

6. *Мацкевич И.М.* Неуставные отношения в армии России («дедовщина») // Прокурорская и следственная практика. 1997. № 2.
7. *Букреев В.В.* Дисциплинарная воинская часть: проблемы назначения и исполнения наказания: Дис. ... канд. юрид. наук. – Ростов-на-Дону: РЮИ МВД России, 2004.
8. *Шилов А.И.* Дисциплинарная воинская часть (исторический и правовой аспекты): Учебное пособие для образовательных учреждений Министерства внутренних дел России и Вооруженных Сил России / Под научной редакцией д. ю. н., профессора А.Я. Гришко. – Смоленск: Военный университет войск противовоздушной обороны Вооруженных Сил России, 1999.
9. Ст. 58 УК РФ, ст. ст. 74, 76, 78, 80, 121, 123, 125 УИК РФ и др.
10. Ст. ст. 156–157 УИК РФ.
11. *Оноколов Ю.П.* Начальник воинского формирования – единоначальник и единственный ответственный? Ученые записки. Т. 28 / Отв. ред. Е.И. Дулимов. – Ростов-на-Дону: Изд-во ДЮИ. 2005.
12. *Волков А.Е.* Преступления против порядка подчиненности и воинских уставных взаимоотношений: уголовно-правовая и криминологическая характеристики: Автореф. дис. ... канд. юрид. наук. – Нижний Новгород: Нижегородская академия МВД РФ, 2004.
13. *Толкаченко А.А.* Правовые основы исполнения уголовных наказаний, применяемых к военнослужащим: Дис. ... д. ю. н. – М.: Военный университет, 1997.
14. *Птицын М.Ю.* Содержание в дисциплинарной воинской части как вид уголовного наказания и его применение. Дис. ... канд. юрид. наук. – М.: Военный университет, 2000.
15. *Гаврилов Ю., Черняк И.* Армия: от отбоя до подъема // Российская газета. 2006. 14 марта.
16. П. 3 Положения о Министерстве обороны РФ, утв. Указом Президента РФ от 16.08.2004 № 1082.

В.И. Огородников

РЕГУЛИРОВАНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯМИ И СОТРУДНИКАМИ КАДРОВЫХ СЛУЖБ ПРОЦЕССОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО (КАРЬЕРНОГО) РОСТА СОТРУДНИКОВ УИС

В условиях формирования новых механизмов хозяйствования, ориентированных на рыночную экономику, перед государственными системами управления встаёт вопрос о необходимости работать по-новому, считаясь с законами и требованиями рынка, овладевая новым типом экономического поведения, приспособливая все стороны производственной деятельности к меняющейся ситуации. В связи с этим возрастает вклад каждого работника в конечные результаты деятельности организации. Одна из главных задач для организаций различных форм собственности – поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизацию человеческого фактора.

Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их мотивация.

Мотивационные аспекты управления трудом получили широкое применение в странах с развитой рыночной экономикой. В нашей стране понятие мотивации труда в экономическом смысле появилось сравнительно недавно в связи с демократизацией производства. Ранее оно употреблялось, в основном, в промышленной экономической социологии, педагогике, психологии.

Потребности сотрудника УИС можно удовлетворить определенным вознаграждением, дав ему то, что он считает для себя ценным. Но ценность вознаграждения для каждого человека имеет свое собственное содержание и значение. Разные люди в понятие «ценность» вкладывают неодинаковый смысл, следовательно,

различаются и их оценки вознаграждения. Один сотрудник, возможно, сочтет несколько часов отдыха в кругу семьи более значительными для себя, чем деньги, которые он получит за сверхурочную работу, для другого более ценными могут оказаться уважение коллег и интересная работа, а не материальные выгоды. Для многих из них важным будет как уважение окружающих сотрудников пенитенциарного учреждения, так и денежное вознаграждение для благосостояния членов семьи. Последнее имеет особое значение в современных условиях функционирования УИС. Для сотрудников УИС имеют значение и многие другие стимулы, например, признание ценности его труда, получение специальных званий, назначение на вышестоящую должность и т. д.

«В литературе выделяют внутренние и внешние стимулы, факторы мотивации, отдавая предпочтение внутренним. «Внутреннее» вознаграждение человек получает от работы, ощущая значимость своего труда, испытывая положительное чувство к определенному коллективу, удовлетворение от общения, дружеских отношений с коллегами, выражающими ему свою признательность. «Внешнее» вознаграждение – это зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа по выполняемым функциональным обязанностям. Как показывает практика, никакие установленные извне цели не вызывают заинтересованности человека в активизации своих усилий до тех пор, пока они не превратятся в его «внутреннюю» цель и далее в его «внутренний план действия» [1]. Поэтому для конечного успеха большое значение имеет совпадение целей самого сотрудника и структурного подразделения УИС, в котором он работает. Для успешного управления трудом на основе мотивации необходимо выявление склонностей и интересов каждого сотрудника с учетом его персональных и профессиональных способностей, определение мотивационных возможностей и альтернатив в коллективе и для конкретного лица. Необходимо полнее сочетать личные интересы участников трудового процесса и цели пенитенциарного учреждения.

Мотивационный процесс в уголовно-исполнительной системе может быть представлен в виде следующих одна за другой стадий: осознание сотрудником своих потребностей как системы предпочтений, выбор наилучшего способа получения определенного вида вознаграждения, принятие решения о его реализации; осуществление действия; получение вознаграждения; удовлетворение потребности; осуществление профессионального роста. Конечным итогом управления на основе мотивации является воздействие определенным образом на интересы участников исправительного процесса для достижения наилучших результатов деятельности.

При проведении опроса среди сотрудников, им был задан вопрос: «Как Вы оцениваете перспективы своего служебного роста?». Получены ответы:

- перспективы моего служебного роста реальны – 69 %;
- реальных перспектив для моего роста не видно – 12 %;
- затрудняюсь сказать – 19 %.

Еще большую ясность в обсуждаемую проблему внес следующий вопрос, обращенный к слушателям факультета управления Академии ФСИН России и посвященный перспективам роста именно этой категории. «Как Вы предполагаете, может ли выпускник факультета управления Академии ФСИН России рассчитывать по окончании на назначение на более высокую должность?». Распределение ответов:

- уверен – 18%;
- надеюсь – 63%;
- сомневаюсь – 19%.

Таким образом, если в целом в перспективах своего роста уверено абсолютное большинство опрошенных, то в отношении ближайшего будущего такая уверенность есть лишь у каждого пятого, в то время как почти две трети только надеются на это, а каждый шестой откровенно в этом сомневается (см. приложение 2 п. 3).

Для решения этой задачи необходимо создание механизма мотивации повышения эффективности труда персонала УИС. Под этим подразумевается совокупность методов и приемов воздействия на сотрудников со стороны системы управления, побуждающих их к определенному поведению в процессе труда для достижения целей уголовно-исполнительной системы, основанной на необходимости удовлетворения личных потребностей персоналом учреждений и органов, исполняющих уголовные наказания.

При этом необходимо иметь в виду, что мотивы труда формируются только тогда, когда трудовая деятельность является основным условием получения блага. Если же критерием в распределительных отношениях служат статусные различия (должность, квалификационные разряды, степени, звания), стаж работы, принадлежность к определенной социальной группе (ветеран, инвалид, участник войны, мать-одиночка и др.), то формируются мотивы служебного продвижения, получения разряда, степени или звания, закрепления за рабочим местом, которые обязательно предполагают трудовую активность работника, так как могут достигаться при помощи других видов деятельности, а также профессиональное продвижение.

Любая деятельность сопряжена с определенными издержками и имеет свою цену. Так, трудовая деятельность сотрудников УИС определяется затратами физических и моральных сил. Высокая интенсивность труда может отпугивать их, если нет достаточных условий для восстановления работоспособности. Плохая организация труда, неблагоприятные санитарно-гигиенические условия, неразвитость социально-бытовой сферы в ряде случаев обуславливают такую линию трудового поведения, при которой сотрудник предпочитает работать меньше, но и меньше получать, так как для него не приемлема «цена» интенсивного труда. Возможна и иная ситуация, когда сотрудник для поддержания определенного уровня благосостояния готов оплатить здоровьем получение дополнительных благ: надбавок и льгот, связанных с условиями труда, повышенной оплаты за сверхурочные работы и т.п. Люди, сознательно оценивая возможные варианты поведения, стараются выбрать наиболее короткий путь к желаемому результату.

Сила мотива определяется степенью актуальности той или иной потребности для конкретного работника в определенных условиях. С одной стороны, чем насущнее нужда в том или ином благе, чем сильнее стремление его получить, тем активнее действует работник. С другой стороны, чем глубже разрыв между тем, что работник отдает обществу, и тем, что он получает взамен, тем меньше для него значат такие мотивы труда, как долг перед людьми, обществом в целом, стремление приносить своим трудом пользу людям. Одновременно в его сознании гипертрофируются мотивы материального вознаграждения за труд. Эти процессы развиваются наиболее сильно, когда уровень оплаты работника оказывается существенно ниже стоимости необходимого продукта.

Однако вне зависимости от собственной оценки реальности продвижения по должности, руководитель все же стремится к профессиональному росту. Следовательно, закономерен и вопрос о мотивах подобного продвижения, причем особое значение в этом смысле приобретает вопрос о мотивации занятия должности руководителя учреждения или органа: «Какие факторы определяют Ваше стремление занять должность руководителя учреждения или органа?».

Представленные в анкете факторы-мотивы карьеры руководителя (при желании респондент имел возможность их дополнить своими) ранжировались им по важности лично для него. В процессе анализа было получено обобщающее ранжирование и выделены три фактора-мотива – важнейшие уже для респондентской группы в целом. К таким факторам-мотивам относились следующие ответы:

- иметь решающее слово при принятии решений и осуществлять свой стиль руководства – 42%;
- повышение общественного статуса – 21%;
- заниматься решением управленческих проблем – 17 % (приложение 2 п. 3).

Стимулирование труда предполагает создание условий (механизма), при которых активная трудовая деятельность, дающая определенные, заранее фиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирование у него мотивов труда.

Система мотивов и стимулов труда должна опираться на определенную базу – установленный нормативный уровень трудовой деятельности.

Кадровый резерв нужно создавать и воспитывать в своем коллективе из числа наиболее квалифицированных, творчески работающих людей, обладающих организаторскими способностями и пользующихся авторитетом в коллективе. Нет никакого сомнения, что в каждом коллективе есть достойные кандидаты для включения в резерв.

Преимущества формирования кадрового резерва из числа сотрудников органа или учреждения очевидны. В этих случаях значительно меньшая вероятность ошибок в подборе кадров, поскольку деловые и личные качества, уровень способностей сотрудников хорошо известны в учреждении и не единожды проверены. Кроме того, у них создаются перспективы профессионального роста, что имеет немаловажное значение как средство стимулирования трудовой и творческой активности, роста производительности труда, повышения квалификации.

Включение в резерв на выдвижение должно производиться только с согласия работника и при его желании в будущем войти в состав кандидатов на избрание по соответствующей должности. Поскольку избрание руководителей осуществляется, как правило, на конкурсной основе, целесообразно включать в кадровый резерв по каждой должности не одного, а двух и более кандидатов. Это обеспечит реализацию принципа состязательности при выборах руководителей и будет способствовать постоянной активизации трудовой деятельности лиц, включенных в кадровый резерв.

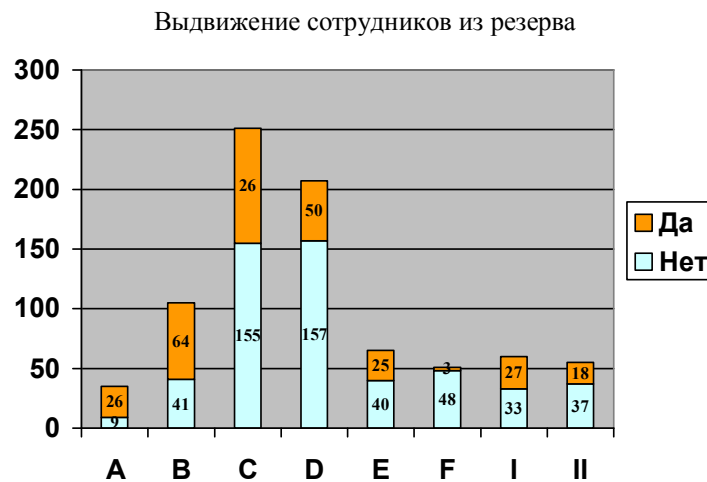
При формировании кадрового резерва по каждой должности следует руководствоваться, кроме качества и результатов труда сотрудника, его авторитетностью в коллективе и соответствием квалификационным требованиям, установленными в централизованном порядке для замещения данной должности.

Проведенные исследования 2003–2006 гг. среди 35 (А) начальников и заместителей начальников территориальных органов; 105 (В) сотрудников, зачисленных в резерв на выдвижение на начальников территориальных органов и заместителей; 251 (С) начальников отдела безопасности управления и ИУ, и их заместителей; 207 (D) заместители начальника управления по кадрам, начальники отделов кадров управления и заместители начальника ИУ по кадрам; 65 (Е) начальников органалитических управлений и отделов; 51 (F) начальников секретариатов территориальных органов; 60 (I) и 55 (II) слушателей двух наборов факультета управления показали, что на вопрос «на данную должность Вы назначены из резерва на выдвижение?» положительно ответили так, как приведено в табл. 1.

Это говорит о том, что на ключевые – руководящие должности территориальных органов, назначение которых происходит через Министерство юстиции РФ и ФСИН России, предлагаются лица, состоящие в резерве кадров на выдвижение, а назначение в структурных подразделениях ГУФСИН, УФСИН происходит из лиц, не состоящих в резерве на выдвижение.

Состав кадрового резерва следует периодически пересматривать и при необходимости обновлять. Исключение работника из состава кадрового резерва может иметь место по просьбе самого работника, по решению коллектива, а также по инициативе администрации, если ухудшились результаты его труда, утрачен авторитет в коллективе и вследствие других причин субъективного или объективного характера. Вместе с тем, в состав кадрового резерва могут и должны включаться новые достойные кандидаты на выдвижение. То есть состав кадрового резерва должен быть подвижным, меняющимся в зависимости от конкретной ситуации.

Таблица 1



Расположение по высоте идет в % – Да.

В целях реализации ведомственной целевой программы «Кадровое обеспечение деятельности УИС на 2007–2009 годы» большое внимание уделяется такой ее составляющей, как подготовка и формирование резерва на выдвижение, осуществляющейся на базе качественно новой системы профессионального обучения резерва руководящих кадров, согласно «Комплексному плану профессиональной подготовки резерва руководящих кадров ФСИН России», состоящей из четырех уровней подготовки.

Представляют практический интерес использование определенной модели порядка осуществления отбора кандидатов в фактический резерв и его юридическое оформление. Например, стажировка с диагностической направленностью. Часто выявляются недостаточно подготовленные сотрудники, более того, даже не желающие возглавить в будущем органы уголовно-исполнительной системы. Поэтому диагностика уровня подготовленности работников, претендующих на зачисление в фактический резерв, целесообразна на стадии его комплектования. Она полезна не только как средство формирования резерва на объективной и конкурсной основе, но и как источник информации, в случае зачисления сотрудников в фактический резерв, для активизации работы с ним.

Важным вопросом при формировании резерва для выдвижения является определение источников его комплектования. Для зачисления в потенциальный резерв, как представляется, не должно быть строгих критериев отбора, здесь никому не отдается предпочтение. В этот резерв могут быть включены сотрудники, успешно прошедшие аттестацию, проявившие незаурядные организаторские способности, выпускники специальных учебных заведений, руководители различного уровня и их заместители.

При формировании фактического резерва на конкурсной основе помимо испытаний, наряду с уровнем квалификации и образования могут учитываться стаж службы в должности, результаты деятельности, опыт работы в различных подразделениях. Необходимо отметить, что поуровневый отбор в фактический резерв следует начинать с заместителей, так как они в силу выполнения должностных обязанностей являются наиболее подготовленными к служебной деятельности с большим объемом работы.

Большое значение имеет социально-психологический аспект при появлении у работников реальных перспектив там, где они трудятся. Это оказывает стимулирующее влияние на других сотрудников, укрепляет дисциплину, снижает текучесть кадров, повышает престиж службы.

Формирование резерва из «родного» учреждения имеет первостепенное значение и для выбора претендентов в руководители, поскольку убывающий в перспективе начальник, как правило, тщательнее готовит себе замену. По этой же причине для ряда работников, состоящих в резерве из вышестоящих органов, организация обучения и подготовки оказывается обезличенной. Указанную проблему можно разрешить различными способами: ограничить возможность привлечения кандидатов в резерв выдвижения из вышестоящих органов (что является явно нежелательным) или централизовать этот процесс, например, с помощью создания школ подготовки резерва.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Магула М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии. – М.: ЗАО «Бизнес-школа» "Интер-Синтез", 2001. – С. 376.
2. Инструкция о формировании резерва руководящих кадров Федеральной службы исполнения наказаний и работе с ним. Приказ Минюста России от 05 августа 2005 г. № 127.

А.П. Скиба

К ВОПРОСУ О НЕОБХОДИМОСТИ ВВЕДЕНИЯ ИНСТИТУТА ПРИОСТАНОВЛЕНИЯ ОТБЫВАНИЯ НАКАЗАНИЯ В ОТНОШЕНИИ БОЛЬНЫХ ОСУЖДЕННЫХ

Приостановление отбывания наказания – напрямую не закрепленный в законодательстве и практически не исследованный институт уголовного и уголовно-исполнительного права.

Однако в СССР он уже фактически применялся на практике, например, в годы Великой Отечественной войны, когда в отношении осужденного приостанавливалось исполнение приговора с его направлением на фронт в штрафные части, и в случае, если он проявлял себя в боях стойким защитником Родины, то суд впоследствии мог освободить его от наказания вовсе или заменить другим, более мягким наказанием.

В то же время хотелось бы обратить внимание на возможное развитие сферы применения института приостановления исполнения наказания в отношении