

УДК 343.83

DOI 10.33463/1999-9917.2020.28(1-4).2.237-250

**АЛЕКСАНДР ЮРЬЕВИЧ ДОЛИНИН**,  
кандидат юридических наук, доцент,  
начальник кафедры управления и организации деятельности  
уголовно-исполнительной системы,  
Академия ФСИН России, г. Рязань, Российская Федерация,  
e-mail: [aleksander.dolinin@yandex.ru](mailto:aleksander.dolinin@yandex.ru)

## ПРОБЛЕМЫ ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ В РАБОТЕ С КАДРАМИ УГОЛОВНО-ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЫ

### Для цитирования

Долинин, А. Ю. Проблемы применения методов управления в работе с кадрами уголовно-исполнительной системы / А. Ю. Долинин // Человек: преступление и наказание. – 2020. – Т. 28(1–4), № 2. – С. 237–250. – DOI : 10.33463/1999-9917.2020.28(1-4).2.237-250.

**Аннотация.** Статья посвящена рассмотрению проблем применения методов управления в работе с кадрами уголовно-исполнительной системы и содержит предложения по совершенствованию их практического применения. Затронутая тема актуальна в связи с тем, что в деятельности системы управления персоналом учреждений и органов уголовно-исполнительной системы применяется далеко не весь спектр методов управления и воздействия на работников. Современная наука и практика кадрового менеджмента выработала широкий спектр инструментов воздействия на персонал организации. Применяемые в настоящее время общие методы управления персоналом включают в себя как традиционные способы воздействия (экономические и административные), так и целый комплекс социально-психологических методов, базирующихся на способах мотивации и морального воздействия. Административные методы имеют прямое воздействие на персонал, а экономические и социально-психологические – косвенное, поэтому эффект от их применения проявляется не сразу. Частные методы предназначены для использования общих методов в конкретных условиях. Их классифицируют по различным признакам, чаще всего по элементам процесса управления персоналом. На практике наибольший эффект достигается от комплексного применения методов управления. Однако, несмотря на теоретическую обоснованность системного использования методов воздействия на работников в практике управления персоналом многих российских организаций, в том числе учреждений и органов Федеральной службы исполнения наказаний, чаще всего применяются методы принуждения, как административные, так и экономические, часто в форме различных дисциплинарных и денежных санкций. В настоящее время в учреждениях

© Долинин А. Ю., 2020



Статья лицензируется в соответствии с лицензией [Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

и органах уголовно-исполнительной системы имеются явные проблемы с реализацией метода экономического стимулирования сотрудников. Правовые нормы материального стимулирования регулируются на федеральном уровне, а его размер определяется возможностями бюджета Российской Федерации. При этом отсутствие существенной дифференциации в денежном довольствии и социальном обеспечении различных категорий персонала уголовно-исполнительной системы в зависимости от сложности и напряженности их служебной деятельности не позволяет в полной мере раскрыть все возможности их материального стимулирования. Сложность эффективного применения социально-психологических методов управления в современных условиях обусловлена рядом объективных факторов: нестабильностью экономического состояния многих организаций, их финансовыми трудностями и т. п. Уголовно-исполнительная система в данном случае не является исключением. Наблюдается явный дисбаланс между регламентацией социально-психологических методов управления персоналом уголовно-исполнительной системы и практикой их применения. Проведенный анализ позволил сформулировать следующие основные направления повышения эффективности применения методов управления в работе с кадрами учреждений и органов уголовно-исполнительной системы:

руководящему составу учреждений и органов уголовно-исполнительной системы оперативно-служебные отношения с персоналом целесообразно выстраивать на основе принципов производственной демократии и социального партнерства;

применение методов административного воздействия на сотрудников уголовно-исполнительной системы должно исходить из четкой регламентации деятельности каждого сотрудника, благодаря чему появляется возможность применять наиболее эффективные методы распорядительного и дисциплинарного управления, адекватно воспринимаемые персоналом;

совершенствование методов экономического воздействия на сотрудников уголовно-исполнительной системы должно базироваться на необходимости повышения стимулирующих функций применяемой системы денежного довольствия и социально-экономических льгот;

применяемые средства социально-психологического воздействия на сотрудников должны способствовать корректировке их целевых установок, интересов, взглядов, чувств, стремлений и настроений. Использование методов социально-психологического воздействия на персонал должно основываться на согласовании интересов учреждений и органов уголовно-исполнительной системы и отдельных сотрудников.

**Ключевые слова:** уголовно-исполнительная система, работа с кадрами, персонал уголовно-исполнительной системы, система управления персоналом, методы управления.

В современных условиях кадровые ресурсы являются главным конкурентным преимуществом любой организации. Качество кадровых ресурсов и эффективность их использования во многом определяют эффективность деятельности организации, ее результативность, прибыльность и конкурентоспособность. Современная концепция менеджмента, включая такие его разновидности, как кадровый менеджмент, стратегический менеджмент, рассматривает персонал организации как ее важнейший ресурс,

а систему управления персоналом – как важнейший из обеспечивающих подсистем организации.

В любой организации система управления персоналом является сложным механизмом взаимодействия руководителей организации, ее структурных подразделений и работников различных категорий в процессе осуществления совместной деятельности. Руководящий персонал организации выступает в качестве управляющей подсистемы системы управления персоналом и является субъектом управления. Управляемая подсистема (объект управления) системы управления персоналом включает в себя все структурные подразделения и весь персонал организации.

Для эффективного использования персонала необходимо целенаправленно воздействовать на человеческую составляющую организации. В современных условиях процесс управления персоналом заключается именно в целесообразном воздействии как на целые структурные подразделения организации, так и непосредственно на конкретных работников.

Следовательно, основными целями системы управления персоналом современной организации являются:

- экономический рост организации, следствием которого станет повышение уровня жизни и благосостояния ее персонала;
- полная занятость персонала организации, при которой появляется возможность найти каждому работнику подходящее место работы;
- экономическая эффективность деятельности каждого работника организации;
- социально-экономическая свобода работников, которая позволяет осуществлять их деятельность самостоятельно и творчески;
- справедливое распределение доходов в зависимости от личного вклада каждого работника [1, с. 23].

Достичь указанных целей системы управления персоналом возможно только при эффективном воздействии на работников организации. Именно поэтому современный менеджмент главное внимание уделяет человеческому фактору.

Затронутая тема актуальна в связи с тем, что в деятельности системы управления персоналом учреждений и органов уголовно-исполнительной системы применяется далеко не весь спектр методов управления и воздействия на работников, что позволяет внести конкретные предложения по совершенствованию системы управления персоналом.

Современная наука и практика кадрового менеджмента выработала широкий спектр инструментов воздействия на персонал организации для повышения производительности его труда и достижения стратегических организационных целей. Большинство авторов считают, что применяемые в настоящее время общие методы управления персоналом включают в себя как традиционные способы воздействия (экономические и административные), так и целый комплекс социально-психологических методов, базирующихся на способах мотивации и морального воздействия [2, с. 106–107; 3, с. 56; 4, с. 67; 5]. Они различаются способом воздействия руководителя на персонал.

Однако в литературе встречается иная классификация общих методов управления персоналом. Существует представление о том, что в зависимости от характера воздействия на человека выделяют методы стимулирования, информирования, убеждения, а также административного принуждения [6, с. 34].

Несмотря на то что общие методы управления персоналом направлены на решение главных проблем и в целом отражают сущность системы воздействия на персонал, они не всегда позволяют непосредственно решать управленческие задачи в конкретной си-

туации. В связи с этим частные методы предназначены для использования общих методов в конкретных условиях, поэтому в каждой организации применяются конкретные частные методы, свойственные ее специфике и традициям.

Практическое применение методов управления (руководство) реализуется с помощью определенных средств – это те ресурсы, использование которых обеспечивает влияние руководителя на подчиненного для выполнения им поставленных задач и достижения целей. По отношению к субъекту управления все средства руководства классифицируются на позитивные и негативные; принуждение и убеждение.

Все средства руководства можно разделить на четыре группы:

1) средства физического воздействия (физические угрозы и принуждения, побои, сексуальные домогательства и т. п.), использование которых недопустимо;

2) административные средства (административные санкции: предоставление или лишение необходимой информации для решения поставленных задач; поощрение и наказание; повышение или понижение в должности; отстранение от должности; грамоты; звания и т. п.);

3) экономические средства (использование материальных ресурсов: зарплата, премия, различные социальные блага и т. п.);

4) социально-психологические средства (совокупность средств социального, психологического и воспитательного воздействия на персонал) [7, с. 250–251].

Различные средства могут применяться одновременно.

В современном менеджменте обосновывается необходимость комплексного применения всех выработанных управленческой наукой методов управления персоналом. Однако, несмотря на теоретическую обоснованность системного использования методов воздействия на работников, в практике управления персоналом многих российских организаций чаще всего применяются методы принуждения, как административные, так и экономические, часто в форме различных дисциплинарных и денежных санкций. При этом методы убеждения, к которым относятся социально-психологические методы, применяются существенно реже.

Изложенное в полной мере относится и к деятельности системы управления персоналом учреждений и органов ФСИН России, поскольку многие руководители преимущественно используют методы административного воздействия на подчиненных сотрудников. Экономическое стимулирование в практике управления персоналом уголовно-исполнительной системы используется значительно реже, что не всегда обусловлено исключительно недостаточным финансированием.

Вместе с тем теория менеджмента показывает, что в современных условиях должно меняться отношение к персоналу в сторону социальной направленности. Современная концепция кадрового менеджмента признает приоритет интересов персонала перед организационными интересами, что в конечном счете сказывается на эффективной деятельности организации. Безусловно, в чистом виде подобный подход достаточно условно может использоваться в уголовно-исполнительной системе, учитывая возложенные на систему задачи и функции, дисциплинарные и субординационные отношения сотрудников, однако он должен служить основным ориентиром для эффективного руководителя.

Степень эффективности управленческого воздействия различных методов управления неодинакова. В немалой степени это обусловлено тем, что эффект от различных методов управления проявляется по-разному. Необходимо обратить внимание на то, что административные методы управления характеризуются преимущественно

прямым характером воздействия на персонал. В свою очередь, характер воздействия экономических и социально-психологических методов преимущественно косвенный, поэтому эффект от их применения проявляется не автоматически, а через определенный промежуток времени.

Результативность деятельности системы управления персоналом организации определяется эффективностью применяемых методов. При этом необходимо учитывать, что любой метод управления может иметь позитивное и негативное воздействия на персонал. Негативное воздействие методов управления на персонал снижает эффективность их деятельности, а позитивное – наоборот, повышает. Следовательно, именно использование позитивного влияния методов управленческого воздействия будет иметь как экономический, так и социальный эффект. В связи с этим целесообразно рассмотреть выработанные наукой управления персоналом способы позитивного и негативного воздействия руководителей на работников, а также условия, при которых эти способы применяются.

Суммировав мнения специалистов, полученные из теоретических источников, можно сделать вывод о том, что система административных методов управления включает в себя:

- организационно-стабилизирующие методы, устанавливающие общие принципы работы с персоналом на государственном уровне в форме законов, подзаконных нормативных правовых актов, государственных стандартов и иных нормативных документов, регламентирующих социально-трудовые отношения;
- методы организационного воздействия (инструктирование, регламентирование и нормирование труда), устанавливающие и закрепляющие цели, задачи и функциональные обязанности, полномочия и ответственность персонала в конкретной организации;
- распорядительные методы, применяемые в процессе оперативного управления персоналом организации. Они реализуются в форме приказов, распоряжений, решений, указаний руководства;
- дисциплинарные методы, применяемые для поддержания стабильности организационных связей и отношений внутри организации. Они выражаются в установлении и реализации различных форм ответственности и контроля, а также применении негативных стимулов (взысканий, штрафов) за неисполнение организационно-административных актов управления.

Таким образом, административные методы управления персоналом базируются на системе следующих нормативных актов:

- законодательные и подзаконные акты государства;
- нормативные акты вышестоящих структур управления;
- локальные нормативные акты организации;
- письменные и устные акты оперативного управления.

Специалисты отмечают специфику применения различных методов воздействия в рамках административных методов. Так, по мнению А. П. Егоршина, организации, где высок уровень организационного воздействия на персонал, трудовой и исполнительной дисциплины работников, не испытывают значительных потребностей в применении распорядительных воздействий. Напротив, потребность в постоянном оперативном распорядительном воздействии испытывают организации с низким уровнем организационного воздействия на персонал (неэффективное инструктирование, регламентирование и нормирование труда персонала) [8, с. 263].

Организационно-стабилизирующие методы выступают в форме законодательных и подзаконных нормативных правовых актов, государственных стандартов и иных нормативных документов, регламентирующих социально-трудовые отношения на федеральном уровне. Их воздействие на персонал всех организаций, осуществляющих производственно-хозяйственную деятельность на территории Российской Федерации, должно быть одинаковым. Основным инструментом организационно-стабилизирующего воздействия на персонал отечественных организаций является Трудовой кодекс Российской Федерации. В связи с этим при правильном применении трудового законодательства организационно-стабилизирующие методы должны позитивно воздействовать на персонал конкретной организации.

В учреждениях и органах уголовно-исполнительной системы основным законодательным актом, применяемым в рамках реализации организационно-стабилизирующих административных методов управления, является Федеральный закон от 19 июля 2018 г. № 197-ФЗ «О службе в уголовно-исполнительной системе Российской Федерации и о внесении изменений в закон Российской Федерации „Об учреждениях и органах, исполняющих уголовные наказания в виде лишения свободы”». В настоящее время активно формируется ведомственная нормативная база, призванная обеспечить эффективную реализацию указанного закона. Представляется, что скорейшая разработка и принятие ведомственных нормативных правовых актов по вопросам прохождения службы в уголовно-исполнительной системе во исполнение изменившегося законодательства позволит увязать различные аспекты управления персоналом, будет способствовать упорядочению служебных отношений в учреждениях и органах ФСИН России и в конечном счете обеспечит позитивное воздействие на сотрудников.

Негативное организационное воздействие проявляется в случае отсутствия или использования устаревших или неэффективных регламентов, недоступных для персонала. Напротив, рост регламентации управления способствует проявлению позитивного организационного воздействия. Для учреждений и органов уголовно-исполнительной системы регламентация управления заключается прежде всего в подготовке нормативных документов локального уровня, таких как должностные инструкции работников, положения о структурных подразделениях, различные инструкции по видам деятельности.

Позитивное распорядительное воздействие достигается в результате издания четких распорядительных актов, применения эффективной системы контроля исполнения принятых решений, а также когда руководители структурных подразделений отдают подчиненным сотрудникам четкие распоряжения с указанием конкретных поручений и сроков их исполнения. Негативными (неэффективными) являются нечеткие, расплывчатые или противоречивые, а также неконтролируемые распорядительные воздействия.

Методы дисциплинарного воздействия имеют позитивную направленность в случае баланса между административными методами наказания и поощрения. В противном случае они имеют негативную направленность и часто приводят к ухудшению кадровой ситуации в организации.

Представляется, что применение дисциплинарных методов в практике управления персоналом уголовно-исполнительной системы имеет позитивную направленность, когда дисциплинарное воздействие базируется на принципах неотвратимости, справедливости, адекватности и нормативности. Последний принцип предполагает четкую регламентацию процедуры дисциплинарного воздействия, а также возможность обжаловать его или его последствия для сотрудника. Обновленная нормативная база по вопросам

организации работы с кадрами уголовно-исполнительной системы в настоящее время позволяет реализовать указанные принципы.

Так, приказом Минюста России от 12 сентября 2019 г. № 202 утвержден Дисциплинарный устав уголовно-исполнительной системы Российской Федерации, в котором впервые в отдельном нормативном акте предпринята попытка регламентировать дисциплинарные отношения в уголовно-исполнительной системе, несмотря на то что сам документ новых правовых новелл не содержит. Приказом Минюста России от 11 сентября 2019 г. № 200 впервые в нормотворческой практике уголовно-исполнительной системы утвержден Порядок рассмотрения служебного спора в уголовно-исполнительной системе Российской Федерации.

По мнению специалистов, роль административных методов воздействия на персонал в последнее время снизилась. Преобладающее значение приобретают социально-экономические и социально-психологические методы управления [9, с. 165]. При этом считается, что применение организационного воздействия наиболее эффективно с одновременным применением методов социально-психологического воздействия [8, с. 263].

Экономические методы управления – это способы воздействия на работников, которые опираются на их учет экономических интересов. Эти методы управления являются основой материального стимулирования работников и используют механизмы их мотивации.

Главным методом экономического управления персоналом по праву считается метод экономического стимулирования, при котором размер заработной платы работника формируется в зависимости от его вклада в прибыльность организации. При использовании механизма экономического стимулирования необходимо применять следующие основные правила:

- согласовать и увязать цели развития организации с целями экономического стимулирования персонала;
- дифференцировать экономическое стимулирование персонала с учетом его личного вклада;
- сочетать методы экономического и не экономического стимулирования;
- сочетать экономическое стимулирование с экономическими санкциями, предусматривающими материальную ответственность персонала [10, с. 79].

Экономические методы управления персоналом включают в себя две основные группы:

- методы, используемые на федеральном и региональном уровне управления для стимулирования эффективной трудовой деятельности трудоспособного населения страны или региона (например, установление минимального размера заработной платы);
- методы экономического стимулирования, используемые в конкретной организации в отношении ее персонала (трудовые нормы, система премирования, система льгот и надбавок и т. п.).

В отношении сотрудников уголовно-исполнительной системы первая группа экономических методов управления регламентируется федеральным законодательством и ведомственными нормативными актами и включает в себя систему денежного довольствия, надбавок и льгот сотрудников, а также реализацию социальных гарантий и социальное обеспечение сотрудников уголовно-исполнительной системы и членов их семей. Эти методы распространяются на всех сотрудников уголовно-исполнительной системы вне зависимости от места прохождения ими службы, а их стимулирующий эф-

фект в последнее время заметно снизился, поскольку существующий уровень денежного довольствия и социальных льгот не в полной мере компенсирует служебную нагрузку.

В учреждениях и органах уголовно-исполнительной системы основным законодательным актом, применяемым в рамках реализации экономических методов управления, является Федеральный закон от 30 декабря 2012 г. № 283-ФЗ «О социальных гарантиях сотрудникам некоторых федеральных органов исполнительной власти и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», который регулирует отношения, связанные с денежным довольствием сотрудников, обеспечением жилыми помещениями, медицинским обеспечением сотрудников, граждан Российской Федерации, уволенных со службы в учреждениях и органах уголовно-исполнительной системы, членов их семей и лиц, находящихся (находившихся) на их иждивении, а также с предоставлением им иных социальных гарантий.

На заседании круглого стола на тему «О состоянии и направлениях законодательного обеспечения прохождения службы и совершенствования служебной деятельности в уголовно-исполнительной системе» в Комитете Совета Федерации по обороне и безопасности 26 ноября 2019 г. отмечено, что квалифицированные кадры, способные эффективно решать поставленные задачи, покидают систему, часто не видя отдачи от своего напряженного и ответственного труда. Особую озабоченность вызывает растущий некомплект младшего начальствующего и рядового состава, где средний показатель по уголовно-исполнительной системе составил 12 %. Одна из основных причин этого – низкая социальная защищенность сотрудников: недостаточная обеспеченность жильем и денежным довольствием, сложности с реализацией права сотрудников уголовно-исполнительной системы на получение медицинской помощи.

Исправлению сложившейся ситуации будет способствовать увеличение объема средств социальной защиты, который позволил бы полностью компенсировать те затраты и ограничения, которые несут сотрудники, выполняя свою работу. По мнению ФСИН России, такими средствами могут стать:

- обеспечение выплаты денежного довольствия за счет увеличения объема бюджетных ассигнований, выделяемых на обеспечение денежным довольствием сотрудников уголовно-исполнительной системы и оплату труда гражданского персонала уголовно-исполнительной системы;
- жилищное обеспечение сотрудников уголовно-исполнительной системы за счет увеличения объема бюджетных ассигнований на предоставление единовременной социальной выплаты сотрудникам уголовно-исполнительной системы и обеспечение служебными жилыми помещениями сотрудников и членов их семей;
- оказание медицинской помощи сотрудникам уголовно-исполнительной системы в медицинских организациях государственной и муниципальной систем здравоохранения посредством получения сотрудниками полисов обязательного медицинского страхования;
- меры социальной поддержки членам семей погибших (умерших) сотрудников.

Вторая группа экономических методов управления реализуется в конкретных учреждениях и органах уголовно-исполнительной системы и в основном сводится к премированию личного состава. В контексте применения этой группы экономических методов наблюдаются два основных проблемных аспекта. Первый связан с недостаточным бюджетным финансированием премиальных расходов, а второй – с практикой расходования (распределения) выделяемых на эти нужды денежных средств, которая, по мнению сотрудников, не всегда справедлива.



Таким образом, в настоящее время в учреждениях и органах уголовно-исполнительной системы имеются явные проблемы с реализацией метода экономического стимулирования сотрудников. Правовые нормы материального стимулирования регулируются на федеральном уровне, а его размер определяется возможностями бюджета Российской Федерации. При этом отсутствие существенной дифференциации в денежном довольствии и социальном обеспечении различных категорий персонала уголовно-исполнительной системы в зависимости от сложности и напряженности их служебной деятельности не позволяет в полной мере раскрыть все возможности их материального стимулирования.

Вместе с тем премирование сотрудников конкретного учреждения или органа уголовно-исполнительной системы осуществляется его руководителем в пределах выделенных лимитов. Именно на этом уровне может быть реализован эффективный механизм экономического стимулирования персонала уголовно-исполнительной системы, а роль в его использовании возлагается исключительно на руководство.

Несмотря на эти обстоятельства, следует четко представлять факторы и условия негативного и позитивного воздействия экономических методов управления на персонал [8, с. 263–264], что позволит выработать предложения по их эффективному применению в учреждениях и органах уголовно-исполнительной системы.

Позитивное воздействие экономических методов управления может проявляться в следующих вариантах:

1) организация планового ведения производственно-хозяйственной деятельности организации, когда:

- применяются инструменты стратегического анализа и планирования;
- планы социально-экономического развития организации разрабатываются в соответствии с ее стратегическими организационными целями;
- определены критерии эффективности работы организации;
- конечные результаты деятельности четко определены и являются основой планирования;

2) эффективная система заработной платы, выстроенная по системе коэффициента трудового участия;

3) эффективная система премирования, зависящая от получаемой прибыли;

4) эффективная система социального и медицинского обеспечения.

Негативное воздействие экономических методов управления проявляется в случаях:

- беспланового ведения хозяйства;
- «замораживания» заработной платы;
- ликвидации системы премирования из прибыли, уменьшения выплат материальной помощи;
- отсутствия системы медицинского и социального обеспечения.

Социально-психологические методы управления персоналом подразумевают использование совокупности средств социального, психологического и воспитательного воздействия на подчиненных сотрудников. Их достаточно условно делят на методы социологического воздействия, направленные на коллектив работников, и психологические методы, в которых управленческое воздействие направлено на личность конкретного работника. Психологические методы, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны.

Специалисты перечисляют следующие основные социально-психологические методы управления персоналом:

- моральное стимулирование персонала;
- формирование подразделений с учетом психологического соответствия работников;
- минимизация психологических конфликтов;
- формирование личной мотивации работников и установление моральных санкций и поощрений;
- личный пример руководителя подчиненным;
- участие работников в управлении организацией;
- удовлетворение культурных и духовных потребностей персонала, возможность социального общения;
- установление норм социального поведения и социальное стимулирование развития трудового коллектива;
- социальная профилактика и социальная защита работников;
- развитие служебной карьеры персонала;
- формирование норм поведения и корпоративной культуры организации;
- формирование комфортного психологического климата в коллективе [2, с. 115].

Сложность эффективного применения социально-психологических методов управления в современных условиях обусловлена рядом объективных факторов: нестабильностью экономического состояния многих организаций, их финансовыми трудностями и т. п. В связи с этим руководители в меньшей степени обеспокоены вопросами управления человеческими ресурсами, уделяя большую часть времени на решение производственно-хозяйственных, маркетинговых, финансовых и иных проблем. В этих условиях трудно поддерживать нормальный социально-психологический климат в трудовых коллективах.

Уголовно-исполнительная система Российской Федерации в данном случае не является исключением. Наблюдается явный дисбаланс между регламентацией социально-психологических методов управления персоналом уголовно-исполнительной системы и практикой их применения. За добросовестное исполнение служебных обязанностей, достижение высоких результатов в служебной деятельности, а также за успешное выполнение особо сложных и важных задач к сотруднику применяется целая система мер поощрения. Приказом ФСИН России от 27 сентября 2019 г. № 871 «О ведомственных наградах Федеральной службы исполнения наказаний» учрежден целый комплекс ведомственных наград уголовно-исполнительной системы, награждение которыми оказывает положительный мотивационный эффект на сотрудников.

В учреждениях и органах уголовно-исполнительной системы созданы психологические службы, которыми регулярно проводится изучение морально-психологического климата в коллективах сотрудников, анализируются проблемы сотрудников, изучаются личные качества руководителей, их рейтинг. По результатам исследований вносятся предложения по улучшению климата, развитию качеств руководителей. Однако на практике, как правило, конкретных мероприятий по изменению морально-психологического климата не проводится, стиль руководства начальников подразделений уголовно-исполнительной системы в зависимости от результатов исследований не меняется.

Учитывая, что социально-психологические методы управления в отличие от экономических, как правило, являются низкозатратными, а их влияние не в меньшей степени влияет на мотивацию персонала, целесообразно знать и прогнозировать позитивное и негативное влияние этих методов воздействия на персонал организации [8, с. 267–269].

Примерами позитивного воздействия социально-психологических методов воздействия на персонал организации могут служить:

1) формирование правил взаимоотношений работников организации (например, морального корпоративного кодекса), развитие организационной культуры и реализация принципов патернализма;

2) применение эффективных социальных методов воздействия на персонал организации. Например, обеспечение роста качества трудовой жизни; поддержание здоровой конкуренции, соревновательности и инициативы работников; использование демократического стиля руководства; регулярный мониторинг состояния социально-психологического климата коллективов и роли их руководителей;

3) применение рациональных психологических методов воздействия на персонал организации. Например, поддержание здорового социально-психологического климата в коллективе на основе соблюдения прав личности; эффективное использование психологических методов мотивации персонала; создание психологической службы; регулярное психологическое тестирование работников и обеспечение психологической индивидуальной работы с персоналом.

Социально-психологические методы воздействия на персонал организации имеют негативное воздействие в следующих случаях:

1) отсутствие или размытость морального кодекса, применение двойных стандартов. Например, игнорирование корпоративной культуры и поддержка групповых интересов отдельных структурных подразделений, коллективов и групп работников;

2) применение неэффективных социальных и психологических методов воздействия на работников. Например, игнорирование решения социальных и психологических проблем работников, создание и поддержание в организации нездоровой конкуренции, сдерживание инициативы работников.

Обоснованно считается, что система и практические методы управления персоналом должны периодически обновляться в соответствии с изменением внутренней и внешней среды организации, что обеспечивает формирование и функционирование дееспособного трудового коллектива [11, с. 29]. В силу этого система методов управления персоналом уголовно-исполнительной системы объективно нуждается в регулярной модернизации с учетом изменений, происходящих как в пенитенциарной практике государства, так и в кадровой ситуации в учреждениях и органах уголовно-исполнительной системы, связанной с повышением служебной нагрузки сотрудников, изменением их мотивационной структуры и т. п.

Проведенный анализ позволяет сформулировать следующие основные направления повышения эффективности применения методов управления в работе с кадрами учреждений и органов уголовно-исполнительной системы:

1) руководящему составу учреждений и органов уголовно-исполнительной системы оперативно-служебные отношения с персоналом целесообразно выстраивать на основе принципов производственной демократии и социального партнерства;

2) применение методов административного воздействия на сотрудников уголовно-исполнительной системы должно исходить из четкой регламентации деятельности каждого сотрудника, благодаря чему появляется возможность применять наиболее эффективные методы распорядительного и дисциплинарного управления, адекватно воспринимаемые персоналом. Это может быть достигнуто за счет разработки эффективных всеобъемлющих положений о структурных подразделениях, инструкций (положений) по видам деятельности и должностных инструкций, нормативного закрепления предъявляемых требований к объему и качеству работы сотрудников, сроков и видов

контроля, а также четкой регламентации порядка и условий применения дисциплинарных взысканий и поощрений личного состава;

3) совершенствование методов экономического воздействия на сотрудников уголовно-исполнительной системы должно базироваться на необходимости повышения стимулирующих функций применяемой системы денежного довольствия и социально-экономических льгот. Для этого необходимо:

– изменить структуру денежного довольствия сотрудника уголовно-исполнительной системы, императивно выделив в ней три части. Первая часть денежного довольствия выплачивается в полном объеме при условии добросовестного выполнения сотрудником должностных обязанностей. Ее снижение возможно только при наличии веских оснований (прогул, грубое нарушение служебной дисциплины и т. п.). Вторая часть денежного довольствия определяется стажем службы в уголовно-исполнительной системе, стажем службы в конкретном подразделении (для отдельных (в идеале всех) категорий должностей). Данная надбавка может быть дифференцирована в зависимости от сложности, напряженности и условий службы в конкретной службе (на конкретных должностях). Это позволит обеспечить кадровый баланс внутри структурных подразделений, снизить уровень внутриорганизационной текучести кадров, укомплектовать «не престижные» должности. Для этих составляющих денежного довольствия сотрудников необходимо законодательно закрепить ежегодную индексацию с учетом имеющегося уровня инфляции в стране. Величина третьей части денежного довольствия должна определяться личными результатами служебной деятельности каждого сотрудника. При этом целесообразно четко закрепить критерии, условия и предельные значения дополнительных выплат, а также предусмотреть соответствующие объемы бюджетного финансирования;

– осуществлять все предусмотренные действующим законодательством для сотрудников правоохранительных органов социальные выплаты сотрудникам уголовно-исполнительной системы;

– повысить уровень социального обеспечения сотрудников уголовно-исполнительной системы, непосредственно не связанного с денежными выплатами, но позволяющего им чувствовать себя социально защищенными в сравнении с иными гражданами, чья трудовая деятельность не характеризуется таким объемом психозмоциональных и физических затрат, связанных со службой в исправительных учреждениях (например, первоочередный прием детей сотрудников уголовно-исполнительной системы в образовательные организации);

4) применяемые средства социально-психологического воздействия на сотрудников должны способствовать корректировке их целевых установок, интересов, взглядов, чувств, стремлений и настроений. Использование методов социально-психологического воздействия на персонал должно основываться на согласовании интересов учреждений и органов уголовно-исполнительной системы и отдельных сотрудников и включать в себя:

– регулярный мониторинг социально-психологической обстановки в служебных коллективах и степени удовлетворенности сотрудников условиями службы;

– регулярный мониторинг конфликтных ситуаций и обучения персонала навыкам бесконфликтного служебного поведения и межличностного общения;

– организацию регулярных психокоррекционных мероприятий с сотрудниками, состоящими в группах повышенного психологического контроля, обращая особое внима-

ние на профилактику их девиантного и деструктивного поведения, употребления ими спиртных напитков и наркотических веществ;

– регулярное исследование мотивации трудовой деятельности сотрудников, в том числе изучение потребности и структуры мотивов кандидатов на службу на этапе подбора персонала, что позволит принимать обоснованные кадровые решения по их эффективному служебному использованию;

– применение индивидуального подхода к подчиненным сотрудникам с учетом типа их личности, темперамента и иных личностных качеств;

– организацию индивидуальной воспитательной работы с подчиненными сотрудниками на основе результатов изучения морально-психологического климата в служебном коллективе;

– стимулирование сотрудников на эффективное совместное решение значимых служебных задач, для чего необходимо: при обсуждении организационных вопросов учитывать критические замечания и пожелания сотрудников; качественно и своевременно подводить итоги работы деятельности подчиненных подразделений и сотрудников с анализом позитивных и негативных моментов в работе; оказывать подчиненным помощь в разработке стратегий устранения их недостатков;

– организацию проведения инструктажей с начальниками структурных подразделений по проведению изучения круга вопросов и проблем подчиненных сотрудников, включая их семейно-бытовые условия;

– объективное применение мер морального стимулирования сотрудников, совершенствование нематериальных форм стимулирования работников, включающее в себя широкое применение нематериальных форм поощрения;

– разработку мероприятий по улучшению качества трудовой жизни, обеспечивающих гарантию занятости, нормальные условия труда, нормализацию межличностных отношений в коллективе сотрудников;

– развитие позитивной организационной культуры в служебных подразделениях и партнерских взаимоотношений сотрудников между собой, а также с их руководителями, включающее в себя организацию мероприятий по укреплению сплоченности трудового коллектива, в частности совершенствование культурно-развлекательной, спортивно-массовой работы, а также работы по патриотическому воспитанию сотрудников;

– создание системы самовыражения, признания результатов и причастности к деятельности подразделения уголовно-исполнительной системы ее сотрудников.

Применение предложенных мер и рекомендаций по реализации методов управления в работе с кадрами уголовно-исполнительной системы в практической деятельности повысит степень удовлетворенности сотрудников служебной деятельностью, создаст благоприятную рабочую среду, увеличит оперативно-служебную и социально-экономическую эффективность деятельности персонала, что положительно отразится на повышении эффективности уголовно-исполнительной практики.

### **Библиографический список**

1. Макконелл К. Р., Брю С. Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика : пер. с англ. 14-е изд. М. : ИНФРА-М, 2003. 972 с.

2. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. 4-е изд., доп. и перераб. М. : ИНФРА-М, 2013. 695 с.

3. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия : учеб. пособие. М. : ИНФРА-М ; Новосибирск : НГАЭиУ, 2003. 312 с.

4. Бухалков М. И. Управление персоналом : учеб. для вузов. 2-е изд. М. : ИНФРА-М, 2011. 400 с.
5. Кричевский Р. Л. Если вы руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. М. : Дело, 1998. 384 с.
6. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации : учеб. для вузов. М. : Аспект Пресс, 2005. 279 с.
7. Столяренко Л. Д. Психология делового общения и управления : учебник. Ростов н/Д : Феникс, 2005. 416 с.
8. Егоршин А. П. Основы управления персоналом : учеб. пособие. 3-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2011. 352 с.
9. Герчикова И. Н. Менеджмент : учебник. 4-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ, 2010. 512 с.
10. Бурганова Л. А. Теория управления : учеб. пособие. М. : ИНФРА-М, 2009. 153 с.
11. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика : учебник. М. : Проспект, 2010. 688 с.