

УДК 343.83

**ЛАРИСА ЛЕОНИДОВНА МАЛКОВА,**  
кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры управления экономической деятельностью  
и организации производства в уголовно-исполнительной системе,  
Вологодский институт права и экономики ФСИН России,  
г. Вологда, Российская Федерация,  
e-mail: pl-family@yandex.ru;

**ВАЛЕРИЙ АНАТОЛЬЕВИЧ ИГНАТЬЕВСКИЙ,**  
кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры менеджмента,  
Вологодский государственный университет,  
г. Вологда, Российская Федерация,  
e-mail: pl-family@yandex.ru

## **АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ И ПУТИ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ МОТИВАЦИИ СЛУЖЕБНО-ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ УГОЛОВНО-ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЫ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

### **Для цитирования**

Малкова, Л. Л. Анализ состояния и пути решения проблемы мотивации служебно-профессиональной деятельности сотрудников уголовно-исполнительной системы в современных условиях / Л. Л. Малкова, В. А. Игнатъевский // Человек: преступление и наказание. – 2018. – Т. 26(1–4), № 3. – С. 344–351.

**Аннотация.** В статье представлены результаты исследования проблемы мотивации служебно-профессиональной деятельности сотрудников уголовно-исполнительной системы в современных условиях. Исследование проводилось в 2017 г. в исправительных учреждениях Республики Коми, Красноярского края, Архангельской, Нижегородской и Вологодской областей. В анкетировании приняли участие 320 сотрудников отделов кадров и работы с личным составом, отделов по воспитательной работе с осужденными, отделов режима, отделов охраны, центров трудовой адаптации осужденных.

В рамках исследования выявлены и проанализированы ведущие мотивы служебно-профессиональной деятельности сотрудников уголовно-исполнительной системы (достойная оплата труда, возможность выхода на пенсию за выслугу лет, гарантия занятости, перспектива карьерного роста, улучшение условий труда и др.). Проведено сравнение структуры мотивов сотрудников уголовно-исполнительной системы из числа младшего и старшего начальствующего состава. Выявлены факторы, негативно влияющие на уровень удовлетворенности сотрудников трудом: издержки в организации системы морального

стимулирования; несправедливое и нерациональное распределение объема работы между сотрудниками; отсутствие перспективы служебного роста; неудовлетворительные условия труда; неблагоприятный морально-психологический климат в коллективе.

В целях повышения удовлетворенности трудом и стимулирования мотивации служебно-профессиональной деятельности сотрудников уголовно-исполнительной системы предложены следующие меры: совершенствование профориентационной работы при отборе кандидатов на службу, развитие системы управления карьерой сотрудников, применение в практике кадровой работы эффективных контрактов, расширение социальных гарантий сотрудников, создание в исправительном учреждении специально организованной социальной трудовой среды, позволяющей поддерживать и мотивировать трудовую активность персонала, его ориентацию на достижение высоких результатов в служебно-профессиональной деятельности, саморазвитие в профессии и служебно-профессиональный (карьерный) рост. Особое внимание уделено повышению квалификации сотрудников и обмену профессиональным опытом как факторам мотивации труда в уголовно-исполнительной системе.

Результаты исследования могут быть использованы в работе кадровых подразделений учреждений и органов уголовно-исполнительной системы, положены в основу разработки соответствующих методических материалов.

**Ключевые слова:** управление персоналом, уголовно-исполнительная система, сотрудник, служебно-профессиональная деятельность, мотивация, стимулирование, удовлетворенность трудом, текучесть кадров, эффективность труда, эффективный контракт, социальная трудовая среда.

Совершенствование процесса управления в уголовно-исполнительной системе (УИС) представляет собой сложную многофакторную научно-практическую проблему. Для ее решения необходимы преобразование структур управления в учреждениях и органах УИС, рационализация управленческого труда, разработка и применение научно обоснованной кадровой политики, направленной на развитие персонала, рост его профессионального мастерства и удовлетворенности трудом, улучшение морально-психологического климата и снижение текучести кадров. Одним из направлений рационализации процесса управления персоналом в УИС является применение эффективной мотивационной политики.

Под мотивацией трудовой деятельности понимается стремление работника удовлетворить свои потребности в определенных благах посредством труда, направленного на достижение целей организации [1, с. 61]. Мотивация сотрудников УИС заключается в создании таких условий в служебно-профессиональной деятельности, которые обеспечат необходимую потребность в добросовестном и эффективном труде [2, с. 80]. В научной литературе существуют и другие подходы к определению данного понятия.

В настоящее время система мотивации эффективной служебно-профессиональной деятельности сотрудников УИС не в полной мере отвечает современным требованиям, аттестованный персонал УИС в значительной мере не стремится проявлять инициативу и творчество в своей деятельности, в полной мере брать на себя ответственность за принимаемые и реализуемые на практике решения.

Одним из количественных показателей состояния мотивации служебно-профессиональной деятельности сотрудников УИС является показатель текучести кадров. Анализ статистических данных показывает, что около трети всех увольнений в УИС происходит по мотивам текучести кадров: в 2017 г. из общего числа сотрудников, прекративших службу (19 191 чел., или 9,0 % от штатной численности), 29,7 % были уволены по мотивам текучести кадров (2016 г. – 18 419 чел., или 31,2 %, 2015 г. – 20 741 чел., или 27,4 %), в том числе по собственному желанию – 26,5 % (2016 г. – 26,5 %, 2015 г. – 23,9 %), по отрицательным основаниям – 1,1 % (2016 г. – 2,8 %, 2015 г. – 1,7 %), в связи с нарушениями условий контракта – 2,1 % (2016 г. – 1,9 %, 2015 г. – 1,8 %). В 2017 г. из общего количества уволенных сотрудников УИС 5,7 % было уволено на первом году службы (2016 г. – 4,7 %, 2015 г. – 2,9 %) [3, с. 195; 4, с. 188; 5, с. 206]. Таким образом, отмечается увеличение числа сотрудников, уволенных по собственному желанию, а также в связи с нарушением условий контракта. Рост удельного веса уволенных на первом году прохождения службы свидетельствует, во-первых, об издержках в организации профориентационной работы, так как на службу поступают кандидаты, не имеющие склонности к правоохранительной деятельности (речь идет о профориентационной роли мотивации поведения), во-вторых, о снижении уровня мотивации сотрудников, в том числе вследствие недостаточного стимулирования их служебно-профессиональной деятельности.

С целью анализа состояния мотивации служебно-профессиональной деятельности сотрудников УИС в 2017 г. нами было проведено социологическое исследование в учреждениях УФСИН России по Республике Коми, ГУФСИН России по Красноярскому краю, УФСИН России по Архангельской, Вологодской областям: респондентами выступили сотрудники отделов кадров и работы с личным составом, отделов по воспитательной работе с осужденными, отделов режима, отделов охраны, центров трудовой адаптации осужденных (всего 320 респондентов). Проведенное исследование позволило получить следующие результаты.

В числе основных мотивов своей служебно-профессиональной деятельности 57 % опрошенных сотрудников указали достойную оплату труда, 40 – возможность досрочного выхода на пенсию с учетом выслуги лет, 35 – гарантию занятости; 18 % – возможность реализовать свои способности. Подавляющее большинство респондентов (85 %) считают, что они работают с большой отдачей. 97 % отмечают, что сотрудники УИС могли бы работать еще более эффективно при соблюдении следующих условий: повышение денежного довольствия – 42 %; наличие перспективы служебного роста 32 %; улучшение условий труда – 27 %; благоприятный морально-психологический климат в служебном коллективе – 13 %.

Совокупность мотивов, которые находятся в некотором соотношении друг с другом по степени воздействия на человека, определяя тем самым поведение человека, образует мотивационную структуру человека или мотивационный комплекс, который, с одной стороны, обладает определенной стабильностью, а с другой – может меняться, в том числе и сознательно [6, с. 148]. Проведенное исследование позволило нам сравнить структуру мотивов различных категорий сотрудников УИС: в частности, мы изучили и ранжировали по значимости мотивы служебно-профессиональной деятельности старшего и младшего начальствующего состава исправительных учреждений (рис.).

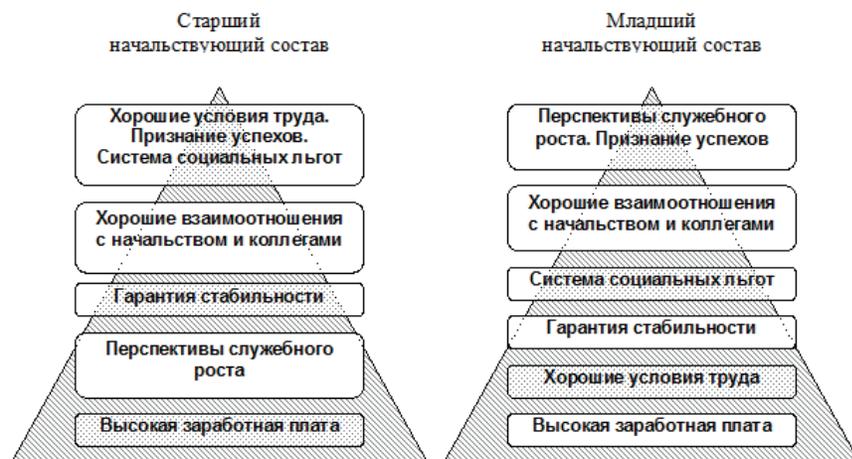


Рис. Структура мотивов служебно-профессиональной деятельности лиц старшего и младшего начальствующего состава

В целом мотивационная структура сравниваемых категорий сотрудников схожа. Вместе с тем для лиц младшего начальствующего состава более значимы хорошие условия труда и менее значимы перспективы служебного роста. Напротив, лица старшего начальствующего состава более ориентированы на служебный рост и в меньшей степени нуждаются в хороших условиях труда. Подобное сравнение мотивов достаточно условно, поскольку все они относятся к разным уровням в мотивационной структуре и потому взаимозависимы. Очевиден тот факт, что в современных экономических условиях основным мотивом служебно-профессиональной деятельности у сотрудников УИС является заработная плата (уровень ее конкурентоспособности на региональном рынке труда), которая обеспечивала бы расширенное воспроизводство рабочей силы и, как следствие, достойный уровень жизни. Как известно, высокая оплата труда снижает текучесть кадров, однако не способствует росту эффективности труда отдельного работника и организации в целом. Полагаем, что определяющим фактором такого роста является повышение заинтересованности сотрудников в результатах своего труда.

Денежное довольствие сотрудника УИС состоит из месячного оклада в соответствии с замещаемой должностью и месячного оклада в соответствии с присвоенным специальным званием, которые составляют оклад месячного денежного содержания, а также ежемесячных и иных дополнительных выплат [ежемесячная надбавка к окладу денежного содержания за стаж службы (выслугу лет)]; ежемесячная надбавка к должностному окладу за квалификационное звание; ежемесячная надбавка к должностному окладу за особые условия службы; ежемесячная надбавка к должностному окладу за работу со сведениями, составляющими государственную тайну; поощрительные выплаты за особые достижения в службе (за должность, ученую степень, ученое звание и т. п.); премия за добросовестное выполнение служебных обязанностей; коэффициенты и процентные надбавки к денежному довольствию за службу в районах Крайнего Севера, приравненных к ним местностях и др.). Данные выплаты преследуют цель обеспечения эффективной оперативно-служебной деятельности в учреждениях и органах УИС, повышения социального статуса и социальной защищенности сотрудников, престижа службы в УИС, однако они не учитывают величину индивидуального трудового вклада

каждого сотрудника и, следовательно, не способствуют формированию положительных мотивов служебно-профессиональной деятельности. Цель стимулирования состоит в побуждении сотрудника не просто к работе, а к достижению более значимого ее результата. При этом необходимо учитывать, что неизменная система стимуляции, предусматривающая ожидаемое положительное подкрепление, теряет свою мотивационную силу – сотрудник перестает реагировать на нее.

В настоящее время оценка результатов служебно-профессиональной деятельности сотрудников не учитывает в полной мере его профессиональные достижения и проводится в большинстве случаев исходя из двух показателей: 1) наличие (отсутствие) дисциплинарных взысканий; 2) результаты служебно-боевой подготовки. Даже выплата таких составных частей денежного довольствия сотрудника УИС, как премия за добросовестное выполнение служебных обязанностей, поощрительная выплата за особые достижения в службе и ежемесячная надбавка к должностному окладу за квалификационное звание, фактически не зависит от результатов служебно-профессиональной деятельности и уровня квалификации сотрудника. В связи с этим научный и практический интерес представляет идея применения в практике кадровой работы УИС так называемых эффективных контрактов. Эффективный контракт предусматривает распределение фонда оплаты труда на гарантированную (оплата за должность) и стимулирующую часть (оплата за достижения показателей качества, результативности, эффективности), а также отказ от неэффективных выплат стимулирующего характера (например, добросовестное выполнение обязанностей, интенсивность труда, качество труда, без указания конкретных измеримых параметров), исключение из числа стимулирующих таких выплат, которые фактически применяются в качестве гарантированной части заработной платы сотрудника (работника) без увязки с результатами его труда (распоряжение Правительства Российской Федерации от 26 ноября 2012 г. № 2190-р «Об утверждении Программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 годы»). Необходимо отметить, что УИС в силу особенностей решаемых задач и реализуемых направлений деятельности не может слепо копировать опыт применения эффективных контрактов в деятельности государственных (муниципальных) учреждений. Следовательно, нужно глубокое и всестороннее изучение данного вопроса, в том числе разработка измеримых показателей служебно-профессиональной деятельности различных категорий сотрудников УИС, разработка таких методик их расчета и оценки, которые не позволят свести работу сотрудника к «погоне за показателями» в ущерб качеству, законности и безопасности. В конечном итоге целесообразно найти оптимальное сочетание, «золотую середину» между двумя такими формами трудовой мотивации, как мотивация по результатам и мотивация по статусу, основанная на интегральной оценке деятельности сотрудника, учитывающей уровень его квалификации, качество труда, отношение к работе и другие показатели, определяемые конкретными условиями деятельности человека в своей организации [7, с. 270]. Кроме того, необходимым представляется повысить осведомленность сотрудников УИС о том, что определяет уровень оплаты их труда и размер поощрений (надбавок, премий и т. п.), а также как он может повлиять на уровень получаемого денежного довольствия, в том числе в долгосрочной перспективе.

В теории и практике управления существуют два подхода к решению проблемы трудовой мотивации. Суть первого состоит в том, что проблема мотивации труда разрешима только с помощью материального стимулирования, второй предусматривает отказ от политики увольнений; участие персонала в принятии решений, касающихся их

работы; предоставление самостоятельности в планировании и выполнении работы и другие меры, в том числе социально-психологического характера. Все это так или иначе сводится к решению проблемы удовлетворенности трудом.

В рамках проведенного нами исследования изучалось состояние уровня удовлетворенности сотрудников УИС своей служебно-профессиональной деятельностью, поскольку закрепление мотивов профессиональной деятельности напрямую зависит от удовлетворенности работающих различными факторами трудовой деятельности. Неудовлетворенность трудом, в свою очередь, может привести к росту безразличия к выполняемым служебным обязанностям, потенциальной и фактической текучести кадров. Так, среди факторов, вызывающих неудовлетворенность трудом, респонденты отметили, прежде всего, издержки в организации системы морального стимулирования; несправедливое и нерациональное распределение объема работы между сотрудниками; отсутствие перспективы служебного роста; неудовлетворительные условия труда; неблагоприятный морально-психологический климат в коллективе.

Проведенное исследование показывает, что такое положение обычно возникает по следующим причинам:

- критерии оценки персонала четко не сформулированы или не доведены до сведения сотрудников, которые могут не представлять и не понимать, какие требования к ним предъявляет руководство; в результате снижается качество выполнения служебных обязанностей, а руководители, в свою очередь, не получают адекватной информации о результатах деятельности своих подчиненных;

- сотрудники учреждения не обладают необходимыми профессиональными компетенциями, чтобы выполнять стандарты деятельности и требования руководителей; возможности повышения квалификации и обмена профессиональными знаниями (опытом) ограничены;

- предлагаемые стимулы не соответствуют внутренним мотивам сотрудников (например, одних сотрудников мотивирует материальное вознаграждение за труд, других – возможность карьерного роста, третьих – стабильность трудовой занятости и дохода);

- в системе стимулирования персонала преобладают негативные стимулы, что оказывает демотивирующее воздействие на людей и вызывает их сопротивление. В связи с этим возникает необходимость совершенствования системы стимулирования сотрудников УИС. Это объясняется тем, что существующая система не оказывает должного влияния на организационное поведение сотрудников и на состояние мотивации их служебно-профессиональной деятельности.

В зависимости от решаемых задач выделяют два основных типа мотивирования: первый (внешний) – состоит во внешнем воздействии на человека, вызывающем к действию определенные мотивы, которые побуждают человека осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату; второй (внутренний) – своей основной задачей ставит формирование определенной мотивационной структуры человека или формирование устойчивых интересов личности в целях развить, усилить желательные для субъекта мотивирования мотивы действий человека и, наоборот, ослабить те мотивы, которые мешают эффективному управлению человеком [8, с. 135]. Данная задача решается средствами социально-педагогической (воспитательной) и психологической работы с сотрудниками, а также путем создания в учреждении специально организованной социальной трудовой среды, позволяющей поддерживать и мотивировать трудовую активность персонала, его удовлетворенность

от работы и внутреннюю ориентацию на достижение высоких результатов в служебно-профессиональной деятельности, саморазвитие в профессии и служебно-профессиональный рост. Основными компонентами среды должны стать следующие: миссия (политика) учреждения, направленная на качество и развитие; рациональное распределение полномочий и ответственности между подразделениями и сотрудниками, организационная культура деятельности учреждения высокого уровня; эффективная система стимулирования персонала; благоприятный социально-психологический климат и эффективный стиль управления; действенные системы отбора и расстановки кадров, трудовой адаптации, обучения, воспитания и служебно-профессионального (должностного) продвижения персонала. Необходимый стимулирующий эффект может быть получен только при сочетании рассмотренных двух типов мотивирования.

В числе возможных мер, направленных на стимулирование мотивации служебно-профессиональной деятельности сотрудников УИС, можно выделить развитие системы управления их карьерой. Как отмечают отдельные авторы, в учреждениях УИС в отношении ряда должностей существует такое понятие, как «карьерный потолок». В качестве примера можно привести должность начальника отряда. Специалист, хорошо выполняющий свои функциональные обязанности, будет работать в должности начальника отряда, скорее всего, до момента увольнения (ухода на пенсию) [9, с. 27]. В связи с этим необходимо предусмотреть варианты развития карьеры сотрудника в соответствии с целями развития учреждения, то есть речь идет о разработке и реализации карьерной политики, которая мотивировала бы сотрудников на повышение эффективности их служебно-профессиональной деятельности и профессиональное развитие.

Необходимым условием создания эффективной системы мотивации служебно-профессиональной деятельности сотрудников УИС является совершенствование профориентационной работы, направленной на выявление и отбор на службу кандидатов, имеющих склонности к правоохранительной деятельности, соответствующие профессионально важные качества личности. В конечном итоге это будет способствовать стабилизации кадрового состава, а служба в УИС будет выступать в качестве осознанного профессионального выбора.

Особое внимание следует уделять созданию в исправительных учреждениях возможностей для повышения квалификации сотрудников с учетом их реальных профессиональных потребностей, формированию системы обеспечения научной информацией, а также обмену профессиональным опытом между специалистами уголовно-исполнительной системы и других ведомств. Постоянное профессиональное развитие сотрудника, поддержание его квалификации на уровне современных научных достижений является важным фактором роста профессионального самосознания и трудовой мотивации.

Немаловажным, на наш взгляд, является создание справедливой системы социальных гарантий сотрудников УИС. В частности, опрошенными сотрудниками исправительных учреждений указывалось на необходимость установления денежной компенсации сотрудникам УИС расходов на проезд к месту проведения основного ежегодного отпуска и обратно вне зависимости от местности прохождения службы; решения вопроса обеспечения сотрудников УИС жильем (единовременной социальной выплатой на приобретение жилья, жилищным сертификатом) с учетом выслуги лет в уголовно-исполнительной системе, вне зависимости от имеющихся жилищных условий; решения вопросов обеспечения сотрудников УИС бесплатными лекарственными препаратами и др.

Таким образом, знание современных особенностей использования механизмов мотивации и стимулирования сотрудников помогает совершенствовать управленческую деятельность и процесс управления персоналом в УИС, оказывать целенаправленное воздействие на активность и результаты служебно-профессиональной деятельности сотрудников учреждений и органов УИС за счет всестороннего развития и использования их потенциала, повышения удовлетворенности и мотивированности трудом.

### **Библиографический список**

1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / А. Я. Кибанов и др. ; под ред. А. Я. Кибанова. М., 2015. 524 с.
2. Ковалева С. Н. Мотивация и стимулирование как элементы служебного поведения сотрудников уголовно-исполнительной системы // Прикладная юридическая психология. 2014. № 2. С. 79–85.
3. Основные показатели деятельности уголовно-исполнительной системы (январь – декабрь 2017 г.) : информ.-аналит. сб. Тверь, 2018. 393 с.
4. Основные показатели деятельности уголовно-исполнительной системы ФСИН России (январь – декабрь 2016 г.) : информ.-аналит. сб. Тверь, 2017. 385 с.
5. Основные показатели деятельности уголовно-исполнительной системы ФСИН России (январь – декабрь 2015 г.) : информ.-аналит. сб. Тверь, 2016. 402 с.
6. Алиев В. Г., Дохолян С. В. Организационное поведение : учеб. пособие. Махачкала, 1998. 312 с.
7. Бухалков М. И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала : учебник. М., 2012. 400 с.
8. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент : учебник. М., 2003. 527 с.
9. Берлейн Е. В., Краснощеков А. С. Психологические условия повышения эффективности труда и обеспечения карьерного роста начальников отрядов исправительных учреждений // Ведомости уголовно-исполнительной системы. 2010. № 12. С. 25–29.