

## АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ТЕХНОЛОГИИ

### Механизм управления трудовой адаптацией осужденных в исправительных учреждениях

**П.В. ГОЛОДОВ** – начальник организационно-научного отдела ВИПЭ ФСИН России, кандидат юридических наук;

**Л.Л. МАЛКОВА** – доцент кафедры экономики и управления ВИПЭ ФСИН России, кандидат экономических наук, доцент

В статье рассматриваются понятие и структура механизма управления трудовой адаптацией осужденных в исправительных учреждениях. Раскрываются вопросы технологии и структурного закрепления функций управления трудовой адаптацией осужденных, содержания программ трудовой адаптации. Обозначены основные пути совершенствования механизма управления трудовой адаптацией осужденных.

**Ключевые слова:** трудовая адаптация осужденных; модель управления; механизм управления; программы трудовой адаптации; центр трудовой адаптации осужденных; группа социальной защиты осужденных.

Современная уголовная политика последовательно развивается по пути гуманизации процесса исполнения наказаний, достижения международных стандартов содержания осужденных в исправительных учреждениях. При этом на передний план неизбежно выдвигаются задачи, связанные с обеспечением прав и свобод осужденных, реализацией целей их исправления и возвращения в общество в качестве полноценных граждан. Труд осужденных является важнейшим элементом их воспитания и профессионального обучения, социальной реабилитации и адаптации к жизни в обществе.

В настоящее время в число основных задач привлечения осужденных к труду входит решение организационных и правовых вопросов преобразования труда производственного в труд адаптационный. Создание условий для трудовой адаптации осужденных является одним из приоритетных направлений реформирования уголовно-исполнительной системы на современном этапе. Несмотря на все трудности<sup>1</sup>, исправительные учреждения обладают необходимым для решения этой задачи потенциалом<sup>2</sup>. Помимо производственных подразделений в большинстве из них имеются профессиональные училища, психологические лаборатории, группы социальной защиты осужденных, активно применяются разнообразные методики управления, современные технологии пенитен-

циарной социальной работы, осуществляются профессиональные контакты с образовательными учреждениями, центрами занятости населения и другими социальными институтами вне исправительного учреждения. В связи с этим в целевую группу процесса трудовой адаптации входят не только осужденные, но и сотрудники служб, которые будут сопровождать их до и после выхода на свободу.

Решение вопросов трудовой адаптации осужденных, отбывающих наказание в виде лишения свободы, напрямую зависит от наличия в исправительном учреждении целостного эффективного механизма управления трудовой адаптацией.

Под механизмом обычно понимают либо способ функционирования явления, либо систему средств воздействия на него, либо совокупность этапов, стадий воздействия одних элементов на другие, конечной целью чего является получение определенного результата, либо устройство, структуру какого-либо объекта<sup>3</sup>. Следовательно, механизм управления трудовой адаптацией осужденных можно определить как взятую в единстве совокупность управленческих элементов (средств), при помощи которых организуется и реализуется процесс трудовой адаптации осужденных, решаются тем самым задачи их приобщения к трудовой деятельности, выработки у них привычки к труду и потребности в нем.

Формирование механизма управления трудовой адаптацией осужденных предусматривает решение двух важнейших проблем:

1. Структурное закрепление функций управления трудовой адаптацией осужденных в исправительном учреждении.

2. Организация технологии процесса трудовой адаптации осужденных.

Структурное закрепление функций управления трудовой адаптацией осужденных может проходить по следующим направлениям:

1. Выделение соответствующего подразделения в структуре центра трудовой адаптации осужденных и (или) отдела (группы) социальной защиты осужденных исправительного учреждения.

2. Закрепление осужденных (отрядов) за специалистами, занимающимися управлением трудовой адаптацией осужденных, внесение соответствующих изменений в их должностные инструкции.

3. Развитие института наставничества (подготовка и закрепление за адаптантами наставников из числа наиболее квалифицированных сотрудников и осужденных)<sup>4</sup>.

Подразделение по управлению трудовой адаптацией осужденных должно выполнять следующие основные функции:

- оценка и развитие возможностей исправительного учреждения по трудовой адаптации осужденных;

- организация взаимодействия между структурными подразделениями исправительного учреждения по решению задач трудовой адаптации с местными службами занятости, работодателями, профсоюзами и иными общественными объединениями;

- проведение постоянного мониторинга рынка труда региона с целью определения наиболее востребованных рабочих специальностей, требований работодателей, предъявляемых к работникам; взаимодействие с профессиональным училищем, функционирующем при исправительном учреждении, по разработке учебных планов и рабочих программ профессиональной подготовки и производственного обучения осужденных;

- участие в оценке уровня подготовленности осужденных, диагностике их психофизиологического адаптационного потенциала в целях лучшей профориентации;

- дифференциация осужденных в связи с предполагаемой трудовой адаптацией;

- разработка общих, специализированных и индивидуальных программ трудовой адаптации осужденных, контроль за их реализацией; закрепление за осужденными наставников;

- совершенствование локальных правовых актов и должностных регламентов в области трудовой адаптации осужденных;

- организация обучения сотрудников, осуществляющих трудовую адаптацию осужденных, и подготовки специалистов в области профессионального обучения;

- методическое обеспечение деятельности подразделений исправительного учреждения, участвующих в процессе трудовой адаптации осужденных;

- сбор и оценка показателей об уровне и длительности процесса трудовой адаптации осужденных; обеспечение всех субъектов адаптационного процесса информацией о ходе адаптации осужденных;

- контроль и оценка эффективности деятельности исправительного учреждения и его структурных подразделений по трудовой адаптации, выработка и организация исполнения корректирующих мер;

- сбор и анализ информации о трудоустройстве и закреплении на новом месте работы освободившихся из исправительного учреждения осужденных, прошедших курс трудовой адаптации<sup>5</sup>.

Представляется, что в основу модели управления процессом трудовой адаптации осужденных должен быть положен принцип, разграничивающий процессы управления трудовой адаптацией осужденных в целом и управления трудовой адаптацией конкретных осужденных (схема 1). Несмотря на множественность субъектов, принимающих участие в трудовой адаптации осужденных, координаторами этой деятельности в исправительном учреждении должны стать центры трудовой адаптации осужденных (создание рабочих мест, организация производственного процесса и производственного обучения) и группы социальной защиты осужденных (организация работы с конкретным осужденным по индивидуальной программе трудовой адаптации). Такая модель управления позволит осуществить переход от управления отдельными подразделениями исправительного учреждения, задействованными в осуществлении трудовой адаптации осужденных, к управлению процессом трудовой адаптации осужденных в целом. Вследствие этого такие управленческие функции, как контроль и оценка качества трудовой адаптации осужденных, будут осуществляться в отношении процесса трудовой адаптации в целом, а не только в отношении отдельных структурных подразделений учреждения (центр трудовой адаптации осужденных, группа социальной защиты и др.).

Модель управления процессом трудовой адаптации осужденных



Необходимыми условиями успешного внедрения и реализации вышеприведенной модели управления процессом трудовой адаптации осужденных в исправительном учреждении являются широкий и достаточный для обучения различных категорий осужденных спектр учебно-производственных программ, достаточная штатная численность, а также высокая квалификация социальных работников и мастеров производственного обучения, эффективная система их взаимодействия.

Организация технологии процесса трудовой адаптации осужденных подразумевает:

- разработку общих, специализированных и индивидуальных программ трудовой адаптации осужденных;
- организацию семинаров, курсов по различным вопросам трудовой адаптации осужденных, специальных курсов подготовки наставников;
- организацию подготовки специалистов по профессиональному обучению;
- организацию проведения специалистами исправительного учреждения (мастера, психологи и др.) индивидуальных бесед с осужденными;
- организацию участия сторонних экспертов и специалистов в процессе трудовой адаптации и производственного обучения осужденных;
- использование метода выполнения разовых поручений для установления контактов нового работника с коллективом;
- использование метода постепенного усложнения выполняемых осужденным заданий;
- использование различного рода методик и психокоррекционных программ, направленных на развитие у осужденных профессионально значимых качеств, формирование позитивного отношения к выполняемой работе и др.

Полагаем, что управление процессом трудовой адаптации осужденных должно основываться на использовании специально разработанных программ (технологий) трудовой адаптации, ко-

торые можно разделить на общие, специализированные и индивидуальные<sup>6</sup>.

Общая программа трудовой адаптации разрабатывается центром трудовой адаптации осужденных совместно с другими подразделениями (профессиональное училище, группа социальной защиты осужденных и др.) исходя из структуры и особенностей производственной деятельности исправительного учреждения, структуры и объемов производственных заказов, уровня развития учебно-производственной базы, характеристики осужденных, квалификации персонала, направлений подготовки осужденных в профессиональном училище. Она касается в целом всего исправительного учреждения и должна затрагивать следующие вопросы:

1. Анализ региональных и местных рынков труда.
2. Оценка уровня подготовленности и адаптационного потенциала осужденных на первоначальном этапе отбывания наказания, профориентация и профотбор.
3. Профессиональная подготовка осужденных в профессиональном училище.
4. Организация производственной практики и производственного обучения осужденных непосредственно на рабочих местах.
5. Организация наставничества.
6. Создание дополнительных рабочих мест.
7. Развитие учебно-производственной базы.
8. Профессиональная подготовка сотрудников в области трудовой адаптации осужденных.
9. Организация и проведение мероприятий (обучающие семинары, групповые тренинги и др.).
10. Методическое обеспечение процесса трудовой адаптации осужденных.
11. Оценка эффективности процесса трудовой адаптации осужденных.
12. Внутреннее и внешнее взаимодействие.

Специализированная программа трудовой адаптации разрабатывается центром трудовой адаптации осужденных совместно с другими подразделениями (группа социальной защиты осужденных, психологическая лаборатория, отдел по воспитательной работе с осужденными и др.) и охватывает вопросы, связанные конкретно с каким-либо подразделением (цех, участок), рабочим местом или категорией осужденных.

Индивидуальная программа трудовой адаптации разрабатывается группой социальной защиты осужденных и представляет собой комплекс мер, задающих индивидуальную траекторию становления и развития осужденного как полноценного субъекта трудовой деятельности. Такая программа может представлять собой отдельный источник или являться составной частью программы социальной работы с осужденным в период отбывания наказания. Программа трудовой адаптации является своего рода планирующим и регистрационным документом, отражающим ход процесса. В ней приводятся демографические характеристики осужденного, мотивы поступления на работу, мотивы выбора профессии, его квалификация и трудовой путь до поступления в исправительное учреждение, пожелания работника в отношении дальнейшего повышения или изменения квалификации, профессии и т.д. Программа включает в себя ряд этапов и мероприятий, смена которых характеризуется постепенным уменьшением активности «сопровождения» адаптанта со стороны основных субъектов управления процессом трудовой адаптации, увеличением его профессиональной самоотдачи и достижением оптимальной результативности в работе<sup>7</sup>. Программа помогает проследить профессиональные и квалификационные изменения работника, в определенной степени управлять этим процессом. Индивидуальная программа трудовой адаптации должна формироваться (корректироваться) на протяжении всего срока отбывания осужденным наказания. В ней должны быть отражены следующие вопросы:

1. Оценка уровня подготовленности и адаптационного потенциала осужденного на первоначальном этапе отбывания наказания, профориентационная работа.

2. Профессиональная подготовка осужденного.

3. Трудоустройство осужденного в исправительном учреждении.

4. Производственное обучение и наставничество в первоначальный период работы осужденного по профессии.

5. Воспитательная и психологическая работа с осужденным.

6. Решение вопросов трудоустройства в рамках подготовки осужденного к освобождению.

7. Обучение методике самостоятельного поиска работы.

8. Контроль и оценка эффективности трудовой адаптации осужденного.

Данные программы можно использовать как для первичной, так и для вторичной адаптации. Так как

трудовая адаптация осужденных, которые еще не имеют профессионального опыта, заключается не столько в восстановлении утраченных трудовых навыков и усвоении особенностей производственной деятельности, сколько в обучении самой работе, в соответствующую программу обязательно должно входить обучение. Особые потребности в адаптации испытывают осужденные старшего возраста. Они также нуждаются в обучении, но им зачастую труднее вписаться в коллектив, освоить особенности производственной деятельности. Своя специфика существует в процессе трудовой адаптации осужденных, страдающих алкогольной и наркотической зависимостью, имеющих различного рода психические отклонения. Все это необходимо учитывать при составлении программ трудовой адаптации.

Предложенный механизм управления трудовой адаптацией осужденных позволяет определить основные направления совершенствования организации процесса трудовой адаптации, обнаружить имеющиеся резервы и причины, по которым не реализуются поставленные цели управления адаптационным процессом в учреждении, и тем самым повысить эффективность трудовой адаптации осужденных. Не исключая возможность совершенствования самого процесса трудовой адаптации осужденных, можно наметить и основные пути совершенствования механизма управления трудовой адаптацией:

- повышение профессионального уровня субъектов управления трудовой адаптацией осужденных;
- совершенствование правовой основы трудовой адаптации осужденных;
- оптимизация организационных структур управления трудовой адаптацией осужденных;
- совершенствование форм и технологий управления трудовой адаптацией осужденных.

## ■ ПРИМЕЧАНИЯ

<sup>1</sup> В 2009 г. удельный вес осужденных, привлеченных к труду на оплачиваемых работах, к среднесписочной численности осужденных, подлежащих обязательному привлечению к труду, составил 63,1%, что на 10,2% ниже, чем в 2008 г. (см.: Основные показатели деятельности уголовно-исполнительной системы ФСИН России (январь–декабрь 2009 г.): Информационно-аналитический сборник. Тверь, 2010. С. 56–58; Основные показатели деятельности уголовно-исполнительной системы ФСИН России (январь–декабрь 2008 г.): Информационно-аналитический сборник. Тверь, 2009. С. 57–59).

<sup>2</sup> По состоянию на 1 февраля 2010 г. в уголовно-исполнительной системе России функционировало 205 федеральных государственных унитарных предприятий, 505 центров трудовой адаптации осужденных, 38 лечебно-производственных, 40 учебно-производственных мастерских, 339 профессиональных училищ (см.: <http://www.fsin.su/main.phtml?cid=6>).

<sup>3</sup> См.: Казак Б.Б. Безопасность уголовно-исполнительной системы: Моногр. Рязань, 2001. С. 170.

<sup>4</sup> См.: Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учеб. М., 2005. С. 154.

<sup>5</sup> См.: Шлыков В.В. Начальник исправительного учреждения в механизме трудовой адаптации осужденных // Уголовно-исполнительная система: право, экономика, управление. 2007. № 5. С. 18–21.

<sup>6</sup> См.: Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. С. 157.

<sup>7</sup> См.: Шуклин М.С. Проблемы трудовой адаптации и текущая молодежь органов внутренних дел в современной России: Дис. ... канд. соц. наук. Екатеринбург, 2006. С. 138.