

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

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

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

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: Совершенствование системы нематериального стимулирования  
труда неаттестованного персонала ФКУ СИЗО-1

Исполнитель  
студент группы 372-об1                      А.П. Луковникова

Руководитель  
доцент, кандидат  
экономических наук                      Г.А. Заломская

Консультант  
по экономической части,  
доцент кандидат  
экономических наук                      Г.А. Заломская

Нормоконтроль  
ассистент                      Е.О. Матеишена

Благовещенск 2017  
Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**(ФГБОУ ВО «АмГУ»)**

Факультет: Экономический  
Кафедра: Экономики и менеджмента организации  
Направление подготовки: 38.03.02 – Менеджмент  
Профиль: Менеджмент организации  
УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ А.В. Васильева  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

### **ЗАДАНИЕ**

К бакалаврской работе студента Луковникова Анастасия Павловна  
Тема бакалаврской работы: Совершенствование системы  
нематериального стимулирования труда неаттестованного персонала ФКУ  
СИЗО-1

(утверждено приказом от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_ )

Срок сдачи студентом законченной работы: 16 июня 2017 г.  
Исходные данные к бакалаврской работе: Отчетность ФКУ СИЗО-1  
Содержание бакалаврской работы: Теоретические основы  
нематериального стимулирования персонала организации. Анализ внешней и  
внутренней среды учреждения. Разработка системы нематериального  
стимулирования труда неаттестованного персонала ФКУ СИЗО-1.

Перечень материалов приложения: Образец анкеты для выявления  
потребностей работников учреждения.

Консультант по бакалаврской работе (с указанием относящихся к ним  
разделов) по экономической части Заломская Галина Алексеевна

Дата выдачи задания: 30 января 2017 г.

Руководитель бакалаврской работы: Заломская Галина Алексеевна  
доцент, кандидат экономических наук.

Задание принял к исполнению (дата) 30 января 2017 г. \_\_\_\_\_

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 68 с., 9 таблиц, 7 рисунков, 46 источников, 1 приложение.

ПЕРСОНАЛ, МОТИВАЦИЯ, ДЕЛЕГИРОВАНИЕ, ПООЩРЕНИЕ, СТИМУЛИРОВАНИЕ, ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА, ТЕКУЧЕСТЬ КАДРОВ.

Объектом изучения является Следственный изолятор города Благовещенска.

Предмет изучения – нематериальная мотивация персонала в СИЗО-1 города Благовещенска.

Цель бакалаврской работы – разработка системы нематериального стимулирования персонала на примере СИЗО-1 города Благовещенска.

Новизна исследования. Существует множество теорий мотивации, теорий возникновения мотивационного процесса. Менеджеры практики стараются передать свой опыт, но это лишь еще больше стимулирует к изучению этого глубокого вопроса. Проблема мотивации носит междисциплинарный характер: о ней пишут и социологи, и психологи, и экономисты, и менеджеры.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы нематериального управления персоналом организации	8
1.1 Нематериальная мотивация персонала и ее элементы	8
1.2 Методика разработки системы нематериальной мотивации персонала	15
1.3 Проблемы и перспективы развития нематериальной мотивации	25
2 Организационно-экономическая характеристика ФКУ СИЗО-1	32
2.1 Краткая характеристика организации	32
2.2 Анализ организационной структуры управления	36
2.3 Статистика персонала	40
3 Разработка системы нематериального стимулирования труда в ФКУ СИЗО-1	49
3.1 Разработка карьерного роста как элемента системы нематериального стимулирования труда	49
3.2 Разработка моральной системы нематериального стимулирования труда	54
3.3 Разработка делегирования как элемента системы нематериального стимулирования труда	57
Заключение	60
Библиографический список	62
Приложение А – Образец анкеты для выявления потребностей работников организации	67

## ВВЕДЕНИЕ

Нематериальная мотивация персонала считается основательно обдуманной системой мер, позволяющих руководству компании добиться высокой производительности труда без больших финансовых вложений. Наряду с материальной, нематериальное мотивирование считается частью одной системы, основанной на психологических и физиологических особенностях личности человека. Вопрос повышения самоотдачи сотрудников без дополнительных денежных затрат, стоит перед руководителем довольно остро. Ведь повышение зарплаты рано или поздно перестает давать результаты. Более того, неоправданно завышенная зарплата оказывает демотивирующее воздействие на работу сотрудника.<sup>1</sup>

Проблема мотивации труда на предприятии в современном мире становится особенно актуальной, так как усиливается конкуренция не только за покупателей, но и за сотрудников компаний – грамотных специалистов.

Вопросами мотивации и стимулирования труда занимались как отечественные, так и зарубежные исследователи. Теоретические и методологические основы мотивации и стимулирования персонала были заложены в работах: Ф. Тейлора, Э. Мэйо, А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Мак-Клеланда П.М. Керженцева и др. Вопросам материального стимулирования, организации оплаты труда уделяли особое внимание В.Ф. Башмачников, М.Г. Гриценко, В.А. Тихонов, А.В. Чаянов, Шумаков Ю.Н. и др. Считается, что высокий доход способен полностью удовлетворить требования сотрудника. На самом деле высокая оплата труда и дополнительные виды материального стимулирования персонала актуальны для работников, относящихся к группе сотрудников с низкой или средней

---

<sup>1</sup>Директор по персоналу. Практический журнал по управлению человеческими ресурсами.06.02.2017г

зарплатой, как, например, младший медицинский персонал, администраторы публичных учреждений. Чаще всего, именно материальное поощрение становится наиболее действенным методом стимулирования такого персонала, поскольку сотрудники этой группы недовольны своим доходом. Если основная задача работы – это обеспечение себя и своей семьи, работник не стремится к абстрактным достижениям. Он удовлетворён заработком, соответствующему среднему уровню для его профессии, премиальными выплатами за каждый месяц и квартал. Целесообразно, нельзя забывать о правилах уважительного отношения к сотруднику и в нематериальном контексте, однако в формировании специальных дополнительных видов нематериального стимулирования необходимости нет.

Работники, получающие большую прибыль, и некоторые другие специалисты требуют иного подхода. Ответственное положение, особые эксклюзивные умения и другие исключительные качества обеспечивают таким работникам высокую самооценку. Даже значительно превышающая средние показатели зарплата для них является достойной оплатой их труда и квалификации, а не особенным благом. В случае если такого рода работник отыщет наиболее многообещающую роль деятельности в значении установленных проблем либо наиболее значительной получки, некто способен осуществить разрешение поменять роль деятельности.

Значимость изучения трудности мотивации состоит в том, что особенностью управления персоналом при переходе к рынку является возрастающая роль личности работника. Соответственно и меняется соотношение стимулов и потребностей, на которые может опереться система стимулирования. В настоящее время совместно с действиями финансового увеличения и сравнительной стабилизации в экономике Российской Федерации образовался значительный переворот в данной области.

Государственные, частные, корпоративные предприятия на практике

почувствовали, что развитие и успех рыночных отношений невозможен без интеграции в "глобальные лихорадочные усилия" по поиску новых современных форм мотивации и стимулирования труда. В то же время во многих странах Западной Европы и в США мотивационные аспекты управления персоналом компаний и фирм приобрели большое значение, и эти методы и опыт мотивации могут быть с успехом перенесены на российскую почву.

Объектом изучения является Следственный изолятор города Благовещенска.

Предмет изучения – нематериальная мотивация персонала в СИЗО-1 города Благовещенска.

Цель дипломной работы – разработка системы нематериального стимулирования персонала на примере СИЗО-1 города Благовещенска.

В соответствии с целью дипломной работы были сформулированы следующие задачи:

- 1) рассмотреть понятие нематериальной мотивации персонала и ее элементы;
- 2) выявить проблемы и перспективы развития нематериальной мотивации;
- 3) дать организационно-экономическую характеристику ФКУ СИЗО-1;
- 4) провести анализ организационной структуры управления и привести статистику персонала;
- 5) разработать систему нематериального стимулирования труда в ФКУ СИЗО-1;
- 6) провести оценку экономической эффективности мероприятий по совершенствованию нематериального стимулирования персонала.

Новшество изучения. Имеется большое число концепций мотивирования, теорий возникновения мотивационного процесса.

Менеджеры практики стараются передать свой опыт, но это лишь еще больше стимулирует к изучению этого глубокого вопроса. Проблема мотивации носит междисциплинарный характер: о ней пишут и социологи, и психологи, и экономисты, и менеджеры. Характеристика источниковой базы. С целью выполнения этого изучения в работе была использована литература, содержащая как теоретический, так и практический материал. Литература содержит включает теории и эффективные практические советы, которые можно использовать в определенных ситуациях. Помимо данного в пособиях представлены структурно-логические схемы, отображающую сжатую сущность описанного использованного материала.

## УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

### 1.1 Нематериальная мотивация персонала и ее элементы

Удовлетворение естественных потребностей человека позволяет увеличить его мотивацию и уровень самоотдачи в работе. Данный момент детально представляет концепция Абрахама Маслоу. Эта концепция считается базовой основой многочисленных методик, предлагающих применение разных мотивационных стимулов.

Профессор Владимир Герчиков, в своей концепции мотивации, к примеру, делит сотрудников по психотипам на группы, для каждой из которых определяет свой набор стимулов. Для тех работников, у которых на первом месте находится удовлетворение физиологических потребностей, следует обеспечить надлежащий уровень зарплат. Работникам, испытывающим потребность в безопасности и защите, мотивирующим фактором будет являться наличие дружелюбной атмосферы в коллективе, актуальную поддержку, помощь сотрудников и управляющего<sup>2</sup>.

Большая часть работников ощущают резкую необходимость в проявлении почтения и самоуважения. С целью эффективной и результативной трудовой деятельности им крайне необходимо чувствовать внимание и заботу со стороны руководителя. Данное будет являться для них подтверждением того, что их трудовой энтузиазм и усилия не остались незамеченными. Для сотрудников, владеющих творческим складом характера, и испытывающих потребность в самореализации, необходимо давать задачи, осуществление которых требует нестандартного подхода. Если подходить к нематериальной мотивации персонала абсолютно всех перечисленных факторов, то даже при минимальных финансовых затратах, а

---

<sup>2</sup>Директор по персоналу. Практический журнал по управлению человеческими ресурсами.06.02.2017г

иногда и при полном отсутствии таковых, появляется возможность получения высокой степени отдачи.

Рассматривая концепции разных видов, рано или поздно придется ответить на вопрос «как выделяют основные элементы мотивации персонала?». О значимости этого либо другого компонента мотивирования свидетельствует факт его присутствия в подавляющем большинстве применяемых систем. В случае, если руководствоваться этому принципу, возможно отметить следующие ключевые компоненты мотивирования персонала, в той или иной форме применяемые практически всеми современными системами:

- социальные программы (льготы, социальная защита работников);
- система оплаты труда;
- система оценки труда работников.

К сожалению, современные управленцы, специалисты кадровых служб, специалисты по мотивации персонала незаслуженно недооценивают роль и значение нематериальной мотивации в общей системе мотивации персонала.

Однако моральная мотивация имеет большое значение и не требует крупных финансовых затрат. Перечислим и охарактеризуем наиболее мощные мотивирующие факторы. Так, по мнению работников, мощными моральными мотивирующими факторами являются следующие:

- 1) выполнение обещаний руководителя;
- 2) признание значимости работника;
- 3) постановка четких и понятных задач перед работниками;
- 4) понимание работником своей роли в общем механизме предприятия;
- 5) «прозрачность» в работе;
- 6) доведение руководителем дел до логического завершения.

Отметим, что отсутствие какого-либо из мотивирующих факторов ведет к демотивации сотрудников. Еще одним важным нематериальным

мотивирующим фактором является внимание. Оно может быть трех видов: нулевое, отрицательное, положительное.

Нулевое внимание – это отсутствие какого-либо внимания. С целью этого, чтобы увидеть пример нулевого внимания, достаточно проанализировать поведение многих руководителей по отношению к некоторым сотрудникам. Нередко главы (верховного, посредственного и в том числе и первичного звена) никак не понимают, равно как величают подвластных, какое количество года они функционируют около их управлением. С целью этого, для того чтобы удостовериться в данном, довольно задать вопрос у управляющего предприятия название уборщицы, что любое восход прибирает у него в офисе, либо название посыльного, какой разъезжает согласно его заданиям.

И подобных работников, обделенных вниманием руководства, может быть очень много. При этом речь не идет только о том, для того чтобы знать имя работника или ежедневно приветствоваться с ним. Внимание к сотруднику - это нечто большее.

Негативное интерес – данное интерес, что уделяют главы собственным подвластным в этот промежуток, если они проштрафились в нежели-или (припоздали в службу либо навстречу, никак не сделали проект, разрешили оплошность в труде и т.д.). Каждый управляющий обязан подумать над тем, кого он чаще приглашает к себе в кабинет для беседы – работников с превосходными итогами в работе или работников с не хорошими итогами? К сожалению, большая часть управляющих грешат тем, что уделяют наибольший интерес второй группе работников. И данное ни как не считается мотивирующим фактором.

Доказывающим условием может быть только положительное внимание. Данный интерес, которое руководители уделяют своим подчиненным в тот момент, когда они достигают успехов в работе.

Безусловно, если компания слишком большая, то уделять внимание лично каждому сотруднику нет возможности. В этом случае, этим должны заниматься руководители структурных подразделений<sup>3</sup>.

Нематериальное стимулирование выражается в том, то что сотрудник при оговоренных виде, объеме и качестве выполняемой работы может рассчитывать на получение тех или иных благ в невещественной форме, не имеющих прямой денежной оценки.

Основные элементы системы нематериального стимулирования представлены на рис. 3 и представлены: системой организации труда (включающей структурирование организации, технологическую регламентацию работ, управление, рабочим временем и отдыхом, систему контроля и оценки работы и систему построения отношений и коммуникаций), системой наделения полномочиями и ответственностью, системой управления карьерой и квалификацией<sup>4</sup>.

В этой интерпретации текстуры нематериального стимулирования работы, возлюбленная оказываться значительно обширнее этого, каковым способом эта концепция описывается множеством создателей, изучающих концепции стимулирования и мотивировки работы. Присутствие этом взоре, в концепцию стимулирования вводятся многочисленные соседние компоненты управления персоналом (коммуникации, предприятие работы, увеличение квалификации и пр. Но закономерность такого рода обширной трактовки областей нематериального стимулирования работы состоит в этом, то что невзирая в исключительно практическое (научно-техническое, компетентностное) значимость упомянутых компонентов управления

---

<sup>3</sup>Журнал Перспективы науки и образования. Евплова Е.В. К вопросу о материальной и нематериальной мотивации. № 2 / 2013

<sup>4</sup>Чекмарев О.П. Мотивация и стимулирование труда: учебно-методическое пособие. – СПб., 2013.

персоналом.использование любого с их меняет мотивационные условия, оказывающие большое влияние в сотрудника и подобным способом меняют целевые функции и характеристики производительности его работы. Делегируя полномочия или изменяя организацию рабочих мест, мы не минуемо изменяем структуру личных издержек персонала и тем самым, по сути, влияем на процессы мотивации к труду, поэтому вынесение этих элементов управления персоналом за рамки исследований способов повышения мотивации к эффективному труду недопустимо.

Изолированно в концепции нематериального стимулирования нужно предоставление общественных залога. Сопряжено данное с этим, то что эта концепция обладает особенностями равно как вещественного (наличие реальных или потенциальных материальных выплат), так и нематериального (стабильность, удобство и пр.) стимулирования одновременно, что не позволяет считать ее в чистом виде принадлежащей к одной из этих систем стимулирования труда<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup>Чекмарев О.П. Мотивация и стимулирование труда: учебно-методическое пособие. – СПб., 2013.

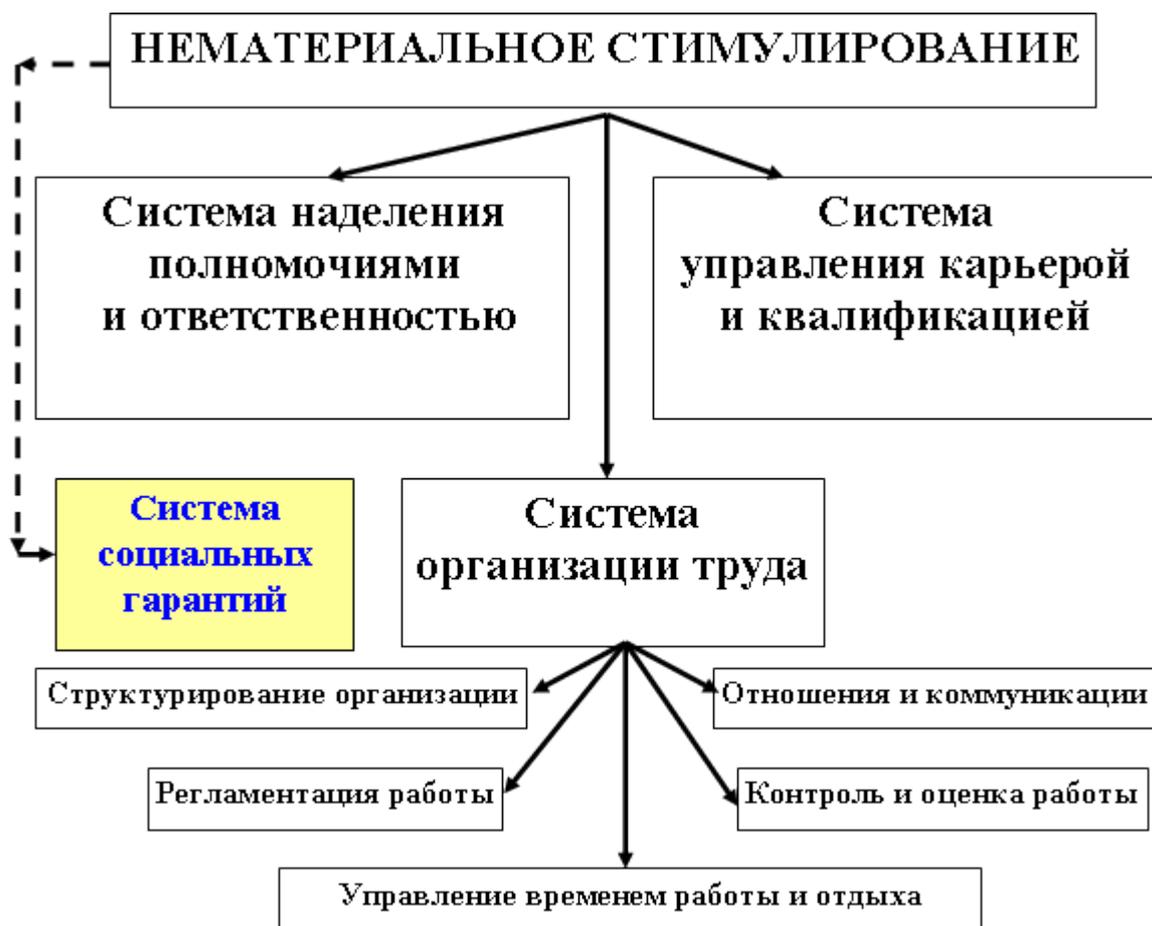


Рисунок 1 – Система нематериального стимулирования труда<sup>6</sup>

Нематериальная мотивация включает в себя системы поощрения, не предполагающие выдачу сотрудникам материальных и безналичных средств. Данное вовсе никак не значит, то что фирмам никак не понадобится инвестировать экономические ресурсы в реализацию способов нематериальной мотивировки. С целью значительных фирм неприемлемо присутствие индивидуальных условий присутствии установлении мотивировки и элементов одобрения. Основным принципом обязана быть наибольшая беспристрастность и ясность, а аспекты оценок деятельность работников необходимо установить первоначально и сообщить о их штат. Если механизмы поощрения постоянно варьируются без каких-либо оснований, это будет дезорганизовывать работу сотрудников и вызывать

<sup>6</sup>Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика, 2013.

недовольство.

Задача нематериальной мотивировки довольно элементарна: увеличить интерес работника в собственной труде, что скажется в увеличении производительности работы и, в соответствии с этим, на увеличении прибыли компании<sup>7</sup>.

Нематериальное (нравственное) поощрение – данное вариация стимулирования, регулирующая действия предмета управления в основании применения объектов и явлений, намеренно специализированных с целью формулировки социального известности и содействующих увеличению либо ведь уменьшению его пафоса.

При применении морального стимулирования необходимо помнить об обеспечении социальной справедливости среди работников, стимулировать объективно за реальный вклад каждого работника.

Таблица 1– Виды морального стимулирования<sup>8</sup>

<b>Группы</b>	<b>Назначение</b>	<b>Состав</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Информирование	для создания атмосферы вовлеченности	<ul style="list-style-type: none"><li>– Сайт компании с перечислением всех сотрудников, их биографией, интересами и достижениями;</li><li>– Корпоративная почта;</li><li>– Личный контакт сотрудника с его руководителем;</li><li>– Таблица с результатами деятельности каждого сотрудника за месяц, неделю или год в зависимости от вида деятельности.</li></ul>
Похвала и награждение	Продемонстрировать сотрудникам, какие ценности разделяет организация, какое поведение является желаемым, а также культивировать эти ценности.	<ul style="list-style-type: none"><li>– Ордена, медали, значки за выдающиеся заслуги;</li><li>– Присуждение званий общепринятых или принятых в данной организации;</li><li>– Выдача грамот, благодарности за</li></ul>

<sup>7</sup>Крячко К. С. Эффективная мотивация персонала, 2013.

<sup>8</sup>Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика, 2013.

		личные или групповые заслуги;
--	--	-------------------------------

Продолжение приложения 1

1	2	3
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Личная и публичная похвала в устной форме;</li> <li>- Поздравление с праздниками, значимыми для сотрудника и компании;</li> <li>- Доска почета.</li> </ul>
Критика	Стимулировать действие человека, направленное на устранение недостатков и упущений.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Личная критика в устной форме;</li> <li>Публичная критика в устной форме.</li> </ul>

Основная сложность применения систем нематериальной мотивации заключается в том, что для каждого конкретного коллектива необходима определенная корректировка стандартных схем. Существуют общие принципы, действенные в большинстве случаев, однако, чтобы мотивация была действительно эффективной, следует подстраивать ее под интересы конкретных работников. С целью 1-го работника значимой мотивировкой способен быть вербальное вознаграждение руководства, а с целью иного данное представляется непосредственным признанием его оптимальной деятельности. Индивидуализирование концепций и методов мотивировки, безусловно ведь, никак не является вероятной, в особенности в случае если в руководстве располагается огромное число работников. По этой причине многие руководители ограничиваются усредненными моделями мотивации, с учетом того положения, которое занимает работник, и его основных

потребностей.<sup>9</sup>

К основным недостаткам применяемых методов нематериальной мотивации можно отнести усредненный подход к работникам без учета индивидуальных потребностей. Согласно целой фикции, многочисленными работодателями важность нематериальной мотивировки ещё вплоть до окончания никак не осознана, но к осознанию значимости данных способов каждой размышляющий управляющий, таким образом либо по другому, наступит. Ведь причины неудач компании на рынке предлагаемых товаров и услуг, снижение уровня продаж и количества потенциальных клиентов порой кроются не в ошибочных экономических расчетах, а в недостаточной мотивации сотрудников компании.

## **1.2 Методика разработки системы нематериальной мотивации персонала**

Создание концепции мотивировки персонала даст возможность сформировать эффективные приборы управления трудящийся ресурсами. Формирование побудительных проектов стимулирует работников трудиться с наибольшей эффективностью. Данное, в собственную очередность, содействует достижению ключевых полнее компании. Мотивация никак не объединяется как исследованию комплекта единых законов, какие станут идиентично трудиться в абсолютновсех фирмах. Весьма немаловажно отметить ключевые факторы, подсобляющие увеличить эффективность работы в определенной компании. Разработка и внедрение системы мотивации персонала – важная задача, решаемая менеджерами кадровой службы и руководителем организации. Система стимулов побуждает каждого сотрудника трудиться с наибольшей отдачей, стремиться повысить квалификацию, чтобы выполнять порученные работы в сжатые сроки и с высокими показателями качества.

Перед проведением разработки системы мотивации необходимо

---

<sup>9</sup>Крячко К. С. Эффективная мотивация персонала // Экономическая наука и практика, 2013.

провести анализ действующих поощрительных методик. Такой вид мониторинга позволит выяснить сильные и слабые стороны мотивирующих процессов. Определить, какие ошибки были допущены при внедрении. Над чем стоит поработать. Какие варианты устарели и требуют полной переработки, а не коррекции<sup>10</sup>.

Процесс разработки системы мотивации труда предусматривает прохождение следующих этапов:

1) Изучение стратегических целей организации, сбор информации о потенциальных конкурентах на рынке труда:

- анализ стратегии организации;
- выявление конкурентов на рынке труда;
- изучение систем мотивации конкурентов.

Этот период дает возможность создать требуемую основу с целью исследования концепции мотивировки, принимая во внимание специфику компании. Значимым фактором считается соотношение полнее концепции мотивировки работы хитрым мишеням компании. Целесообразно использовать такие методы анализа, как:

- анализ среды внешнего воздействия;
- анализ отрасли бизнеса и конкуренции;
- анализ внутренней среды организации.

Исследованием заработных платок и компенсирующих пакетов соперничающих фирм увлекаются рекламщики либо отделение сотрудников компании. Исходя из результатов анализа можно установить стимулы для сотрудников своей компании.

2) Исследование трудностей имеющейся концепции мотивировки, исследование ценностных ориентиров и уровня довольства работников

---

<sup>10</sup>Директор по персоналу. Практический журнал по управлению человеческими ресурсами.06.02.2017г

собственной трудом.

В данном периоде выполняется исследование функционирующей концепции мотивировки в соотношении мишеням компании, разбирается административная работа согласно мотивировки персонала, обнаруживаются ключевые задачи, связанные с управлением персоналом.

Исследовать ценностные ориентиры дает возможность анкетирование. Работникам предполагается разместить ценности сравнительно различных типов стимулов. С целью наиболее комфортного исследования возможно сформировать различные анкеты с целью различных отделов фирмы. Подобная специалиста даст возможность установить функционирующие в работников стимулы.

3) Разработка функционального портрета персонала, установка критериев результативности работы по должностям и подразделениям:

- описание результатов деятельности персонала;
- выбор ключевых показателей эффективности (KPI) работы персонала, а также установка квалификационных требований;
- разработка процедур оценки результатов деятельности сотрудников и подразделений.

На данном этапе разрабатываются и согласовываются критерии, которые описывают задачи отдельных должностей, рабочих групп, подразделений и др.

Представление итога работы содержит получение данных сравнительно нрава и типа трудов единичных подразделений либорботников. Согласно л юбому типу деятельность разрабатывается официальная руководство.

Доклад согласно категориям персонала даст возможность правильное осознать единый образ в целом группы – годы, формирование, квалификацию, практика.

Анализ работы работников состоит в сопоставление нахождения

различных типов трудов в согласовании с способностями, важными физиологическими критериями, степенью ответственности. Два основных способа для такой оценки:<sup>11</sup>

1) Проницательность, т.е. разрешение о этом, то что одни типы трудов «значительнее» нежели прочие берется подсознательно, никак не углубляясь в предпосылки и условия, принадлежащие к определенным типам трудов.

2) Основные характеристики, единые с целью абсолютно всех типов трудов; исполняется сопоставление согласно один и этим ведь условиям любого типа деятельность с иными типами трудов, сравнимыми им. В свойстве условий сопоставления имеют все шансы представлять, к примеру, степень ответственности, требование деятельность. Основными признаками, позволяющими дать оценку результативность производимых операций работниками имеют все шансы представлять: производительность труда;

- численность персонала за период;
- коэффициент текучести персонала;
- коэффициент потери рабочего времени;
- коэффициент закреплённости персонала;
- коэффициент стабильности персонала;
- коэффициент общего оборота персонала.

В основе механизма оценки деятельности сотрудника лежит использование следующих методов оценки:

1) Распределение типов трудов – более обычный и популярный способ балла. Выбираются деятельность с целью ранжирования, оно способен реализоваться, к примеру, согласно подразделениям либо согласно классам. Создается иерархичность должностей либо классов, какие различаются товарищ с товарища согласно масштабу ответственности, уровня значимости исполняемых функций, призываемому степени

---

<sup>11</sup>Крячко К. С. Эффективная мотивация персонала // Экономическая наука и практика, 2013.

квалификации, вклада в достижение целей организации, степени напряженности труда.

2) Способ баллов предполагает обнаружение компенсируемых условий, находящихся там в определенном варианте деятельности в различной уровню.

Часто используются такие ключевые факторы:

- степень ответственности;
- квалификация;
- условия труда;
- образование сотрудников;
- степень физической и умственной работы.<sup>12</sup>

Таким образом равно как уровень значимости любого условия отличается в связи с должности, рационально применять вырону значимости – минимальный, небольшой, умеренный, максимальный. Создается матрица баллов, где каждому фактору присуждены баллы в зависимости от его значимости, а затем уже распределяются баллы между уровнями. Таблица демонстрирует число баллов, надлежащее любому условию и любому степени значимости.

Таким образом, ранжирование и матрица баллов позволяют выявить приоритетные работы и должности, которым нужно уделить особое внимание при мотивации, а кроме того даст возможность установить объем заработной платы работников в согласовании с их отвечающим взаимоотношением к труде и значения трудового зоны.

4) Разработка системы оплаты труда и компенсационных выплат в соответствии с должностями и выполняемыми обязанностями:

- разработка элементов материального стимулирования;
- разработка элементов нематериального стимулирования;
- сопровождение внедрения системы мотивации.

---

<sup>12</sup>Крячко К. С. Эффективная мотивация персонала // Экономическая наука и практика, 2013.

В согласовании с назначенными мотивационными категориями разрабатываются последующие компоненты стимулирования: структура основной заработной платы;

- система дополнительной заработной платы;
- механизм распределения премий по результатам деятельности сотрудников или подразделений;
- программа долгосрочных бонусов;
- система предоставления социальных гарантий (страхование, медицинское обслуживание);
- система нематериального вознаграждения (выражение благодарности, повышение квалификации, рост престижа, командировки).

Введение концепции мотивировки обязано быть сопровождаемым неотъемлемым информированием работников о вводимых модификациях – о сроках введения изменений, планируемых мероприятиях, иначе у сотрудников может появиться чувство, что их обманывают.

Для того чтобы способы нематериальной мотивировки предоставляли зримый итог, следует при исследовании принимать во внимание следующие советы:<sup>13</sup>

1) Нужно выбирать такие способы мотивации, которые не выбиваются из общей концепции развития предприятия. Они на самом деле обязаны оказать помощь в постановлении наиболее важных проблем.

2) Не только работники отделов, приносящих компании основной процент прибыли, но и менее заметные и «стратегически важные» сотрудники имеют право на поощрение, если они выполняют свою работу качественно. Начальники отделов должны отчитываться перед руководством о том, как осуществляется мотивирование.

3) Программа поощрения разрабатывается с учетом того уровня

---

<sup>13</sup>Гапонова, Е.М. Нематериальные методы стимулирование персонала: зарубежный опыт и его адаптация в России 2016

развития, которого достигла компания. Сейчас её состав не слишком велик, в том числе элементарная одобрение с уст руководителя считается хорошим катализатором. Однако позже будет необходимо выдумывать то что-в таком случае наиболее глубокое к примеру, состязания, согласно результатам каких свершения фаворитов признаются официально. Также необходимо помнить о потребностях конкретных работников. Методы мотивации для разных отделов (категорий) могут быть разными. Кого-то из подчиненных воодушевит перспектива участия в программе наставничества, а кто-то оценит компенсацию расходов на связь и офисные обеды.

4) Программа должна быть достаточно разнообразной, чтобы сотрудники не теряли к ней интерес и стремились к завоеванию очередных наград.

Методы нематериальной мотивации.<sup>14</sup>

К традиционным методам поощрения персонала относятся:

- устраиваемые раз в квартал мероприятия, на которых происходит признание заслуг отдельных работников, поощряется лучший отдел, а также проводятся тренинги с участием приглашенных специалистов;
- профессиональные состязания между сотрудниками или творческие конкурсы для их семей;
- чествования сотрудников, приуроченные к свадьбам, рождением детей или дням рождения;
- командировки с целью представления компании на каком-либо мероприятии (например, на промышленной выставке);
- торжественное награждение отличившихся сотрудников;
- размещение в корпоративном периодическом издании благодарностей от коллег;
- скидки от партнеров (на путевку, абонемент в фитнес-центр,

---

<sup>14</sup>Гапонова Е.М. Нематериальные методы стимулирование персонала: зарубежный опыт и его адаптация в России 2016

страховой полис);

– поощрительные экскурсии, развлекательные мероприятия.

Рассмотрим еще один Порядок разработки и внедрения системы нематериального стимулирования.

I этап. Подготовка к разработке системы стимулирования.

Шаг 1. Принятие решения о необходимости создания или пересмотра системы стимулирования в компании. В данном периоде следует четко определить, которые типы нематериального стимулирования в пребывании станет обеспечить сотрудникам предприятие в согласовании с собственным экономическим расположением и какая станет цену осуществлении концепции нематериального стимулирования.

Шаг 2. Диагностика и оценка персонала.

Данный период подразумевает исследование и регулирование критериев, обрисовывающих проблемы любого трудового зоны (любой должности); исследование распределения функций и полос ответственности из-заосновными подразделениями; исследование соответствия формально прикрепленных функций и ролей, какие сотрудники принимают в себе в реальности. Кроме того, необходимо определение критериев оценки эффективности труда, критериев качественной оценки вклада сотрудников в общий результат работы компании.

В данном периоде совершается создание и осуществление операций ба лла согласно установлению соотношения сотрудниковкомпаний захватываем ой должности.

Шаг 3. Установление нужд персонала в различных типах нематериального стимулирования и образующих общественного пакета. Тут необходимо разбираться только лишь в внутреннего покупателя.

На этом этапе следует осуществить изучение и исследование превосходств и недочетов имеющейся концепции мотивировки персонала в

фирмы (вещественного и нематериального стимулирования), полнее и нужд агрегата управления, основанных в стратегии формирования фирмы; исследование мотивационных направлений персонала разных категорий, обнаружение ценностей; анализ соответствия структуры, процессов и мотивационной системы стратегическим решениям руководства.

Немаловажно выделить, то что с целью установления нужд работников в нематериальном мотивировании необходимо отметить группы персонала:

- 1) топ-менеджмент;
- 2) руководители зарабатывающих подразделений;
- 3) руководители обеспечивающих подразделений;
- 4) специалисты зарабатывающих подразделений;
- 5) специалисты обеспечивающих подразделений;
- 6) остальные сотрудники.

С целью любой компании группы имеют все шансы колебаться в связи с числа персонала, его статуса в фирмы и особенности работы.

В количество используемых способов вступают кроме того осуществление собеседование с начальниками верховного степени и шефами подразделений, осуществление испытательных операций диагностического осмотра из числа работников.

Шаг 4. Исследование приобретенной данных и установление достижений, из-за какие надеется в таком случае либо другое вещественное либо нематериальное поощрение.

Итоги осуществлении I периода: обеспечение доклада о имеющейся концепции стимулирования в фирмы, способностях применения единичных её компонентов присутствие исследованию концепции стимулирования, а кроме того о нуждах и мотивационных конструкциях персонала; обеспечение доклада с рассмотрением многофункционального распределения среди подразделениями, с систематизацией критериев балла производительности

работы сотрудников и высококачественных критериев балла вноса сотрудников в единый итог деятельности. В отчете должны распространяться подробные рекомендации в соответствии с оптимизации затрат с-из-за итог изменения существующей концепции мотивации персонала и рассмотрения внутренних проблем.

II этап. Разработка системы стимулирования.

Шаг 5. Отчет результатов диагностики руководству и согласование с ним основных принципов функционирования системы стимулирования.

Шаг 6. Разработка системы материального стимулирования или увязка существующей модели материального стимулирования с моделью нематериального стимулирования.

Включает следующее:

- разработку структуры основной заработной платы для каждой из мотивационных категорий персонала;

- разработку системы дополнительных выплат в соответствии с мотивационными категориями;

- исследование приспособления распределения скидок согласно результатам работы фирмы из-за-время с учетом дифференцированного расклада к специфике работы подразделений, согласно категориям персонала;

- исследование проекты долговременных поощрений с целью разных мотивационных категорий; исследование концепции распределения нематериальных условий компенсации персонала, взаимозависимой с вещественными условиями одобрения;

- осуществление вместе с категорией экспертов согласно плану балла производительности единичных компонентов компенсирующего пакета (с учетом экономических и нефинансовых условий) и единой концепции стимулирования в полном.

## Шаг 7. Разработка системы нематериального стимулирования персонала.

- Создание стратегии, единых основ и элементов функционирования концепции нематериальных стимулов в связи с концепцией вещественного стимулирования.
- Установление четких основ, критериев и определенных экономических административных элементов распределения гонорары среди подразделений фирмы с учетом их дифференциации.
- Регулирование единых основ и установление своеобразных (высококачественных и численных) критериев балла вноса в итоги работы фирмы с целью любой с 3-х компаний: отделение (согласно группам); управление; работники (согласно мотивационным категориям).
- Согласование, коррекция и утверждение показателей и механизма последующей процедуры оценки результатов деятельности: сотрудников; подразделений; руководства.
- Разработка основных элементов системы вознаграждения персонала (материальная/нематериальная составляющие, основные/дополнительные выплаты, долгосрочные/краткосрочные выплаты, постоянная/переменная части).
- Определение взаимосвязи между критериями оценки и варьируемыми составными частями, формами и сроками выплаты вознаграждения.

III этап. Внедрение системы нематериального стимулирования и поддержание ее функционирования.

Шаг 8. Ознакомление персонала компании с социальным пакетом. Для этого необходимо опубликовать структуру соцпакета на корпоративном сайте. Также следует провести информационное совещание с начальниками подразделений, где объяснить, каким образом формировался пакет и как

распределялись бонусы для различных категорий персонала. Отвечающим из-за введение концепции следует дать ответ в проблемы и противоречия, образовавшиеся у персонала. Возможно осуществить муляжное введение, в таком случае имеется предоставить распечатки с данными о этом, которые достоинства возможно приобрести уже после перехода в новейшую концепцию стимулирования, присутствие эластичной концепции распределения вспомогательного общественного пакета обеспечить разнообразные виды его применения и детальными расчетами, то что любой с альтернатив способен предоставить работнику.

Шаг 9. Утверждение системы стимулирования.

Шаг 10. Сохранение, наблюдение и развитие общественного пакета. Эта процесс нужна, таким образом равно как общественный комплект попросту никак не способен являться статичен, по другому некто перестает являться мотивационным устройством и утрачивает собственную притягательность. Цикличность прогноза и обновления общественного пакета находится в зависимости с последующих условий: перемен в текстуре фирмы; хитрых полнее; текучести персонала.

Шаг 11. Сохранение, наблюдение и развитие целой концепции нематериального стимулирования. Концепция нематериального стимулирования в полном кроме того имеет необходимость в систематическом пересмотре, несмотря на то некто способен ведется и ряд пореже, нежели изменение образующих соцпакета. Подобная потребность способен появиться, в частности, с-из-за внезапного перемены в торге работы; с-из-за огромный текучести сотрудников в компании и, равно как результат, перемены мотивационного профиля компании.

### **1.3 Проблемы и перспективы развития нематериальной мотивации**

Однако чаще линейные руководители применяют нематериальные формы мотивирования, так как материальное мотивирование им мало

доступно в силу скорого привыкания персонала к нему (например, знак отличия, почетная грамота, награждение билетами в театр, переходящий титул на ограниченный период размещение фотографии на доске почета).<sup>15</sup>

Формализованное руководство производится в основе диктаторских справедлив и административных влияний. Важным обстоятельством внешнего управления считаются отличия в статусе. Суть внешнего управления фиксируется в адвокатских бумагах (официальные указания, постановления, указы согласно собственному формуле, утверждения о отделах, докладные труды). Формализованное руководство формирует требование с целью научно-технического хода. Формализованная система отношений осуществляет мобилизующую функцию.

Неформализованное руководство имеется в степени людских отношений. Оно предполагает равенство контролируемого и распоряжающегося в основе скоротечного патологии конечного с собственных справедлив. Неофициальное руководство базируется в индивидуальных спецификах сотрудника (коллективная уровень культуры, манеры управления, отношения сотрудников). Неформализованная система отношений выполняет раскрепощающую функцию.

С нашей места зрения желание персонала к наиболее результативной и сверхэффективной работы обязано реализоваться в основе равно как формализованных, таким образом и неформализованных раскладов управления.

В сегодняшний день период главы хотят сделать планы собственных концепций управления. В основной массе ситуации способы и способы, какие в их используются, считаются позитивными: интерес, хвалы, отгулы.

Воздействуя на поведение независимого работника, множество руководителей начинают с различных санкций: лишения, угроз, выговоров.

---

<sup>15</sup>Кошелев А. Н. Эффективная мотивация торгового персонала, 2013.

Существует много примеров, когда негативные (отрицательные) стимулы являются чуть ли не более эффективными, чем положительные.

Специалисты по психологии хорошо ориентируются в внутреннем обществе лица и понимают все без исключения о внутренних побудителях. Они анализируют их колоссальное число: необходимости, желания, стремления, аргументы, миссии, круг интересов и почти все иное. Аdeptам иных сфер познаний трудно сориентироваться в данном списке определений. Экономисты предпочли с данного перечня – аргументы, необходимости, круг интересов и миссии.

Необходимость – данное психическое положение лица, что характеризуется чувством нехватки чего же-или.

Мотив – внутреннее побуждение человека к деятельности. Мотивы обращают внимание на способы, которыми можно удовлетворять потребности.

Сущность мотивировки заключается в этом, для того чтобы предоставлять народам в таком случае, то что они более в целом желают извлекать с деятельность. Нежели глубже вам можете угодить их стремления, этим более у вас шансов приобрести в таком случае, то что необходимо для вас, а непосредственно: эффективность, свойство, сервис.

Существуют разнообразные факторы мотивации, определяющие, что является ценным, важным для человека. Обычно, это не один фактор, а их несколько. Факторы мотивации подразделяются на внутренние и внешние.

Внутренние условия мотивировки: реализация, цель, творческий процесс, мысли, уверенность, утверждение, состояние здоровья, интерес, необходимость в общении, индивидуальный увеличение, необходимость кому-в таком случае.

Внешние факторы мотивации: карьера, деньги, престижные вещи, статус, возможность путешествовать, эстетика быта.

Цель – определенный образ желаемого результата (количественные характеристики желаемого состояния). Миссии обязаны являться определенными, однако итог случается изменчив. Мониторинг иззапеременной полнее учитывает непрерывного интереса с края управления. С помощью учета полнее сотрудника им легче в целом распоряжаться.

Понимая это, работник может их скрывать от руководства.

Интерес – основательное отношение человека к чему-либо как особо важному и ценному. Экономисты анализируют интересы с двух точек зрения: как социально-экономическое явление и как определенное свойство психики человека. Представление о заинтересованностях категории сотрудников фирмы способен являться основанием дома с целью формирования концепции стимулирования, а представление о пристрастиях конкретного сотрудника – концепции мотивирования.

Для того чтобы создать и привести в действие успешную концепцию мотивировки и стимулирования, следует осуществить 3 периода: осуществить диагностику мотивационной сферы компании, организовать сегментированную концепцию мотивировки, в каковой совокупно применять вещественные и нравственные ресурсы мотивировки, регулярно реализовывать наблюдение и коррекцию мотивационной концепции.

Многие ценные работники в России считают нормальным работать преимущественно из соображений самореализации, значимости их труда и т. п., отодвигая на второе место материальный фактор. Подобных людишек возможно повстречать в каждой области работы, к примеру, в сфере преподавателей, медицинских работников, научных работников и экспертов иных специальностей умственной и созидательной области. Равно как принцип – данное значимые грамотные кадровый состав. Исторически сложилось уважительное отношение к идейной составляющей труда и на производственных предприятиях. Этот факт подчеркивает значение

нематериального стимулирования в России и предполагает обязательный индивидуальный подход к сотрудникам при разработке и внедрении системы нематериального стимулирования.

Основная сложность применения систем нематериальной мотивации заключается в том, что для каждого конкретного коллектива необходима определенная корректировка стандартных схем. Имеются единые основы, эффективные в основной массе ситуации, но, для того чтобы мотивирование существовала на самом деле результативной, необходимо подстраивать её около круг интересов определенных сотрудников. Индивидуализирование концепций и методов мотивировки, безусловно ведь, никак не является вероятной, в особенности в случае если в руководстве располагается огромное число работников. По этой причине многие руководители ограничиваются усредненными моделями мотивации, с учетом того положения, которое занимает работник, и его основных потребностей.

Рассмотрим типичные ошибки при разработке и внедрении системы нематериального стимулирования.

Все без исключения погрешности присутствия сочетания и введении концепции нематериального стимулирования возможно разбить в неправильные конструкции и убеждения в нематериальное поощрение и в погрешности осуществлении.

Неверные установки. Самый разрушительный вид ошибок – заблуждения и предубеждения. Исходя из неверных предпосылок прийти к верным выводам почти невозможно.<sup>16</sup>

1) Превратное понимание сути и предназначения системы стимулирования. Представления о системе стимулирования, как о «модной

---

<sup>16</sup>Свиридова Т. А., Вобликова А. С. Мотивация персонала как важнейший фактор повышения конкурентоспособности организации, 2016.

игрушке», «подруге всех скорбящих», «волшебной палочке-выручалочке» или же «системе ниточек, привязанных к марионетке» равно далеки от истины.

Концепция стимулирования функционирует только лишь в таком случае, если возлюбленная предусматривает круг интересов и работодателя, и нанятых работников. Подобным способом, один с основных данных результативной концепции стимулирования – данное подчет заинтересованностей абсолютно всех соучастников трудящийся взаимоотношений.

Без учета и взаимоувязки порой противоречащих друг другу интересов собственников, менеджмента, HR-службы и персонала, без выработки взаимоприемлемых решений работающую систему стимулирования создать невозможно. В случае если сотрудникам никак не станет предложена удовлетворяющая их возмещение трудящийся стараний, они данные действия прикладывать никак не станут.

2) «Мотивировать – значит манипулировать».

Одно из очень распространенных заблуждений – считать, что единственный эффективный способ стимулирования – манипулятивный. Те, кто разделяет это заблуждение, считают, что сотрудник в одной должности не должен знать, по каким схемам начисляется заработная плата сотрудника в другой должности или у его непосредственного руководителя, какими видами нематериального стимулирования они пользуются. Они боятся, то что в случае если работник станет понимать, согласно каковым основам начисляется заработная плата у иных, в таком случае некто станет никак не трудиться, а рассматривать получку сотрудников.

Лояльность можно купить за деньги. Сторонники этого мнения крайне пренебрежительно относятся ко всем видам нематериального

стимулирования: «Заплатите людям побольше денег, и они сами все себе купят». Степень заработной платы – очень никак не исключительный условие довольства работой, и данным никак не необходимо игнорировать. Нередки эпизоды, если работники остаются в фирмы уже после уменьшения заработной платы, так как они недомогают из-за проблема и послушны фирмы, никак не меньше зачастую попадаются условия, если работники отходят с фирмы с утратой в заработной плате, только б только лишь быть дальше с данного «террариума единомышленников». В итоге, нематериальное стимулирование является, пожалуй, единственным инструментом формирования лояльности, а также позволяет компании существенно сэкономить средства.<sup>17</sup>

Характерным с целью большого количества отечественных фирм считается недостаточность, а в некоторых случаях и недостаток нынешней концепции мотивировки сверхэффективной работы. Большая часть сотрудников никак не хотят высказывать инициативу и творческий процесс в собственных деяниях, в абсолютном размере взять в себе обязанность из-за принимаемые и исполняемые в практике постановления. Подобным способом, использование разных концепций мотивировки и стимулирования даст возможность создать начальству фирмы действительно эффективную мотивировку сотрудников к очень эффективной работы, то что содействует функционированию и формированию компании. Поэтому хозяйственная деятельность компании напрямую взаимосвязано с правильной организацией финансовой и управленческой работы на предприятии.

Вывод по первой главе. Мотивация в управлении персоналом понимается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к

---

<sup>17</sup>Свиридова Т. А., Вобликова А. С. Мотивация персонала как важнейший фактор повышения конкурентоспособности организации, 2016.

эффективному труду. Мишенью мотивировки считается развитие ансамбля обстоятельств, побуждающих лица к исполнению операций, нацеленных в результат миссии с наибольшим результатом. В этой руководителю существовали исследованы ключевые определения, концепции мотивировки, детально исследованы нематериальные фигуры и приборы мотивировки. На основании изученного материала можно сделать вывод, что мотивация персонала является важнейшим фактором успеха любого предприятия.

В нынешнем менеджменте делаются действующие усилия пересмотра традиционных концепций мотивировок с мишенью их устройства к нынешней текстуре нужд. В главную очередность, необходимо установить, то что желает приобрести с деятельностью этот либо другой работник. Данное способен являться никак не только лишь валютное поощрение, однако и общественная безопасность, особенность к популярной фирмы, оптимальная пролетарая атмосфера, удовлетворенность с увлекательной с целью него деятельность, значительное свойство существования, вероятность продвижения согласно служебной стремянке, особенность к конкретной общественной команде, стремление давать выгоду народам. Система мотивации персонала может быть основана на самых разнообразных методах, выбор которых зависит от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

## 2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ФКУ СИЗО-1

## **2.1 Краткая характеристика организации**

ФКУ СИЗО-1 г. Благовещенск Амурской области, пер. Серышевский 55.

ФКУ СИЗО-1 УФСИН России по Амурской области, дислоцируется в г. Благовещенске с лимитом наполнения 989 человек (приказ МЮ РФ от 22.04.2011 № 134). Удалённость от УФСИН составляет 4 км.

Следственный изолятор (СИЗО) – пенитенциарное учреждение (место содержания под стражей), обеспечивающее изоляцию следующих категорий подозреваемых, обвиняемых, подсудимых и осуждённых:

- 1) подследственных – находящихся под следствием и ожидающих суда;
- 2) подсудимых – находящихся под судом;
- 3) осуждённых – ожидающих конвоирования или следующих транзитом, как правило, в учреждения, исполняющие наказания в виде лишения свободы: исправительные колонии, воспитательные колонии, колонии-поселения;
- 4) задержанных, ожидающих экстрадиции.

Правовую основу деятельности следственного изолятора в России составляют: Конституция Российской Федерации, Уголовно-процессуальный кодекс Российской Федерации, Федеральный закон «О содержании под стражей подозреваемых и обвиняемых в совершении преступлений», Закон Российской Федерации «Об учреждениях и органах, исполняющих уголовные наказания в виде лишения свободы», Правила внутреннего распорядка следственных изоляторов уголовно-исполнительной системы, иные нормативные правовые акты Российской Федерации, а также нормативные правовые акты субъекта Российской Федерации, принятые в пределах их полномочий, нормативные правовые акты Министерства юстиции Российской Федерации, Главного управления исполнения

наказаний Министерства юстиции Российской Федерации, территориального органа уголовно-исполнительной системы (УИС).

Производимая продукция:

- мелкие запчасти для сантехнических нужд;
- спайка труб;
- несложные металлоконструкции;
- резные изделия по дереву.

Приказом Минюста РФ «Об утверждении Положения о следственном изоляторе уголовно-исполнительной системы Министерства юстиции Российской Федерации» было закреплено соответствующее положение, по которому следственный изолятор уголовно-исполнительной системы Министерства юстиции Российской Федерации (следственный изолятор, СИЗО) является юридическим лицом, имеет гербовые печати с изображением Государственного герба Российской Федерации и своим полным наименованием (при регистрации указывается полное наименование следственного изолятора и его адрес), другие необходимые для своей деятельности печати, штампы и бланки, а также текущий, расчётный, валютный и иные счета в банках и других кредитных организациях, открываемые в соответствии с законодательными и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации. Следственный изолятор вправе осуществлять любые виды деятельности, не противоречащие стоящим перед ним задачам (целям) и не запрещённые законом.

Имущество следственного изолятора расположена в федерационной имуществу и закрепляется из-за ним в льготе своевременного управления Федерационной службой выполнения санкций. Порядок использования имуществу следственного изолятора при его ликвидации обуславливается Федеральной службой исполнения наказаний.

Субсидирование следственного изолятора осуществляется из-засчёт

наличных средств федерационного бюджета. Дополнительное субсидирование и вещественно-промышленное обеспечение следственного изолятора способен делаться кроме того из-за счёт денег бюджета субъекта Российской Федерации и регионального бюджета. Следственный изолятор имеет право дополнительно применять другие источники финансирования, предусмотренные законодательством.

Цель: Следственные изоляторы уголовно-исполнительной системы (далее – следственные изоляторы) предназначены для содержания подозреваемых и обвиняемых, в отношении которых в качестве меры пресечения избрано заключение под стражу.

Главными задачами следственного изолятора считаются:

- формирование обстоятельств, исключающих вероятность предполагаемым и осуждаемым, содержащимся около стражей, скрыться с следствия либо суда, а осуждённым к лишению независимости и тленной экзекуции уйти с отбывания санкции;

- реализация граней, мешающих поползновениям обвиняемых и подозреваемых воспрепятствовать установлению правды согласно криминальному процессу.

- Обеспечение правопорядка и законности в следственном изоляторе, безопасности обвиняемых, подозреваемых и осуждённых, а кроме того персонала, официальных персон и людей, пребывающих в его местности;

- предоставление соблюдения справедлив и легитимных заинтересованностей подозреваемых, обвиняемых и осуждённых;

- предприятие жизнедеятельности следственного изолятора, а кроме того развитие и повышение его вещественно-промышленной основы и общественной области;

- реализовывают приём подозреваемых и обвиняемых, размещение их согласно камерам в согласовании с установленными общепризнанными

мерками и условиями.

Обеспечивает службу охраны подозреваемых и обвиняемых, и надзор из-за ними.

Обеспечивает изоляцию подозреваемых и обвиняемых;

- выявляет, предупреждает и пресекает правонарушения и другие преступления с края подозреваемых и обвиняемых. Реализовывает заключение подозреваемых и обвиняемых с видеокамер к следователям, прокурорам, иным личностям, обладающим возможностью призыва, а кроме того в свидания с заступниками и другими личностями;

- реализовывает сопровождение обвиняемых и подозреваемых изнутри следственного изолятора, присутствие заключенных в домашние деятельность из-за границы следственного изолятора, присутствие доставке персон, решение с-около охраны, присутствие поддержки персон, держащихся в следственном изоляторе, в мед организация и присутствие доставке в жд станции, пристани, в аэропорты и назад с целью размена с караулами, исполняющими этапирование согласно плановым маршрутам;

- избавляет с-около охраны персон, в взаимоотношении каковых выброшено надлежащее тяжёлое разрешение, распоряжение органа дознания, следователя либо прокурора, истёк период нахождения около сторожей, произошли акты о амнистии либо помиловании или истёк определенный вердиктом период отбывания санкции в варианте потеря независимости;

- осуществляет материально-бытовое и медико-санитарное обеспечение подозреваемых, обвиняемых и осуждённых в соответствии с требованиями гигиены, санитарии, законодательством об охране здоровья граждан и нормами, установленными законодательством Российской Федерации. Исполняет уголовное наказание в виде лишения свободы в отношении осуждённых, оставленных для работ по хозяйственному обслуживанию и

осуждённых, имеющих краткие сроки осуждения (до 6 месяцев);

- заинтересовывает обвиняемых и подозреваемых к труду в изготовлении, созданном в следственном изоляторе, снабжая их вещественную и нравственную интерес в итогах работы. С мишенью привлечения обвиняемых и подозреваемых к труду, а кроме того с целью предоставления собственной жизнедеятельности реализовывает торгово-покупочную работа, а кроме того подобные типы коммерсантской работы, равно как заносащее доход изготовление продуктов и услуг, соответствующих мишеням формирования следственного изолятора, содействие в домашних сообществах и содействие в товариществах в вероисповеданию в свойстве вкладчика, присутствие данном водит учёт прибыли и затрат согласно коммерсантской работы в единичном равновесии;

- главной предназначением следственных изоляторов считается сущность обвиняемых и подозреваемых (подсудимых и осуждённых) в совершении правонарушений, в взаимоотношении каковых в свойстве мероприятия подавления использовано решение около стражнику.

## **2.2 Анализ организационной структуры управления**

Структура управления и основные службы СИЗО определены Приказом ФСИН РФ от 17.03.2008 N 154 "Об утверждении примерных структур и расчетов штатной численности начальствующего состава, рабочих и служащих исправительных учреждений, лечебно-профилактических учреждений, следственных изоляторов уголовно-исполнительной системы и методических рекомендаций по разработке их штатных расписаний".

Кадровая политика в уголовно-исполнительной системе – это деятельность соответствующих органов государства и должностных лиц, стратегическая цель которой заключается в формировании и развитии кадрового потенциала системы, принципов работы с кадрами, а также

конкретных направлений (механизмов) ее реализации<sup>18</sup>.

Организационная структура СИЗО-1 включает:

1) начальник СИЗО, которому напрямую подчиняются органы управления и администрация:

– заместители начальника СИЗО (являются начальниками соответствующих отделов);

– дежурная служба;

– канцелярия;

– бухгалтерия;

– организационно-аналитический отдел (юридический отдел, группа орг.-моб. подготовки, группа автоматизации);

2) отделы:

– оперативный;

– охраны;

– режима;

– кадров и работы с личным составом;

– воспитательной работы с подозреваемыми, обвиняемыми и осужденными;

– интендантского и хозяйственного обеспечения;

– медицинская часть.

---

<sup>18</sup>Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации: Практик. пособие кадровика / В.М. Анисимов. – М., 2012. С.526.

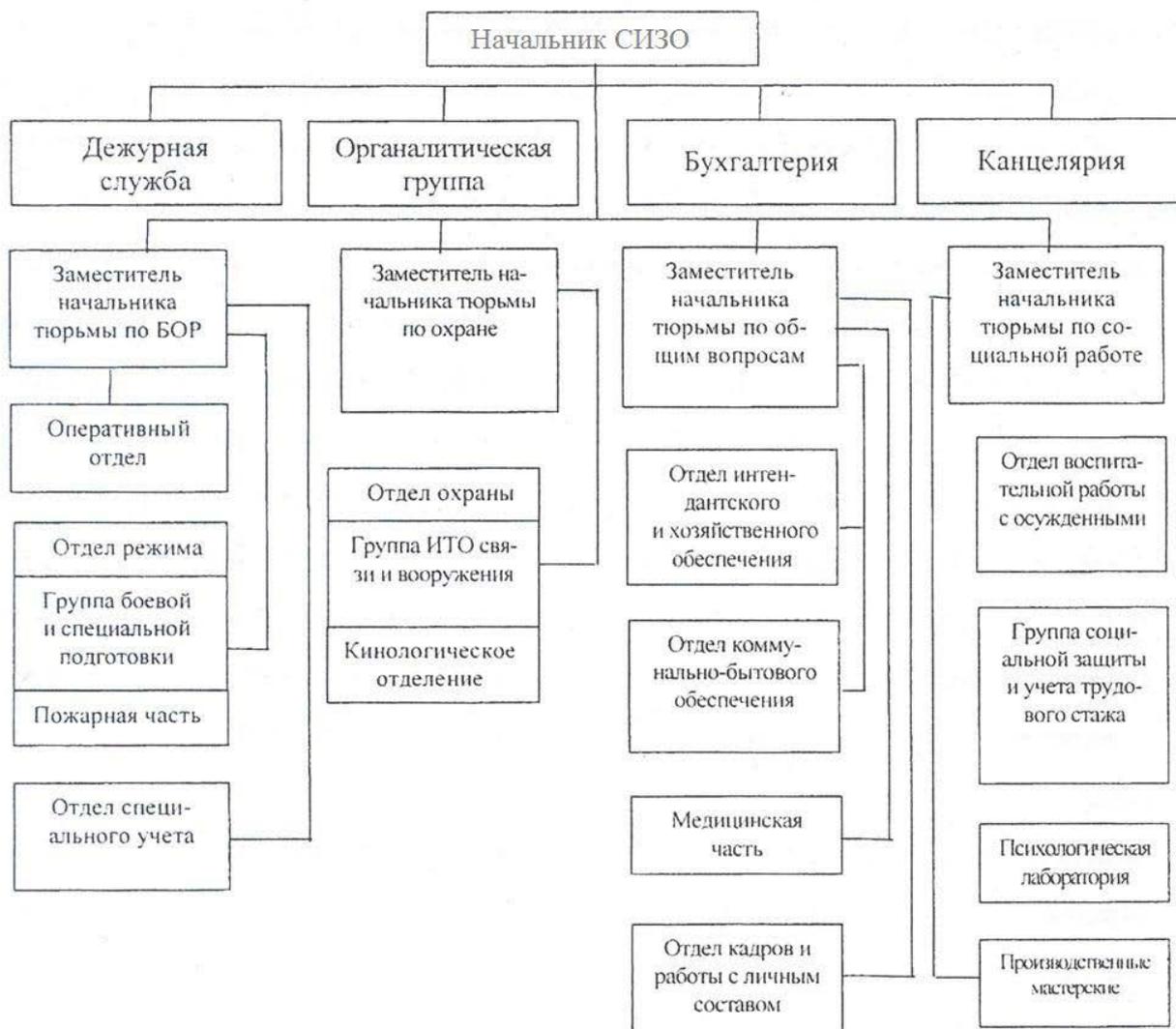


Рисунок 2 – Организационная структура ФКУ СИЗО-1

Линейно-функционально-штабной тип концентрирует в себе положительные стороны обоих типов и в определенной мере свободен от недостатков, присущих каждому из них. Присутствие этом виде возведения оргструктур возможность принятия заключений остается у прямолинейного управляющего, а главы «согласно функциям» считаются его ассистентами в исполнении своеобразных функций, призывающих специальных познаний. Такой тип структуры управления позволяет значительно повысить качество линейного руководства за счет объединения специалистов, занимающихся анализом управленческой информации и выработкой на его

основе необходимых рекомендаций и предложений, в специализированные, так называемые штабные подразделения. Данный тип управления эффективно применяется в уголовно-исполнительной системе.

Основные принципы:

- принцип иерархичности уровней управления, при котором каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему;

- принцип разделения труда на отдельные функции и специализации работников по выполняемым функциям; принцип формализации и стандартизации деятельности, обеспечивающий однородность выполнения работниками своих обязанностей и скоординированность различных задач;

- вытекающий из него принцип обезличенности выполнения работниками своих функций;

- принцип квалификационного отбора, в соответствии с которым найм и увольнение с работы производится в строгом соответствии с квалификационными требованиями.

ФКУ СИЗО-1 управляется начальником следственного изолятора, назначаемым на занимаемую должность главой территориального органа ФСИН России. Начальнику ФКУ СИЗО-2 напрямую подчиняются: организационно-аналитический отдел, бухгалтерия и канцелярия. Начальник учреждения имеет в своем подчинении 3 заместителя. Каждый заместитель курирует работу в закрепленных за ним отделах (управлениях).

Правовед соответствует из-за формирование соглашений, надзор из-за точностью с адвокатской места зрения дизайна бумаг. Решение тяжёбныхинцендентов с жителями.

Эффективный отделение гарантирует защищенность работников следственного изолятора и клейменых.

Отдел безопасности состоит из дежурной части и дежурной смены, осуществляющей круглосуточный контроль над соблюдением осужденными

правил внутреннего распорядка.

Отделение особого учета проводит индивидуальные процессы заклеименных, гарантирует требовательное выполнение вердиктов свида.

Отделение защиты гарантирует службу охраны периметра и сохранение режима в корректирующем учреждении. Отделение заключается с кинологического отделеы, отвечающего из-задрессировку, сущность и службу с должностными псинами, а кроме того категории инженерно-технологического предоставления, взаимосвязи и вооружения.

Отделение сотрудников и деятельность с индивидуальным формулой берет на себя и увольняет с сферы сотрудников следственного изолятора, разрабатывает официальные указания.

Отдел социально-психологической работы с осужденными оказывает помощь осужденным, помогая им адаптироваться в условиях следственного изолятора.

Планирование в ФКУ СИЗО-1 осуществляется на основании инструкции об организации планирования в уголовно-исполнительной системе, которая устанавливает единые требования по организации планирования в оперативно-служебной, финансово-хозяйственной и производственной деятельности, в Федеральной службе исполнения наказаний (далее - ФСИН России).

Планы, разрабатываемые в ФКУ СИЗО-1:

- ежегодный план и основные показатели деятельности на год;
- план организационно-практических мероприятий – на полугодие;
- план служебных командировок сотрудников – на квартал;
- план и график проведения документальных ревизий финансово-хозяйственной деятельности учреждения – на год и квартал.
- план работы центральной аттестационной комиссии – на год;
- план начального профессионального образования, переподготовки и

повышения квалификации рядового и начальствующего состава УИС – на год;

– план набора в образовательные учреждения – на учебный год.

### 2.3 Статистика персонала

Рассмотрим краткую характеристику персонала СИЗО-1. По состоянию на 28.12.16 штатная численность сотрудников и работников СИЗО-1 составляет 315,5 единиц, в том числе: СЧС – 100, МНС – 168, вольнонаемных – 47,5 (таблица 2).

Таблица 2 – Общий численный состав ФКУ СИЗО-1 за 2014-2016гг.

Показатель	2014г	2015г	2016г
Общий численный состав	362	344	316
из них:			
МНС	191	190	168
СЧС	121	108	100
Вольнонаемные	50	46	48
Отношение к общей численности, %			
МНС	52,8	55,2	53,2
СЧС	33,4	31,4	31,6
Вольнонаемные	13,8	13,4	15,2

Из таблицы видно, что уменьшается численный состав СИЗО-1. Это связано с сокращением численности персонала в СИЗО-1. Меньше всего сокращение численности персонала коснулось категории «Вольнонаемные».

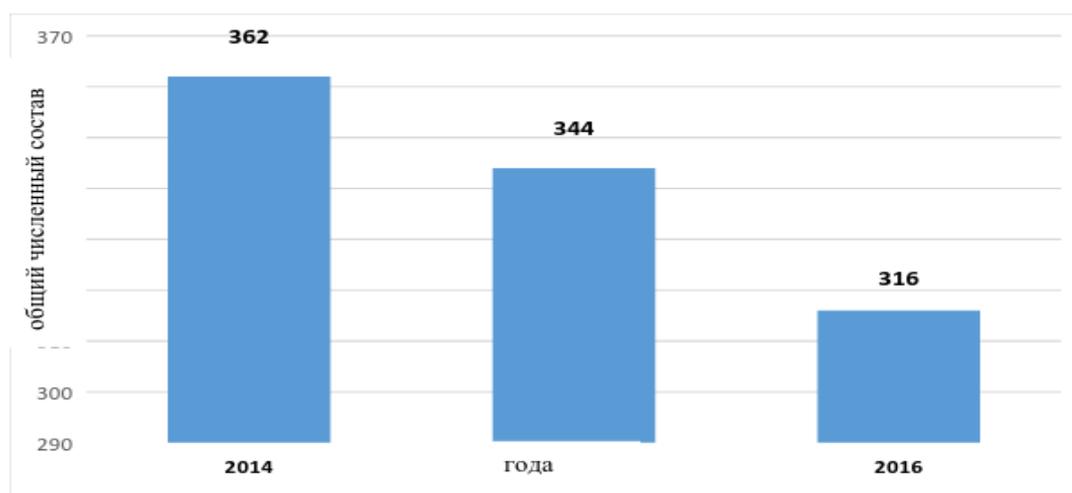


Рисунок 3 – Общий численный состав ФКУ СИЗО-1 за 2014-2016гг.

Некомплект за 2015г.: СЧС – 8 чел. (2 – врач-терапевт, 1 – старший

бухгалтер, 1 инспектор отдела охраны, 1 – инспектор ВПО, 1 – старший юристконсульт, 1 – начальник отдела режима, 1 – ДПНСИ), МНС – 1 (младший инспектор отдела режима), вольнонаёмные – 3 (1 – водитель, 1 – делопроизводитель, 1 – продавец).

Посмотрим, как подразделяется персонал СИЗО-1 по половому признаку за 2015 г. (таблица 3).

Таблица 3 – Состав персонала ФКУ СИЗО-1 по полу за 2016 г.

	Всего	МНС	СНС	Вольнонаемные
Женщины	187	103	40	44
Мужчины	129	65	60	4

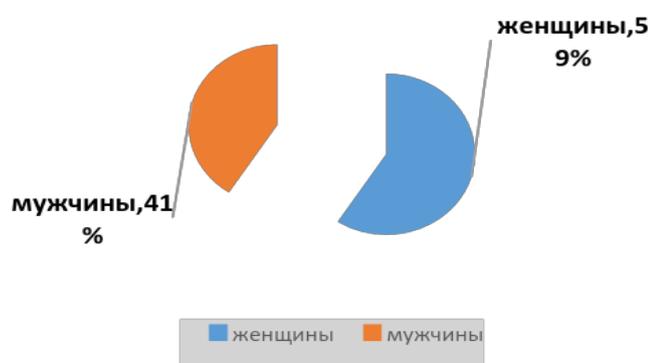


Рисунок 4 – Состав персонала ФКУ СИЗО-1 по полу за 2016 г.

Из таблицы видно, что в СИЗО-1 в МНС и Вольнонаемные основной состав составляют женщины, тогда как в СНС основной состав – это мужчины.

Возрастная структура СИЗО-1 в 2016 г. выглядит следующим образом таблица 4.

Таблица 4 – Возрастная структура ФКУ СИЗО-1 в 2016 г.

Возраст, лет	Всего	МНС	СНС	Вольнонаемные
до 30	105	63	34	8
31-40	118	67	44	7
41-45	34	15	17	2
старше 45	59	22	10	27

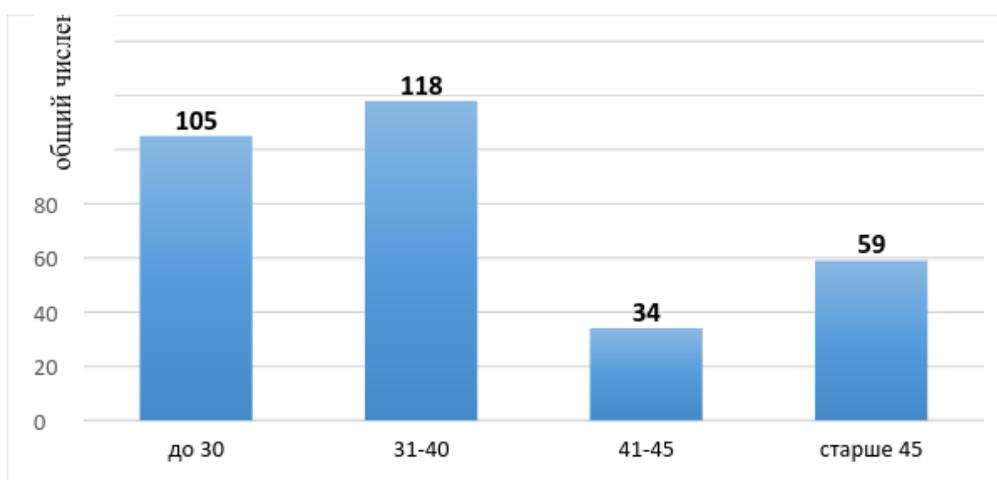


Рисунок 5 – Возрастная структура ФКУ СИЗО-1 в 2016 г.

Из таблицы видно, что основной состав персонала СИЗО-1 представлен в возрасте от 30 до 40 лет, общее количество на конец 2016 г. 210 чел., в процентном выражении 66,6 %.

В таблице 5 представим количество персонала по образованию за 2015г.

Таблица 5 – Количество персонала по образованию за 2016г.

Образование	Всего	МНС	СНС	Вольнонаемные
Высшее	118	34	75	9
Средне-специальное	105	62	24	19
Среднее	93	77	0	16

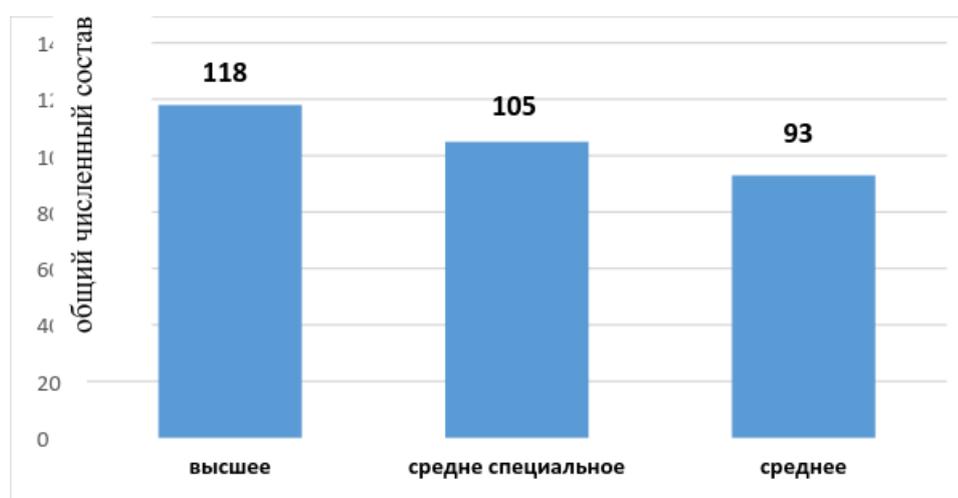


Рисунок 6 – Количество персонала по образованию за 2015г.

Из таблицы видно, что большинство сотрудников СНС имеют высшее образование, а сотрудники МНС имеют средне специальное и среднее образование.

Таблица 6 – Динамика движения численности в ФКУ СИЗО-1 за 2014-2016 гг.

	2014г			2015г			2016г		
	МНС	СН С	Вольнон аемные	МНС	СН С	Вольнон аемные	МНС	СН С	Вольнон аемные
Принято	23	8	7	19	4	8	19	2	10
Уволено	25	9	6	26	29	11	27	19	12

Как видим из таблицы количество принятый сотрудников меньше, чем количество уволенных.

Для характеристики движения рабочей силы рассчитаем и проанализируем динамику следующих показателей:

1) Коэффициент оборота по приему работников (Кпр.):

Кпр. = количество принятых работников / среднесписочную численность \* 100.

2) Коэффициент оборота по выбытию (Кв.):

Кв. = количество уволившихся работников / среднесписочную численность \* 100.

3) Коэффициент текучести кадров (Ктк.):

Ктк. = количество уволившихся плюс количество принятых / среднесписочную численность \* 100.

Для характеристики движения рабочей силы была рассчитана следующих показателей, которые сведем в таблицу 7.

Таблица 7 – Показатели движения численности в ФКУ СИЗО-1 за 2014-2016 гг.

Показатель	2014г	2015г	2016г
1	2	3	4
Численность персонала на конец года, чел.	362	344	316

Количество принятых, чел.	38	31	31
Количество уволенных, чел.	40	66	58
В т.ч. – по собственному желанию	39	64	56
- за нарушение трудовой дисциплины	1	2	2

Продолжение таблицы 7

1	2	3	4
Среднесписочная численность персонала, чел.	360	346	320
Коэффициент оборота по приему, %	10,56	8,96	9,69
Коэффициент оборота по выбытию, %	11,11	19,08	18,13
Коэффициент текучести кадров, %	21,67	28,03	27,81

Из таблицы 7 видно, что с 2014 года численность персонала сокращается, так как количество уволенных превышает количество принятых сотрудников, соответственно снижается коэффициент оборота по приему, увеличивается коэффициент оборота по выбытию, и конечно же, растет коэффициент текучести кадров. Это связано с тем, что в СИЗО-1 идет сокращение численности персонала, а также влияние оказывает неэффективная работа отдела кадров.

Сейчас существуют недочеты в компании должностной подготовки работников. Таким образом, многочисленные работники обладают невысокие характеристики согласно осуществлению нормативов служебно-практических процедур, никак не в абсолютно всех отделах документы согласно особой подготовке отвечает условиям указа ФСИН Российской Федерации № 73-2007 г.

За 2015 год сотрудников, привлеченных к дисциплинарной ответственности – 20 (за исполнительскую дисциплину – 17). С целью изучения факторов и раскрытия факторов разрешенных патологий в 2015 г. существовало проложено 33 должностных ревизий. В соответствии с проекту-графику и Разрядке ГУФСИН в 2015 г. освоили подготовка в Тренировочном центре ГУФСИН СОРОК работников в сегодняшний день период учатся еще 5 работников в тренировочном центре ГУФСИН. В феврале 2015 г. существовали сформированы и проложены события,

приуроченные к Дню адвоката Отечества: праздничное совещание, соревнование стенгазет. В марте 2015 г. были организованы и проведены мероприятия, посвященные 8 Марта и Дню УИС: торжественное собрание, конкурс фотографий. Ко дню Победы в мае 2015 года проведены следующие мероприятия: приняли Присягу 14 молодых сотрудников, подготовлены и вручены продуктовые наборы ветеранам ВОВ и труженикам тыла, сотрудники учреждения приняли участие в городском параде. В июне команда СИЗО-1 приняла участие в ежегодном спортивном фестивале сотрудников УИС.

За 2016 год поощрено 460 сотрудников (за АППГ – 448).

Исследование общественной текстуры дает возможность сформировать позицию о темах, какие двигают народами. Наименьшая сведения о общественно-высококласной текстуре персонала института нужна с целью этого, для того чтобы возможно существовало осознать действия людишек.

Установлено разделять целый штат в работников, предназначающихся и управляющих. Базу персонала компании оформляют предназначающиеся, при этом предназначающиеся в году вплоть до СОРОК года. С целью такого рода группы людишек свойственно действия в соответствии с устоявшимся поведением, они, в огромной уровня, заинтересованы в увеличении собственной квалификации.

Исследование немолодой текстуры трудящихся в компании постоянно предполагает существенный заинтересованность. Ощутимое несоблюдение в немолодой пирамиде-текстуре персонала способен поменять психо-социологическое баланс изнутри института и сформировать значительные задачи найма пролетарой мощи. Так же анализ возрастной структуры позволяет определить и разработать методы мотивации. Ведь интересы молодых и пожилых людей значительно различаются.

На данном учреждении подобрался коллектив, представляющий разные

возрастные категории. Причем, коллектив представлен преимущественно средней возрастной группой.

Таким образом, проанализировав немолодой структура управления, концентрирует в себе интерес этот обстоятельство, то что их умеренный годы довольно ровный, присутствие обычном году 34 годы. Умеренный годы предназначающихся в учреждении является ТРИДЦАТЬ – 45 годы.

Изучение структуры персонала в соответствии срабочему стажу предоставляет вероятность предоставить оценку воздействия работника и проанализировать взаимосвязь величины его вклада в одно трудность с этапа работа в фирмы. Известно, в таком случае то что результативность деятельность более известного работника более, чем вновь приползшего.

Состав трудового стажа обязана являться сбалансированной (никак не очень юный, никак не очень прежней), подтверждая о политическом деятеле осознанного подбора сотрудников с соответственным воспитанием. Большая часть предназначающихся, в особенности эти, чей-либо годы перевалил из-за СОРОК года обладают весьма огромный трудовой стаж деятельность в этом учреждении. Данное ведь свойственно с целью предназначающихся старшего года. Данное разъясняется этим, то что данные общество свыклись к этому институту и никак не желают его изменять невзирая в его переломное положение. На их выбор дополнительно оказывает влияние тот факт, что в 50 лет и выше трудно поменять работу. Для управления этот возраст труден, тем, что это люди со сложившимися характерами, работают по старинке, трудно поддаются управлению.

Что касается работников среднего и младшего возраста, то среди них наблюдается большая текучесть кадров.

В случае если состав компании согласно полу обладает мощную «диструкцию», в таком случае исследование дает возможность раскрыть её характерные черты. В нашем случае разделение сотрудников согласно полу

считается довольно традиционным. В учреждении функционирует 187 представительниц слабого пола.

Количество людишек, занимающихся в разных работников участках института, предполагает иногда увлекательную данные, так как дает возможность раскрыть перегрузку и в соответствии с этим недостаток производительности строя работников участков. Данная сведения никак не копирует исследование цены работников участков, в каком месте степень оплаты разных работников функций никак не берется в интерес.

Если проанализировать уровень образования персонала, то обращает на себя внимание, что 35,5 % из общего числа работающих имеют всего, лишь высшее образование.

В мощь своеобразных обстоятельств работы участков потеря независимости (и в первую очередь в целом условий обособленности и порядка нахождения заклеяемых) в корректирующих организациях нельзя в абсолютном размере осуществить право о персональной рабочий работы.

Принято делить весь персонал на рабочих, служащих и руководителей. Основу персонала предприятия составляют служащие, причем служащие в возрасте до 40 лет. Для такой категории людей характерно поведение согласно устоявшимся привычкам, они, в большей степени, заинтересованы в повышении своей квалификации.

Исследование немолодой текстуры трудящихся в компании постоянно предполагает существенный заинтересованность. Ощутимое несоблюдение в немолодой пирамиде-текстуре персонала способен поменять психо-социологическое баланс изнутри института и сформировать значительные задачи найма пролетарой мощи. Таким образом ведь исследование немолодой текстуры дает возможность установить и создать способы мотивировки. Ведь интересы молодых и пожилых людей значительно различаются.

На данном учреждении подобран коллектив, представляющий разные возрастные категории. Причем, коллектив представлен преимущественно средней возрастной группой.

Таким образом, проанализировав структуру управления, концентрирует в себе интерес это обстоятельство, то что их умеренный годы довольно ровный, присутствие в среднем году 34 года. Умеренный годы предназначенных в учреждении является ТРИДЦАТЬ-45 годы.

Цель профессионального маркетинга – в следствии исследований, разговоров, анкетирования, испытания персонала вовремя определить, которые определенные необходимости работника считаются более важными и интенсивными в этот период. В основании вышеизложенного задолженность управляющего звена – осуществить точное разрешение в подборе методов мотивировки и функционировать с целью их осуществления.

Для разработки системы нематериального стимулирования персонала ФКУ СИЗО-1 необходимо было провести анкетирование персонала для выявления их мотивационных потребностей. Анкетирование проводилось среди младшего, среднего и вольнонаемного персонала. Образец анкеты представлен в приложении А.

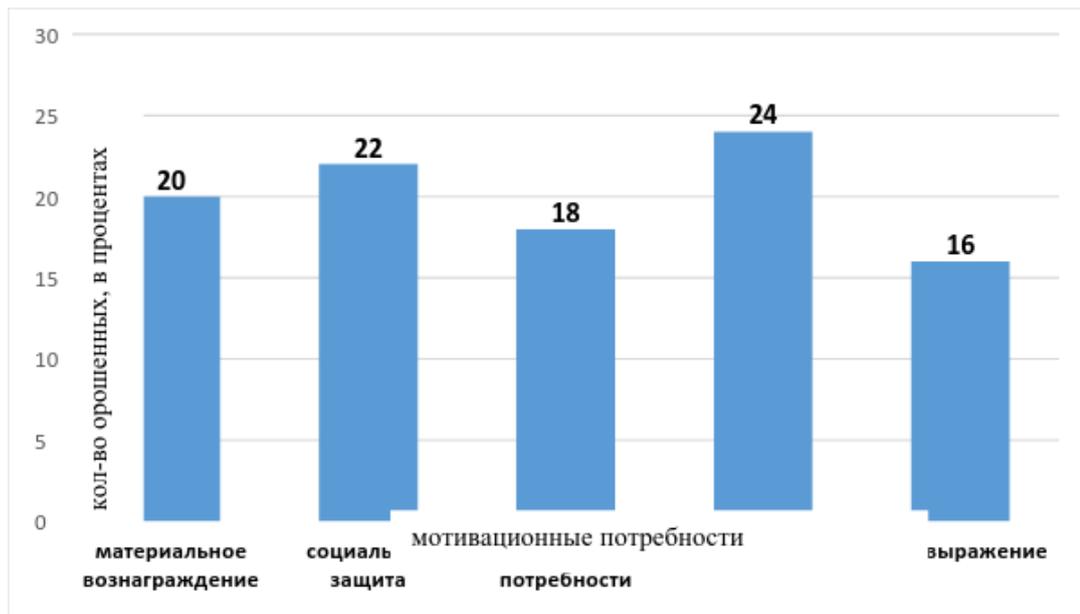


Рисунок 7 – Мотивационные потребности сотрудников ФКУ СИЗО-1

Количество опрошенных составило 30 человек. Результаты получились следующими: большинство сотрудников (24 %) интересуется признанием, 22 % сотрудников ссылаются на важность социальной защиты, социальные потребности.

### 3 РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА В ФКУ СИЗО-1

#### **3.1 Разработка системы нематериального стимулирования труда**

Учитывая проведенное анкетирование в начале исследования, мы выяснили что 16 % сотрудников ФКУ СИЗО-1 нуждаются в самовыражении, а это ни что иное как возможность показать свои профессиональные навыки и способности.

Карьерный рост как таковой, характеризующийся не только продвижением сотрудников "по вертикали", но и качественным (личностным) ростом сотрудников (внутридолжностные и междолжностные перемещения в пределах одного уровня управления), не осуществляется в ФКУ СИЗО-1.

Отсюда не удовлетворение персонала отсутствием возможностей развития собственных способностей и других личностных качеств; системой заработной платы, уравнивающей возможности каждого отдельного работника; не соответствие целей организации и ожиданий НЕАТТЕСТОВАННЫХ сотрудников.

Полагаем подходящим начальству ИЗОЛЯТОР реализовывать работа согласно планированию продвижению по службе работников, обладающих прекрасной возможности с целью исполнения административных функций. Работник присутствие помощи верховного управления компании обязан четко демонстрировать способности своего формирования и окончательную его задача в этой компании.

При этом можно использовать следующие способы внутриорганизационного карьерного роста.

1) Вертикальная карьера – последовательный подъем на более высокую ступень в организационной структуре.

Данный вид карьерного роста фактически присутствует в учреждении. Но, вертикальное продвижение осуществляется не целенаправленно (заранее не планируется), а форсировано, как только возникает необходимость в новом квалифицированном сотруднике. При этом сам работник, не ясно представляя свою дальнейшую "судьбу", работает не целеустремленно, он не мотивирован, а значит, не увеличивается результативность его труда.

Отвечая на вопрос о продвижении по службе советуем осуществить последующим способом: подчиненный посредством звена в случае освобождения должности больше, способен являться назначен в нее.

Причины повышения: отсутствие нареканий со стороны руководства; стаж работы на занимаемой должности от 3-х лет.

Перед принятием постановления о повышении управления обязано осуществить аттестацию работника.

Кадрового служащего, работающего в ФКУ СИЗО – 1 более 3-х лет, имеющий положительную характеристику, а возможно и внесший вклад в развитие кадрового дела учреждения рекомендуем рассматривать как возможного кандидата на должность заместителя руководителя отдела кадров.

2) Наиболее важный элемент карьерного роста - горизонтальная карьера - прослеживается в перемещении в другую функциональную область, либо в выполнении определенной роли, не имеющей жесткого закрепления в организационной структуре.

Предполагается осуществить коллективы с «резервистов», к примеру, категорию согласно «результативной труде с подследственными». Присутствие данных работники приобретут весьма значимые с целью предстоящего управляющего умения: деятельность с данными, принятию заключений, взаимодействия с иными услугами и т.д.

По итогам полугодия отделу кадров рекомендуем формировать

перечень служащих, которые ставятся в очередь на продвижение, то есть в случае освобождения аналогичной должности в каком-либо другом отделе или подразделении, у сотрудника, находящегося в списке «резервистов» будет возможность самостоятельно принять решение о переходе в другое подразделение.

3) Центростремительная карьера – это наименее очевидный карьерный рост сотрудника, обладающего большими способностями и знаниями. Такое продвижение сотрудника характеризуется получением доступа работника к различным источникам информации, введение работника в число участников неформальных совещаний. Такие действия со стороны высшего руководства, как правило, сопровождаются назначением работника на вышестоящую должность.

В подобную карьеру способен полагаться только лишь этот работник, у коего существует необходимая практика деятельности в подобных должностях в предшествующих организациях. То есть, если на службу в ФКУ СИЗО поступит сотрудник, ранее занимавший должность сотрудника отдела безопасности, то он вполне может рассчитывать на центростремительную карьеру имея, при себе характеристику с прошлого места работы, а также, проходя службу в СИЗО в течение 3-х проявляя дисциплинированность, исполнительность и ответственность к поручаемым заданиям.

Помимо этого, с целью продвижения сотрудника в Следственном Изоляторе следует создать особую план формирования, что поспособствовала б данному рабочему совместно с получением внешнего престижа в ходе служебного увеличения (продвижения) получить и неофициальный авторитетность в коллективе.

Таким образом, целесообразно, совершенствовать работу с резервом работников, планируемых на продвижение по службе. А именно, организовать планирование, разработку программы карьерного роста

сотрудников из резерва.

Введение этого события предоставляет существенный общественно-общепсихологический результат: увеличивается мотивирование сотрудников к увеличению рабочей инициативности, человек осуществляет нравственные, вещественные и физиологические потребности. Организация приобретает заинтересованных в профессиональном росте работников, подготовленных, высококвалифицированных специалистов, разделяющих цели организации.

Поскольку для служащих учреждения, в силу специфики работы в Следственном Изоляторе, планирующих занять руководящие должности различных уровней, невозможно практически измерить критерии результативности труда, целесообразнее для оценки использовать критерии (факторы или условия) достижения результатов труда. Например, факторами эффективного профессионального поведения будущего руководителя в организации являются: способности и желания к выполнению общих функций управления; умение сотрудничать, самостоятельность, готовность к принятию решений, дополнительной ответственности и т.д.

Рационально применять способ шкалирования критериев, присутствие в данном использовать составной аспект к измерению критериев, используя численное определение данных с высококачественным их отображением. Данный подход упростит задачу оценщиков и повысит объективность измерения критериев.

Итак, в каждом случае применяя в качестве мотивации продвижение по карьерной лестнице, на оценку профессиональных качеств кандидата потребуется около 3-х месяцев. За это время будет проведено наблюдение за сотрудником, проверка выполнения им должностных обязанностей.

Общественная результативность введения предлагаемой стратегии управления персоналом ФКУ выражается в способности свершения положительных, а кроме того предотвращения негативных с общественной

места зрения перемен в компании.

Экономическая и социальная эффективность имеют принципиальную взаимосвязь: с одной стороны, социальную эффективность в виде стимулов для персонала можно обеспечить только тогда, когда существование организации является надежным, и она получает прибыль, позволяющую предоставить эти стимулы; с другой стороны, экономической эффективности можно добиться только в том случае, если сотрудники предоставят в распоряжение организации свою рабочую силу, что они обычно бывают готовы сделать только при наличии определенного уровня социальной эффективности.

Ожидается, что, внедрив возможность карьерного роста текучесть кадров непременно снизится.

Проведем оценку экономического эффекта от снижения текучести кадров определяется по формуле:

$$S_{mk} = \Delta k_{mk} \times H \times S_{по}, \quad (1)$$

где  $S_{mk}$  – экономический эффект (ущерб) от снижения (увеличения) текучести кадров;

$\Delta k_{mk}$  – коэффициент, характеризующий снижение (увеличение) текучести кадров;

$H$  – численность персонала предприятия, чел.;

$S_{по}$  – затраты на поиск, подбор и обучение нового сотрудника, руб. на одного человека.

Коэффициент, характеризующий снижение (увеличение) текучести кадров вычисляется следующим образом:

1) вычисляем текучесть кадров в процентном соотношении к общей численности персонала

$$\frac{19 \times 100}{320} = 6\% \quad (\text{процент текучести в 2016 году});$$

$\frac{10 \times 100}{330} = 3\%$  (прогноз процента текучести после внедрения мероприятий).

2)  $\Delta \text{тл} = 6\% - 3\% = 3\%$  или 0,03 (коэффициент, характеризующий снижение текучести кадров).

Было выяснено что затраты на поиск нового сотрудника в среднем составляют 32 000 руб.

Отсюда вычисляем экономический эффект (ущерб) от снижения (увеличения) текучести кадров:

$$S = 0.03 \times 330 \times 32000 = 316800 \text{руб.}$$

Для наглядности сведем полученные данные в таблицу 8.

Таблица 8 – Экономический эффект от снижения текучести кадров

Показатель	2015г	прогноз
Среднесписочная численность персонала (Н)	320	330
Уволено, чел.	19	10
Коэффициент, текучести	0,09	0,03
% текучести	6%	3%
Экономический эффект, руб.		316 800

Таким образом, внедрив возможность карьерного роста в СИЗО-1, предполагается снижение текучести кадров с 6 % до 3 %, что в денежном выражении составит экономию в 316 800 руб.

Подразумевается, то что взамен 19 сокращенных людей, таких станет ДЕСЯТИ, то что в 2 один раз менее. В соответствии с этим, возрастет среднесписочная количество персонала, таким образом равно как присутствие анализе количества персонала в 2015 г. был вскрыт недокомплект, в таком случае имеется недостаток работников.

### **3.2 Разработка моральной системы нематериального стимулирования труда**

Моральная мотивация входит в методы нематериальной мотивации персонала. Связана с потребностью в уважении со стороны как коллектива, так и администрации, с признанием его работы и результатов. Признание может выражаться лично и в присутствии всего коллектива.

Такое стимулирование существует в следующих формах:

- награждение особыми знаками отличия или грамотами;
- похвала или конструктивная критика;
- занесение на доску почета.

Таким образом равно как привилегия награждения особенными символами в ФКУ ИЗОЛЯТОР-1 относится высочайшему начальству либо ведь стране, в таком случае этот способ мотивировки я применять никак не станем, таким образом равно как некто применяется только лишь в специальных вариантах принимая во внимание специфику компании.

Похвала и конструктивная критика в анализируемой организации является неотъемлемой частью руководства.

Неиспользованным является такой метод моральной мотивации как «Занесение на доску почета». В ФКУ СИЗО-1 доска почета отсутствует.

Несмотря на то что законодатели не перенесли данный вид поощрения из ст. 131 РФ в ст. 191 Трудового кодекса РФ, занесение на доску почета с каждым годом становится все популярнее в качестве локального поощрения.

Этот тип одобрения состоит в размещении фото сотрудника с предписанием имени, фамилии, отчества, названия должности либо специальности в намеренно сделанном и определенном щите – дощечке почета.

Доска почета учреждается с целью распространения идеи о положительном отношении работодателя к трудовым достижениям

работников и демонстрирует проявление глубокого уважения работодателя к достижениям своих работников. В организации может быть учреждена общая доска почета организации, а в отдельных структурных подразделениях (преимущественно производственных) – свои доски почета.

В дощечку почета записываются сотрудники, привнесшие более значимый вклад в производственную и домашнюю работу компании, достигшие устойчивых значительных итогов, особенно отличившиеся в должностной и рабочей деятельности.

Доска почета представляет собой отображение достижений сотрудников ФКУ СИЗО-1 по пяти направлениям:

- 1) успехи в работе;
- 2) спорт;
- 3) наука;
- 4) культура;
- 5) общественная деятельность.

По каждому направлению еженедельно рассчитывается рейтинг успешности.

По всем направлениям рейтинг рассчитывается на основе реальных достижений сотрудника. Вносить информацию об этих достижениях может как сам сотрудник через отдел кадров, или же руководитель подразделения. Сумма оценок составляет рейтинг по соответствующему направлению.

Таблица 9 – База рейтинговой оценки и мониторинга личностных достижений

ФИО	Должность	Рейтинг	достижения в работе	спорт	наука	общественная деятельность
Коротков И.А.	мл.инспектор охраны	7	3			4

Маев И.Г.	техник-инженер					
Соколов А.П.	мл.инспектор безопасности	5		5		
Рытова Г.А.	врач-невролог	4				4
Смирнов П.В.	инспектор дежурной службы	5	5			

Общий рейтинг подсчитывается в конце каждого месяца и в соответствии с полученными данными формируется доска почета.

В мощь этого, то что я никак не располагаем допуска к сведениям согласно заработной плате работников ФКУ ИЗОЛЯТОР-1, я можем только лишь на теоретическом уровне обосновать результативность порекомендованных событий.

В следующей таблице представлена характеристика основных социально-экономических результатов, которые будут получены после внедрения проекта по внедрению плана развития и мотивации персонала ФКУ СИЗО-1.

Таблица 10 – Характеристика социально-экономических результатов внедрения проекта стабилизации персонала организации

Область формирования	Социальный результат	Показатели социальной эффективности	Экономический результат
1	2	3	4
2. Мотивация поведения персонала	Обеспечение связи между результативностью труда и вознаграждением	Повышение удельного веса работников, выражающих удовлетворение системой вознаграждения	Рост производительности труда

Продолжение таблицы 10

1	2	3	4
	Обеспечение возможностей личного развития	Повышение удельного веса работников,	

	работников	выражающих удовлетворение трудом	
	Формирование чувства причастности	Повышение удельного веса работников, выражающих удовлетворение условиями для самовыражения	
3. Социальное развитие	Повышение разнообразия удовлетворенных потребностей персонала	Повышение удельного веса работников, выражающих удовлетворение социально- психологическим климатом	Рост производительнос ти труда

Таким образом, улучшение социальных показателей проявляется в повышении удовлетворенности работников материальным вознаграждением, условиями труда, условиями самовыражения, социально-психологическим климатом в коллективе. Главным финансовым результатом считается увеличение производительности работы, сокращение текучести сотрудников.

### **3.3 Разработка делегирования как элемента системы нематериального стимулирования труда**

Одним из наиболее действенным социально-психологическим методом нематериальной мотивации является прием побуждения или вовлечения.

Для того чтобы стимулировать сотрудника, а кроме того увеличить результативность, возможно применять метод побуждения (вовлечения). Работника необходимо заинтересовать к тот или иной-нибудьувлекательной созидательной труде, совершив его соучастником этого хода. Или же другими словами делегировать какие-либо полномочия с целью вовлечения и пробуждения в сотруднике дополнительной ответственности.

Результат с использования способа делегирования возможностей велик и подразумевает формирование конкретных координационных заделов с

целью его квалифицированной реализации. Конечно, делегирование имеет и свои минусы, одним из которых является то, что «руководитель может потерять из поля зрения процесс реализации поставленных задач». Поэтому он должен добиться того, чтобы преимущества делегирования перевешивали его недостатки.

Рекомендуем разработать программу по делегированию полномочий от руководителя ФКУ СИЗО-1 к заместителю начальника по социальной работе с подследственными.

1) Обозначение имеющейся проблемы: на данный момент существует проблема, связанная с высокой степенью конфликтности среди осужденных. В связи с тем, что осужденные чаще не заняты каким-либо делом (труд, спорт, культура) они заполняют свое свободное время выяснением отношений и созданием конфликтов соответственно. Таким образом, начальнику по социальной работе поручается решить проблему занятости осужденных в свободное время и по истечении 3-х месяцев представить отчет о степени конфликтности на начало работы и на конец.

2) Начальник по социальной работе самостоятельно должен разработать программу досуга осужденных и план мероприятий, которые будет проходить в течение 3- месяцев.

Таким образом, руководитель ФКУ СИЗО-1 передает свои полномочия начальнику по социальной работе, и в то же время, получая от него отчетность о планируемой и проделанной работе, будет находится в ведении.

В настоящее время наибольшие «заторы» и «торможения» при выполнении распоряжений руководителя СИЗО-1 наблюдаются там, где руководители отделов или отдельные сотрудники не наделены полномочиями принимать решения разной степени ответственности.

Следует разделить область компетентности и возможности отделов в целом, и управляющих отделов в частности. Данное следует с

целью предельно точного исполнения выделиться собственной деятельностью. Рекомендую данную ситуацию решить следующим образом: при помощи тех же должностных инструкций наделить необходимыми полномочиями каждого из руководителей отделов в пределах их компетенции, а отдельным сотрудникам делегировать необходимые полномочия для быстрого решения текущих проблем.

Поручить разработку плана мероприятий по выполнению этого пункта руководителю отдела управления персоналом. Конкретный пример решения проблемы. Все хозяйственные, технические, вопросы документооборота и прочие общие вопросы сотрудники должны направлять не к отдельным сотрудникам отдела, а непосредственно его руководителю. Руководитель отдела, так как он лучше разбирается в обязанностях и возможностях своих подчиненных, сам будет давать распоряжения и делегировать им, если необходимо, необходимые полномочия. Директору предприятия необходимо доверить (делегировать полномочия) руководителям отделов решать все материальные вопросы, входящие в его компетенцию, в пределах какой-либо фиксированной суммы. И только при планировании использования крупных сумм руководитель отдела должен обращаться непосредственно к директору. Это необходимо для того, чтобы руководитель отдела не обращался каждый раз к директору), что бывает по несколько раз в день для получения разрешения взять из кассы предприятия необходимую сумму для производства, например, незначительного ремонта мебели, покупки канцелярских мелочей и т.п.

Для наиболее качественного и быстрого эффекта все вышеуказанные рекомендации необходимо применять только в комплексе и одновременно, а не частями и/или в разное время.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью дипломной работы была разработка системы нематериального стимулирования персонала на примере СИЗО-1 города Благовещенска.

Имеется большое число концепций мотивирования, концепций появления мотивационного подхода. Менеджеры практики стремятся передать свой опыт, однако это лишь еще больше побуждает к изучению этого глубокого вопроса. Проблема мотивации носит междисциплинарный характер: о ней сообщают и социологи, специалисты по психологии, и экономисты, и менеджеры.

ФКУ СИЗО-1 УФСИН России по Амурской области, дислоцируется в г. Благовещенске с лимитом наполнения 989 человек. Следственные изоляторы уголовно-исполнительной системы предназначены для содержания подозреваемых и обвиняемых, в отношении которых в качестве меры пресечения избрано заключение под стражу.

Основной функцией следственных изоляторов считается содержание подозреваемых и обвиняемых (подсудимых и осуждённых) в совершении преступлений, в отношении которых в качестве меры пресечения применено заключение под стражу.

В ходе анализа выяснилось, что с 2014 года численность персонала сокращается, так как количество уволенных превышает количество принятых сотрудников, соответственно снижается коэффициент оборота по приему, увеличивается коэффициент оборота по выбытию, и конечно же, растет коэффициент текучести кадров. Это связано с тем, что в СИЗО-1 идет сокращение численности персонала, а также влияние оказывает неэффективная работа отдела кадров.

По результатам анализа имеющихся методов нематериальной мотивации труда в работе были предложены и разработаны следующие виды нематериального поощрения:

1) Социально-психологическая мотивация: прием побуждения или вовлечения.

Чтобы активизировать работника, а также повысить эффективность, было рекомендовано использовать прием побуждения (вовлечения). Сотрудника следует привлечь к какой-нибудь интересной творческой работе, сделав его участником данного процесса. Или же другими словами делегировать какие-либо полномочия с целью вовлечения и пробуждения в сотруднике дополнительной ответственности.

2) Психологическая мотивация. Было предложено руководству СИЗО осуществлять деятельность по планированию карьеры сотрудников, имеющих хороший потенциал для выполнения управленческих функций. Сотрудник при поддержке высшего руководства предприятия должен точно представлять возможности собственного развития и конечную его цель в данной организации.

Таким образом, предлагаем совершенствовать работу с резервом работников, планируемых на продвижение по службе. А именно, организовать планирование, разработку программы карьерного роста сотрудников из резерва.

3) Моральная мотивация. Наиболее неразработанным является такой метод моральной мотивации как «Занесение на доску почета». В данный момент в ФКУ СИЗО-1 доска почета отсутствует. Данный вид поощрения заключается в размещении фотографии работника с указанием фамилии, имени, отчества, наименования должности или профессии на специально изготовленном и установленном стенде – доске почета.

Основным экономическим эффектом является рост производительности труда, снижение текучести кадров. Ожидается, что, применив делегирование полномочий и внедрив возможность карьерного роста текучесть кадров непременно снизится.

Внедрив методы делегирования и карьерного роста в СИЗО-1, предполагается снижение текучести кадров с 6 % до 3 %, что в денежном выражении составит экономию в 316 800 руб.

#### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) [Текст] // Российская газета. - №7. 21.01.2009.

2 Уголовно-исполнительный кодекс Российской Федерации [Текст]: [федер. закон от 08.01.1997 N 1-ФЗ] // Российская газета. N 9. 16.01.1997.

3 О содержании под стражей подозреваемых и обвиняемых в совершении преступлений [Текст]: [федер. закон от 15.07.1995 N 103-ФЗ] // Российская газета. N 139. 20.07.1995.

4 Об учреждениях и органах, исполняющих уголовные наказания в виде лишения свободы [Текст]: [закон РФ от 21.07.1993 N 5473-1] // Ведомости СНД и ВС РФ. 19.08.1993. N 33. ст. 1316.

5 Об утверждении Положения о следственном изоляторе уголовно-исполнительной системы Министерства юстиции Российской Федерации [Текст]: [приказ Минюста РФ от 25.01.1999 N 20] // Российская газета. N 51.

18.03.1999.

6 Абрамова, С.В. Мотивация и стимулирование персонала / С.В. Абрамова // Проблемы современной экономики: материалы II междунар. науч. конф. (г. Челябинск, октябрь, 2012г.). – Челябинск: Два комсомольца, 2012. – С. 149-153.

7 Аверин, А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации. Учебник для вузов. – М.: РАГС, 2013. – 224с.

8 Аксенова, Е.А. Управление персоналом в системе государственной службы: Учебное пособие / Е.А. Аксенова, Т.Ю. Базаров, Х.А. Беков. – М.: ПК Госслужбы, 2013. – 422с.

9 Анисимов, В. М. Кадровая служба и управление персоналом организации: Практ. пособие кадровика / В.М. Анисимов. – М.: Экономика, 2012. – 704с.

10 Анопко, В. Влияние гуманизации уголовного законодательства на изменение численности и состава осужденных // Преступление и наказание. - 2014. - № 6. С.55-60.

11 Блинов А.О., Василевская О.В. Искусство управления персоналом: Учебное пособие для экономических колледжей и вузов. – М.: ГЕЛАН, 2014. – 411с.

12 Ветлужских Елена. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика; Альпина Паблишер - Москва, 2013. - 152 с.

13 Всеобщая декларация прав человека; Декларация прав и свобод человека и гражданина. — М.: ТОО Иван, 1993. – 32с.

14 Гапонова, Е.М. Нематериальные методы стимулирование персонала: зарубежный опыт и его адаптация в России / Е.М. Гапонова, Р.С. Володин // Экономика. Управление. Финансы. – 2016. - №4. – С. 16-27.

15 Горбачев, И.В. Зарубежный опыт стимулирования труда персонала / И.В. Горбачев // Челябинский гуманитарий. – 2013. - №1 (22). - С.18-22.

16 Государственная кадровая политика и механизм ее реализации: Кадроведение: Курс лекций / Под общ.ред. Е.В. Охотского. – М.: РАГС, 2011. – 322с.

17 Директор по персоналу. Практический журнал по управлению человеческими ресурсами.06.02.2017г [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.hr-director.ru/article/63120-red-w8-nematerialnaya-motivatsiya>

18 Егоршин, А.П. Управление персоналом. Учебник для вузов. – Н. Новгород: НИМБ, 2012. – 607 с.

19 Ивановская Л. В., Митрофанова Е. А., Свистунов В. М. Организация, нормирование и регламентация труда персонала; Проспект - Москва, 2013. - 461 с.

20 Зарубежный опыт управления: подготовка кадров государственной службы. Проблемы России / Под ред. Н.В. Загладина. - М.: РАГС, 2010. – 215с.

21 Зубков А.И., Зубкова В.И. Проблемы реформирования уголовной (карательной) политики на современном этапе // Журнал российского права. - 2015. - № 5. С.36-40.

22 Калачева, Т.Г. Профессионализм государственных служащих субъекта Федерации: методологический и методический подходы к анализу проблемы. - Н.Новгород: Изд-во ВВАГС, 2012. – 167с.

23 Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами. Учебник для вузов. – М.: ИНФРА – М, 2011. – 236с.

24 Кибанов, А.Я. Управление персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 638с.

25 Кибанов, А.Я. Управление персоналом: регламентация труда. – М.: «Экзамен», 2010. – 480с.

26 Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация. Учебник для вузов. – М.:

ИНФРА-М, 2012. – 301с.

27 Кошелев, А. Н. Эффективная мотивация торгового персонала; Дашков и Ко - Москва, 2013. - 224 с.

28 Крячко К. С. Эффективная мотивация персонала [Текст] // Экономическая наука и практика: материалы II Междунар. науч. конф. (г. Чита, февраль 2013 г.). — Чита: Издательство Молодой ученый, 2013. — С. 65-71.

29 Кудрявцева Ю.С., Поваляева А.И. Проблемы мотивации и стимулирования персонала // Научное сообщество студентов: МЕЖДИСЦИПЛИНАРНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ: сб. ст. по мат. II междунар. студ. науч.-практ. конф. № 3. URL: [sibac.info/sites/default/files/conf/file/stud\\_3\\_2.pdf](http://sibac.info/sites/default/files/conf/file/stud_3_2.pdf) (датаобращения: 29.04.2017)

30 Лукьяненко, А.Е. Персонал государственного аппарата: проблемы управления и стабилизации. – М.: МГУ, 2011. – 280с.

31 Лукьяненко, А.Е. Управление персоналом государственных органов: система организации и функционирования. – М.: МГУ, 2012. – 304с.

32 Мансуров, Р.Е. Настольная книга директора по персоналу. / Р.Е. Мансуров. —М.: Бином, 2012 г. – 214 с.

33 Мескон М.Х., Альберт М., Хедоург Ф. Основы менеджмента. Учебник для вузов. / Пер. с англ. – М: Дело, ЛТД, 2012. – 640с.

34 Молоканова, А.И. Система органов и учреждений, исполняющих наказания. - М.: Юридическая литература, 2012. – 253с.

35 Ноздрачев, А.Ф. Государственная служба: Учебник для подготовки государственных служащих. – М.: Статут, 2014. – 592с.

36 Охотский, Е.В. Правовой статус государственного служащего Российской Федерации // Государство и право. - 2010. - № 9. С.33-36.

37 Основные принципы обращения с заключенными. Международные акты о правах человека: Сборник документов. / Сост. В.А. Карташкин, Е.А.

Лукашева. - М.: НОРМА; 2012. – 334с.

38 Основы управления в правоохранительных органах: учебное пособие (в схемах) / Сост. Козлов А.И., Минсафина С.Н. - Самара: Самарский юридический институт ФСИН России, 2012. – 298с.

39 Романов, В.Л. Прохождение государственной службы: карьерная стратегия и служебная тактика. – М.: Юридическая литература, 2011. – 266с.

40 Романенко, А. Принципы эффективной кадровой политики // А. Романенко. – Результат. – 2014. № 8. С. 12-15.

41 Свиридова Т. А., Вобликова А. С. Мотивация персонала как важнейший фактор повышения конкурентоспособности организации // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 2. – С. 541–545.

42 Служебная карьера / Учебник для вузов. под общ. ред. Е.В.Охотского. – М: ОАО «Издательство «Экономика», 2013. – 302с.

43 Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия: учебник. / В.В. Травин, В.А. Дятлов - М.: Дело, 2011 – 227 с.

44 Чекмарев, О.П. Мотивация и стимулирование труда: учебно-методическое пособие. – СПб., 2013. – 343 с.

45 Управление персоналом: учеб. для бакалавров: для студ. вузов / [А.А.Литвинюк и др.]; под ред. А.А.Литвинюка. - М.: Юрайт, 2012. - 434 с

46 Шубина, Н.А. Материальное и нематериальное стимулирование труда: организационный опыт и общественное мнение // Научное сообщество студентов XXI столетия.: сб. ст. по мат. XXIII междунар. студ. науч.-практ. конф. № 8(23). URL: [http://sibac.info/archive/economy/8\(23\).pdf](http://sibac.info/archive/economy/8(23).pdf) (дата обращения: 29.04.2017)

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

Образец анкеты для выявления потребностей работников организации

- 1) Ваша профессия, специальность или занимаемая должность (вписать).
- 2) Образование: среднее, среднее профессиональное, высшее, последипломное (нужное подчеркнуть).
- 3) Пол: муж./жен. (нужное подчеркнуть).
- 4) Возрастная категория: от 18 до 25 лет; от 26 до 35 лет; от 36 до 45 лет; от 46 до 60 лет и старше (нужное подчеркнуть).
- 5) Стаж работы на данном предприятии \_\_\_\_\_ (лет).
- 6) Общий стаж работы \_\_\_\_\_ (лет).
- 7) Отметьте по пятибалльной системе потребности, лежащие в основе вашей мотивации к успеху:
  - 7.1) материальные (потребности физиологические, удовлетворяемые через заработную плату) \_\_\_\_\_;
  - 7.2) потребности в социальной защищенности (гарантия занятости) \_\_\_\_\_.
- 8) Потребности социальные (потребность в принадлежности к коллективу, в общении с коллегами) \_\_\_\_\_.
- 9) Потребности в признании заслуг:
  - 9.1) потребность в получении от руководителя положительной оценки за результаты труда (благодарность, похвала и т.п.) \_\_\_\_\_;
  - 9.2) потребность в продвижении по служебной лестнице \_\_\_\_\_;
  - 9.3) потребность в расширении сферы своей деятельности в рамках занимаемой должности \_\_\_\_\_;
  - 9.4) потребность в участии в планировании своей деятельности и деятельности организации, в выработке принимаемых руководителями решений

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

9.5) потребность в расширении сферы своей ответственности за результаты работы

---

10) Потребность в самовыражении:

10.1) потребность в повышении квалификации \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_;

10.2) Потребность в получении дополнительных полномочий в принятии решений

\_\_\_\_\_;

10.3) потребность в праве на принятие рискованных решений \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_;

10.4) потребность в получении более сложной и ответственной работы, позволяющей полнее реализовать свой творческий потенциал \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_.

По результатам интервью и анкетирования можно получить ответы на следующие вопросы:

– какие потребности являются доминирующими (4 – 5-е места в рейтинге), а какие - фоновыми (6 - 10-е места в рейтинге)?

– какие потребности необходимо удовлетворять уже сейчас, чтобы повысить заинтересованность персонала в результатах труда?

– для удовлетворения каких потребностей целесообразно разработать систему мотиваторов в перспективе?