А. Управление персоналом. М., 2010; Базаров Т. Ю., Еремин Б. Л. Управление персоналом. М., 2014.

<sup>2</sup> Амелина Е. В. Формирование кадрового резерва – важная часть управления государственной службой // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2010. № 7; Карпенко Е. В. Кадровый резерв как технология управления профессиональной мобильностью гражданских служащих (региональный аспект) // Вестник Брянского государственного университета. 2011. № 2; Корниенко Т. А. Молодежный кадровый резерв: региональный опыт (на примере Краснодарского края) // Местное самоуправление в системе публичной власти в России. Армавир, 2014; Марченко И. П. Кадровый резерв в органах государственной власти как объект социологического анализа // Социология власти. 2010. № 8; Мирошников И. И. Анализ основных концепций управления кадровыми процессами // Известия Сочинского государственного университета. 2011. № 3; Савлук А. Н. Перспективный молодежный кадровый резерв государственной службы: вопросы формирования // Власть. 2013. № 2.

<sup>3</sup> Андреева Д. А. Оценка эффективности деятельности государственных гражданских служащих: дис. ... канд. социол. наук. СПб., 2015; Анисимова Т. В. Институт аттестации государственных служащих в административном праве : автореф. дис. ... канд. юрид. наук М., 2010; Бедняков Д. В. Эффективность профессиональной деятельности государственных служащих: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2012; Бибик И. Е. Административно-правовое регулирование аттестации научных кадров в Российской Федерации: автореф. дис. ... канд. юрид. наук. М., 2013; Кочарова М. В. Психологическое обеспечение аттестации руководящих кадров железнодорожного транспорта: автореф. дис. ... канд. психол. наук. М., 2013; Подзин А. А. Административно-служебные процедуры и их реализация в кадровой политике органов внутренних дел: автореф. дис. ... канд. юрид. наук. М., 2013; Разуваева Н. И. Подбор и аттестация кадров органов внутренних дел (административно-правовые и организационные аспекты): дис. ... канд. юрид. наук. Воронеж, 2014; Чочуа Г. Г. Правовые проблемы аттестации работников в условиях рынка труда: автореф. дис. ... канд. юрид. наук. М., 2010; Шкелева Т. О. Формирование кадрового состава государственной гражданской службы в современных условиях: автореф. дис. ... канд. социол. наук. М., 2012.

Проблемы оценки эффективности деятельности служащих раскрыты в работах Д.А. Андреевой, И.В. Абакумова, А.А. Божья-Воля, В.И. Жильцова, В.М. Захарова и др.<sup>1</sup>

**Проблема исследования** заключается в сложившемся противоречии между необходимостью совершенствования системы оценки эффективности деятельности работников Отделения Пенсионного фонда РФ и недостаточно ясным представлением о мотивации работников к профессиональной деятельности.

**Объект** – работники Отделения Пенсионного фонда РФ по Белгородской области.

**Предмет** – профессионально-квалификационная характеристика работников Отделения.

**Цель исследования** – выявить особенности формирования системы оценки эффективности деятельности работников Отделения Пенсионного фонда РФ по Белгородской области.

**Задачи:**

- определить роль мотивации, профессиональной ориентации и адаптации в формировании квалификационных требований к работникам Отделения;

- выявить необходимые сферы дополнительной профессиональной подготовки для формирования профессионально-квалификационных характеристик работников Отделения;

- обозначить необходимые профессионально-этические качества работников Отделения.

**Интерпретация основных понятий.**

*Работа Отделения Пенсионного фонда* – это профессиональная деятельность, обеспечения защиты законных прав и интересов граждан Российской Федерации - пенсионеров, получателей социальных пособий, застрахованных лиц, повышения их доверия к Пенсионному фонду Российской Федерации, а также повышения ответственности каждого работника системы ПФР (далее - работника ПФР) за свои действия во время исполнения своих должностных обязанностей и осуществления должностных полномочий.

---

<sup>1</sup> Андреева Д. А. Анализ ключевых показателей результативности при оценке эффективности деятельности государственных гражданских служащих // Евразийский межрегиональный научно-аналитический журнал «Проблемы современной экономики». 2014. Вып. № 3(51); Абакумов И. В. Методы оценки эффективности деятельности госслужащих // Социально-экономические явления и процессы. 2014. № 7; Божья-Воля А.А. Организация оценки результативности деятельности российских госслужащих с учетом особенностей административной модели. // Вопросы государственного и муниципального управления. 2011. № 3; Жильцов В. И. Государственная служба: показатели и критерии эффективности функционирования. М., 2010; Захаров В. М. Оценка профессиональной деятельности государственных гражданских служащих в Белгородской области с использованием социальных сетей // ARS ADMINISTRANDI. 2014. № 1.

*Работник ОПФР* – это специалист, который добросовестно и на высоком профессиональном уровне исполняет свои должностные обязанности, соблюдая все требования в соответствии с федеральными законами, иными нормативными правовыми актами в целях обеспечения эффективной работы ПФР и реализации, возложенных на него задач; при принятии решения учитывать только объективные обстоятельства, подтвержденные документами.

*Квалификационные требования* – это набор профессиональных знаний и конкретных навыков, которые необходимы для эффективной работы сотрудника на занимаемой им должности.

*Профессионально важные качества* – это индивидуальные свойства субъекта деятельности, которые необходимы и достаточны для реализации этой деятельности на нормативно заданном уровне. Придерживаться правил делового поведения и связанных с осуществлением возложенных на Пенсионный фонд Российской Федерации государственных социальных функций этических норм; поддерживать порядок на рабочем месте; в одежде соблюдать опрятность и чувство меры.

*Личностные качества* – это быть корректным, внимательным, доброжелательным и вежливым с гражданами, а также в своих отношениях с вышестоящими руководителями, должностными лицами, коллегами и подчиненными. Личностные качества социального работника в первую очередь требуют высокого уровня гуманности, развитую интуицию, умения сопереживать чужому горю, а также способности вникнуть в каждую конкретную сложившуюся ситуацию и, исходя из обстоятельств, заниматься индивидуальным оказанием необходимых видов социальной помощи.

*Профессиональная адаптация* – это процесс вхождения человека в профессию, и гармонизация взаимодействий его с профессиональной средой.

*Мотивационная готовность* – это готовность к реализации той или иной деятельности.

### **Методы и инструментарий исследования.**

Метод исследования – анкетный опрос. Это психологический вербально-коммуникативный метод, в котором в качестве средства для сбора сведений от респондента используется специально оформленный список вопросов – анкета. В социологии анкетирование – это метод опроса, используемый для составления статистических (однократное анкетирование) или динамических (при многократном анкетировании) представлений о состоянии общества, общественного мнения, состояния политической, социальной и прочей напряженности с целью прогнозирования действий или событий.

При помощи метода анкетирования можно с наименьшими затратами получить высокий уровень массовости исследования. Особенностью этого метода можно назвать его анонимность (личность респондента не фиксируется, фиксируются лишь его ответы). Анкетирование проводится в основном в случаях, когда необходимо выяснить мнения людей по каким-то вопросам и охватить большое число людей за короткий срок.

Основным инструментом этого метода является анкета, состоящая из опросного листа, «паспортички» и из преамбульно-инструктивного раздела. Значимость последнего нельзя недооценивать, т.к. в условиях заочного общения с респондентом преамбула – единственное средство мотивации респондента на заполнение анкеты, формирования его установки на искренность ответов.

#### **Выборочная совокупность.**

На момент исследования численность сотрудников Отделения Пенсионного фонда РФ по Белгородской области составила 180 сотрудников.

Объем выборочной совокупности составил 30% от генеральной совокупности.

Используется простая бесповторная выборка.

Из опрошенных респондентов 40% составили мужчины и 60% составили женщины. Из них 25% - это мужчины до 30 лет, 15% - мужчины в возрасте от 35 до 40 лет, 42% составили женщины в возрасте до 30 лет и 18% женщины старше 40 лет.

#### **Методы обработки и анализа данных.**

Обработка результатов социологического исследования будет осуществляться с помощью ПК при применении методов структурного, сравнительного анализа, группировки социальных переменных.

Аналитическая записка подготовлена с использованием пакета Microsoft Word.

#### **Рабочий план исследования.**

Таблица 2

№	Содержание работы	Сроки выполнения
1.	Организация отношений с заказчиками и соисполнителями исследования	июнь 2015 г.
2.	Финансовое и кадровое обеспечение исследования	июнь 2015 г.
3.	Тиражирование методического инструментария	июнь 2015 г.
4.	Проведение исследования	июнь 2015 г.
5.	Обработка результатов исследования	июль 2015 г.
6.	Интерпретация эмпирических данных, и проверка рабочих гипотез исследования	июль 2015 г.
7.	Обоснование теоретических выводов исследования	июль 2015 г.
8.	Разработка практических (проектных) рекомендаций	август 2015 г.
9.	Внедрение практических рекомендаций	август 2015 г.
10.	Оценка социальной эффективности внедрения практических рекомендаций	ноябрь 2015 г.



**Анкета**

Формирование системы оценки эффективности деятельности работников  
Отделения Пенсионного фонда РФ по белгородской области

***Уважаемый респондент!***

Просим Вас, принять участие в изучении проблемы с формирования системы оценки эффективности деятельности работников Отделения Пенсионного фонда РФ по Белгородской области в условиях реформирования пенсионной системы РФ. При ответе на вопросы, просим отметить наиболее близкий для Вас вариант, либо предложить свой. Данные полученные в ходе исследования будут использованы исключительно в научных целях. Анонимность гарантируется.

**1. Чем привлекает Вас работа в Отделении Пенсионного фонда РФ?**

1. Возможность найти себя и свое «призвание» в деятельности
2. Возможность проявить себя
3. Наличие определенности и стабильности в работе
4. Необходимость благоприятных условий работы
5. Стремление к материальному благополучию и финансовым достижениям
6. Карьерный рост
7. Другое \_\_\_\_\_

**2. Какое условие, на Ваш взгляд, является наиболее важным для адаптации молодого специалиста?**

1. Овладение системой профессиональных знаний и навыков
2. Установление хороших взаимоотношений с коллегами
3. Ощущение психологического комфорта
4. Индивидуальный подход руководителя к каждому сотруднику
5. Информированность по важнейшим вопросам работы
6. Закрепление наставника
7. Другое \_\_\_\_\_

**3. Как Вы считаете, достаточно ли хорошо разработана нормативно-правовая база, регулирующая труд работников Отделения Пенсионного фонда РФ?**

1. Нет
2. В основном нет
3. В основном да
4. Да

**4. Какие факторы для Вас являются определяющими при осуществлении своей профессиональной деятельности?**

1. Результативность
2. Эффективность
3. Высокий уровень организации и самоорганизации
4. Информационно-технологическая культура принятия и реализации решений
5. Другое \_\_\_\_\_

**5. С чем связаны проблемы, чаще всего возникающие в процессе Вашей профессиональной деятельности? (укажите не более трех вариантов ответа)**

1. С недостатком опыта
2. С недостатком профессиональных знаний и навыков
3. С недостатком ресурсов
4. С отсутствием поддержки со стороны руководства
5. С нехваткой времени
6. С несовершенством нормативно-правовой базы
7. С непониманием целей и задач профессиональной деятельности
8. С отсутствием заинтересованности в эффективной работе
9. С недостатком организованности и дисциплины
10. Другое (укажите) \_\_\_\_\_

**6. Если говорить о Вашей работе, то удовлетворены ли Вы...**

	Полностью удовлетворен	Отчасти удовлетворен	Совершенно не удовлетворен	Затрудняюсь ответить
Своей нынешней работой в целом	1	2	3	4
Размером заработной платы	1	2	3	4
Содержанием труда, выполняе- мых функций	1	2	3	4
Возможностями должностного продвижения, карьеры	1	2	3	4
Возможностями повышения квалификации	1	2	3	4
Отношениями в коллективе	1	2	3	4
Отношениями с руководством	1	2	3	4

**7. Какой из этих стимулов профессиональной деятельности наиболее важен лично для Вас? (укажите не более трех вариантов ответа)**

1. Повышение оплаты труда
2. Предоставление социальных благ и льгот
3. Перспективы повышения по службе
4. Благоприятная атмосфера в коллективе
5. Ощущение полезности своей деятельности
6. Поддержка и одобрение руководства
7. Признание со стороны населения
8. Наличие санкций
9. Другое (укажите)\_\_\_\_\_

**8. Считаете ли Вы свой уровень профессиональной компетентности достаточным для эффективного выполнения работы?**

5. Нет
6. В основном нет
7. В основном да
8. Да

**9. Необходима ли Вам дополнительная профессиональная подготовка по роду Вашей работы?**

1. Да
2. Скорее да, чем нет
3. В основном да
4. Нет

**10. Если да, то в какой сфере?**

1. Право
2. Компьютерные и информационные технологии
3. Делопроизводство
4. Информационно-аналитическая деятельность
5. Социальная политика
6. Управление персоналом, работа с кадрами
7. Социальная работа
8. Обеспечение связи с общественностью
9. Другое (укажите)\_\_\_\_\_

**11. Какие личностные качества необходимы работнику Отделения Пенсионного фонда РФ по Вашему мнению?**

1. Интуиция
2. Способность переживать
3. Гуманность
4. Способность вникнуть в сложившуюся ситуацию

*В заключение просим Вас сообщить некоторые общие сведения о себе.*

**12. Ваш пол:**

1. Мужской
2. Женский

**13. Ваш возраст:**

1. до 30
2. 30-35
3. 36-40
4. старше 40

**14. Ваше семейное положение:**

1. Женат (замужем)
2. Холост (не замужем)

**15. Ваше образование:**

1. Ученая степень
2. Высшее гуманитарное
3. Высшее техническое
4. Среднее специальное
5. Среднее
6. Другое (укажите) \_\_\_\_\_

*Благодарим Вас за участие в исследовании!*

### Паспорт проекта

#### «Разработка модели компетенций работников Отделения Пенсионного фонда РФ по Белгородской области»

<b>Цель проекта</b>	Применение модели компетенций для оценки эффективности деятельности работников Отделения Пенсионного фонда РФ по Белгородской области.
<b>Способ достижения цели (мероприятия проекта)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Организационно-методическое обеспечение применения модели компетенций в оценке эффективности деятельности работников Отделения ПФР.</li> <li>2. Оценка уровня мотивации как составного компонента оценки эффективности деятельности работников Отделения ПФР.</li> <li>3. Применение системы комплексной оценки эффективности деятельности работников Отделения ПФР.</li> <li>4. Применение системы общественной оценки в оценке эффективности деятельности работников Отделения ПФР.</li> <li>5. Совершенствование механизма оценки эффективности деятельности работников Отделения ПФР.</li> </ol>
<b>Результаты проекта</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработка эффективной системы оценки деятельности работников Отделения ПФР.</li> <li>2. Формирование кадрового резерва и планирование карьеры работников Отделения ПФР.</li> <li>3. Совершенствование системы кадрового обеспечения Отделения ПФР.</li> <li>4. Повышение качества, оказываемых государственных услуг со стороны работников Отделения ПФР.</li> <li>5. Обеспечение эффективного управления Отделением ПФР.</li> </ol>
<b>Риски проекта</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Риск, связанный с недостатком финансирования запланированных</li> </ol>

	<p>мероприятий, из-за чего возможно выполнение работ не в полном объеме.</p> <p>2. Риск, связанный со срывом сроков реализации проекта.</p> <p>3. Риск, связанный с недостаточной квалификацией работников кадровой службы Отделения ПФР.</p>
<b>Пользователи результата проекта</b>	<p>1. Правление ПФР.</p> <p>2. Структурные подразделения ПФР.</p> <p>3. Работники Отделения ПФР.</p> <p>4. Физические и юридические лица, пользующиеся услугами ПФР.</p> <p>5. Исполнительные органы власти РФ.</p>