

ВЕКТОР УПРАВЛЕНИЯ

Научная статья

УДК 343.83

doi: 10.33463/2687-1238.2023.31(1-4).1.053-064

О НЕОБХОДИМОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИИ КАДРАМИ УГОЛОВНО-ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЫ

Александр Юрьевич Долинин¹

¹ Академия ФСИН России, г. Рязань, Россия, aleksander.dolinin@yandex.ru

Аннотация. В статье проанализированы стратегические подходы к управлению персоналом современных организаций, содержание и результаты реализации программных документов, касающихся совершенствования работы с кадрами уголовно-исполнительной системы, а также сформулированы предложения по совершенствованию кадровой стратегии ФСИН России, способствующие повышению эффективности кадрового обеспечения и деятельности кадровых служб. Затронутая тема актуальна в связи с недостаточной проработанностью вопросов стратегического управления кадрами уголовно-исполнительной системы. Кроме того, деятельность учреждений и органов уголовно-исполнительной системы в течение последних лет осуществляется в условиях острого дефицита кадров, что определяет необходимость формирования эффективной кадровой стратегии, направленной на качественное комплектование должностей сотрудников. Проведенный анализ литературы позволил выявить основные особенности стратегического управления персоналом, объективную необходимость разработки кадровых стратегий. Успешная реализация указанных направлений кадровой политики уголовно-исполнительной системы будет способствовать совершенствованию нормативно-правового обеспечения прохождения службы.

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

Для цитирования

Долинин А. Ю. О необходимости реализации стратегического подхода в управлении кадрами уголовно-исполнительной системы // Человек: преступление и наказание. 2023. Т. 31(1–4), № 1. С. 53–64. DOI: 10.33463/2687-1238.2023.31(1-4).1.053-064.

MANAGEMENT VECTOR

Original article

ON THE NEED TO IMPLEMENT A STRATEGIC APPROACH IN THE PERSONNEL MANAGEMENT OF THE PENAL SYSTEM

Aleksandr Jur'evich Dolinin¹

¹ Academy of the FPS of Russia, Ryazan, Russia, aleksander.dolinin@yandex.ru

Abstract. The article analyzes strategic approaches to personnel management of modern organizations, the content and results of the implementation of program documents related to the improvement of work with the personnel of the penal enforcement system, and also formulated proposals to improve the personnel strategy of the Federal Penitentiary Service of Russia, contributing to the efficiency of staffing and the activities of personnel services. The topic raised is relevant due to the insufficient elaboration of issues of strategic personnel management of the penal system. In addition, the activities of institutions and bodies of the penal enforcement system in recent years have been carried out in conditions of an acute shortage of personnel, which determines the need to form an effective personnel strategy aimed at high-quality recruitment of staff positions. The analysis of the literature made it possible to identify the main features of strategic personnel management, the objective need to develop personnel strategies. The successful implementation of these areas of the personnel policy of the penal enforcement system will contribute to the improvement of the regulatory and legal support of service.

Keywords: penal enforcement system, personnel management strategy, work with personnel, personnel of the penal enforcement system

For citation

Dolinin, A. Ju. 2023, 'On the need to implement a strategic approach in the personnel management of the penal system', *Man: crime and punishment*, vol. 31(1–4), iss. 1, pp. 53–64, doi: 10.33463/2687-1238.2023.31(1-4).1.053-064.

Работа с персоналом любой организации проводится в рамках существующей кадровой политики, которая реализуется через конкретные методы кадровой работы. Обоснованно считается, что кадровая политика организации в первую очередь предполагает необходимость формирования кадровой стратегии. Стратегические подходы к управлению персоналом в современных условиях становятся для организаций объективно необходимыми. Практический опыт деятельности многих успешных зарубежных и отечественных организаций убедительно показывает, что только методология стратегического управления позволяет эффективно управлять персоналом. С этой точки зрения в настоящее время выделяют три основных типа организаций:

1) организации, комплексно применяющие элементы стратегического планирования в кадровой сфере;

2) организации, использующие отдельные методы стратегического планирования в кадровой сфере;

3) организации, делегирующие стратегическое планирование кадрового потенциала кадровой службе [1, с. 208–209].

В любом случае происходящие в условиях стратегического управления качественные изменения в кадровой сфере организации обуславливают повышение роли работы с кадрами и кадровой службы. В условиях стратегического управления многие традиционные направления кадровой работы видоизменяются и приобретают новый смысл. С позиций стратегического менеджмента стратегия управления персоналом относится к функциональным стратегиям организации, которая подчинена генеральной стратегии, соответствует ей, развивая и детализируя в части кадровой составляющей. Вместе с тем существует мнение ряда зарубежных специалистов, что в современных условиях наметилось явное сближение стратегического менеджмента и стратегического управления персоналом. Реализуемые в рамках стратегии управления персоналом кадровые решения направлены на укрепление кадрового потенциала, повышение мотивации персонала и улучшение использования кадровых ресурсов, что напрямую способствует достижению стратегических целей организации. При этом кадровая стратегия должна выработываться с учетом интересов не только руководства организации, но и ее трудового коллектива, отдельных работников.

Стратегия управления персоналом организации предусматривает, что при принятии решений в кадровой сфере необходимо:

- определить цели управления персоналом с учетом как организационных интересов, так и экономических потребностей и интересов персонала в благоприятных условиях труда, реализации своих способностей и возможности профессионального развития;
- сформировать идеологию, принципы и этические нормы работы с кадрами, которые должны отражаться документально и реализовываться на практике. Нужно учитывать, что развитие организации, изменение внешних и внутренних условий работы с кадрами обуславливает необходимость уточнения принципов и идеологии работы с персоналом;
- определить условия, обеспечивающие баланс между экономической и социальной эффективностью использования персонала. При этом экономическая эффективность в кадровой сфере обеспечивается оптимальным использованием кадровых ресурсов для достижения целей организации с учетом их ограниченности, а социальная эффективность – реализацией мер, направленных на удовлетворение ожиданий, интересов и социально-экономических потребностей персонала организации [1, с. 192–194].

Специалисты отмечают, что выработка и реализация стратегии управления персоналом является непрерывным процессом, что отражается в необходимости решения краткосрочных, среднесрочных и стратегических задач организации в тесной взаимосвязи. Таким образом, кадровая стратегия реализуется в рамках стратегического, тактического и оперативного управления. Документально оформленный стратегический план в кадровой сфере включает в себя перечень задач, соответствующих им мероприятий, сроки их исполнения и ответственных исполнителей, а также необходимое ресурсное обеспечение (финансовое, материальное, информационное и т. п.).

Мнения отечественных специалистов по управлению персоналом по поводу содержания основных этапов формирования кадровой стратегии в основном сходятся. Выделяют следующие этапы формирования кадровой стратегии:

- анализ внутренней и внешней среды организации;

- определение целей и задач в кадровой сфере, выработанных на основе миссии, целей и задач организации;
- выработка стратегических альтернатив в кадровой сфере;
- формирование в организации системы современных кадровых подразделений;
- разработка критериев эффективности деятельности организации и системы управления персоналом [1, 2].

И. Б. Дуракова, опираясь на зарубежные источники, конкретизирует этапы формирования кадровой стратегии.

1. Ситуационный анализ внутренней и внешней среды, позволяющий определить имеющийся в организации кадровый потенциал и сравнить его с кадровыми ресурсами конкурирующих организаций.

2. На этапе определения целей необходимо исследовать требования, которые предъявляются кадровой стратегией к качественным и количественным характеристикам кадровых ресурсов организации в настоящее время и в перспективе в соответствии со стратегией организационного развития. Основными целями в кадровой сфере, согласующимися с целями стратегии развития организации, являются:

- предоставление необходимых кадровых ресурсов, способных реализовать стратегию организации;
- обеспечение их дальнейшего развития для возможной реализации альтернативных стратегий.

Важными требованиями к стратегическим кадровым целям являются их реальность и достижимость.

3. На третьем этапе необходимо провести анализ отклонений характеристик имеющихся кадровых ресурсов от требуемых показателей, обусловленных стратегией организации, на основании которого разрабатываются программы развития кадрового потенциала.

4. На этапе планирования мероприятий конкретизируются и ранжируются кадровые цели, расставляются приоритеты в сфере работы с персоналом, определяется время выполнения кадровых задач. Планирование кадровых мероприятий позволяет определить предпосылки их проведения, конкретных исполнителей, а также обосновать требуемые финансовые и кадровые ресурсы [3].

Таким образом, зарубежные и отечественные авторы едины во мнении о том, что создание кадровой стратегии базируется на анализе внутренней и внешней среды организации. Разработка кадровой стратегии предполагает осуществление стратегического анализа, который позволяет выработать целостную концепцию развития персонала в соответствии с выбранной организационной стратегией.

На содержание кадровой стратегии организации оказывают влияние многие факторы внешней и внутренней среды, а ее эффективность определяется степенью соответствия содержания стратегии этим факторам и согласованностью имеющихся организационных ресурсов, способностей персонала и потенциальных возможностей, которая может предоставить внешняя среда [4, с. 27].

К внешним факторам, существенно влияющим на кадровую стратегию, относят:

- трудовое законодательство;
- взаимоотношения организации с профсоюзом;
- экономическую конъюнктуру;
- демографическую ситуацию в регионе;
- текущее состояние и перспективы развития рынка труда и т. п.

Обоснованно считается, что большинство из указанных факторов отражают устоявшиеся в обществе традиции в трудовой деятельности и носят национальный характер.

К внутренним факторам, влияющим на кадровую стратегию, относят:

- структуру и цели организации;
- структуру персонала;
- территориальное размещение организации;
- применяемые в организации технологии;
- организационную культуру;
- морально-психологический климат и отношения в коллективе и т. п.

Анализ внешней и внутренней среды организации целесообразно проводить с помощью SWOT-анализа, позволяющего определить сильные и слабые стороны кадровых ресурсов, а также выявить кадровые возможности и угрозы, возникающие во внешней среде.

При разработке кадровой стратегии организации следует учитывать не только достигнутый уровень кадрового потенциала, но и качество реализуемых кадровых технологий и всех других аспектов, связанных с персоналом, учесть выявленные в результате стратегического анализа внешние и внутренние факторы, влияющие на их изменение, и определить новый уровень указанных кадровых составляющих в соответствии со стратегией организации.

В любом случае формирование стратегии управления персоналом базируется на сильных сторонах кадровой составляющей организации и разработке мероприятий, позволяющих усилить организационные конкурентные возможности за счет кадровых преимуществ.

Разработка эффективной кадровой стратегии организации может столкнуться с рядом трудностей, обусловленных недостатком финансовых и материальных, а также интеллектуальных ресурсов, связанных с недостаточным уровнем профессионализма специалистов и руководителей, поэтому часто возникает необходимость установления приоритетности конкретных мероприятий кадровой стратегии. Критериями выбора первоочередных мероприятий реализации стратегии могут выступать объемы выделяемых ресурсов, временные ограничения, квалификационный уровень персонала и т. п.

Важной стадией стратегического управления персоналом является реализация кадровой стратегии, которая предполагает соблюдение соответствия реализуемых мероприятий стратегическому плану, обеспечение эффективности и целесообразности реализации, проведение корректировки кадровой стратегии в соответствии с изменениями внешней и внутренней среды.

Стратегия управления персоналом реализуется посредством следующих инструментов: кадровое планирование, программы обучения и развития персонала, его профессионально-квалификационного продвижения, планы социального развития персонала и решения его социальных проблем, система мотивации и стимулирования, нацеленных на удовлетворение кадровых потребностей организации и решение иных проблем в сфере управления персоналом. Результатом использования этих инструментов являются изменение поведения сотрудников, создание условий для их эффективной работы, улучшение структуры кадров и т. п.

Реализация стратегии управления персоналом касается персонала большинства структурных подразделений организации. В силу этого руководство всех уровней управления является исполнителем кадровой стратегии в рамках своих полномочий и ответственности, а персонал кадровой службы – участником этого процесса.

Таким образом, современные концепции управления человеческими ресурсами, эффективные кадровые технологии достаточно подробно освещены в современной зарубежной и отечественной литературе. В настоящее время разработаны теоретические основы управления персоналом государственной гражданской службы. Повышению эффективности правоохранительной деятельности уголовно-исполнительной системы также посвящено немало работ. Однако недостаточная проработанность вопросов стратегического управления кадрами уголовно-исполнительной системы определяет необходимость проведения соответствующих исследований.

Кроме того, современная кадровая ситуация в учреждениях и органах уголовно-исполнительной системы, характеризующаяся высоким уровнем текучести кадров и неуккомплектованности должностей сотрудников и гражданского персонала, определяет необходимость формирования кадровой стратегии и совершенствования практики управления персоналом уголовно-исполнительной системы.

Так, по состоянию на 1 января 2022 г. замещено должностей работников уголовно-исполнительной системы по всем категориям персонала и источникам содержания 248 091 единица, или 85,11 % от штатной численности персонала (АППГ – 88,83 %). Замещено должностей персонала уголовно-исполнительной системы, содержащегося за счет бюджетного финансирования, 239 979 единиц, или 86,74 % от штатной численности персонала (АППГ – 89,64 %), в том числе:

- должностей высшего, старшего и среднего начальствующего состава – 96 000 единиц, что на 407 единиц меньше АППГ (на 1 января 2021 г. – 96 407), уменьшение составило 0,42 %;

- должностей младшего начальствующего и рядового состава – 93 405 единиц, что на 6250 единиц меньше АППГ (на 1 января 2021 г. – 99 655), уменьшение составило 6,27 %;

- должностей государственных гражданских служащих и работников – 50 574 единицы, что на 1166 единиц меньше АППГ (на 1 января 2021 г. – 51 740), уменьшение составило 2,25 % [5, с. 230–231].

Вакантные должности работников уголовно-исполнительной системы по всем категориям персонала и источникам содержания составляют 43 395 единиц (14,89 % от штатной численности; АППГ – 11,17 %). Вакантные должности персонала уголовно-исполнительной системы, содержащегося за счет бюджетного финансирования, составляют 36 681 единицу (13,26 % от штатной численности; АППГ – 9,37 %), в том числе сотрудников – 24 538 единиц (11,47 %; АППГ – 7,91 %) [5, с. 231].

По состоянию на 1 января 2022 г. уволено сотрудников – 24 283 чел. (11,35 % от штатной численности; АППГ – 16 347 чел., или 7,68 %). Из них: по соглашению сторон, инициативе сотрудника – 9034 сотрудника; по отрицательным основаниям – 479; в связи с нарушением условий контракта – 413; в связи с сокращением должности в уголовно-исполнительной системе, замещаемой сотрудником, при отсутствии возможности перемещения по службе либо при отказе сотрудника от перемещения по службе – 417 сотрудников; 5,60 % сотрудников уволены на первом году службы (АППГ – 5,84 %), в том числе 159 чел., или 11,69 %, уволенных на первом году службы в связи с признанием сотрудника, проходящего испытание, не выдержавшим испытание [5, с. 232].

Указанные проблемы в области кадрового обеспечения уголовно-исполнительной системы диктуют необходимость принятия обоснованной кадровой стратегии на долгосрочную перспективу.

За последние 20 лет были утверждены три программных стратегических документа, касающихся непосредственно совершенствования работы с кадрами уголовно-исполнительной системы. При их разработке начали применяться инструменты стратегического анализа кадровой ситуации в уголовно-исполнительной системе.

Первым подобным документом выступила Концепция совершенствования работы с кадрами в условиях реформирования уголовно-исполнительной системы Министерства юстиции Российской Федерации от 22 апреля 2002 г. с периодом реализации – 2002–2005 годы. Попытка краткого анализа кадровой ситуации в уголовно-исполнительной системе, не подкрепленного статистикой и аналитикой, содержалась в разделе Концепции «Основные проблемы и приоритеты в реализации кадровой политики».

Вторым концептуальным документом явилась Ведомственная аналитическая программа «Кадровое обеспечение деятельности уголовно-исполнительной системы на 2007–2009 годы», которая была принята в 2006 г. и определяла приоритетные направления кадрового обеспечения уголовно-исполнительной системы в 2007–2009 гг. В данной программе уже начали применяться инструменты стратегического анализа, базирующиеся на сопоставлении статистических данных, использовании расчетов и прогнозировании отдельных кадровых показателей. Документ содержал характеристику проблем кадрового обеспечения уголовно-исполнительной системы с анализом уровня замещения должностей специалистами различного профиля, эффективности системы профессионального образования ФСИН России, потребности в подготовке кадров определенного уровня и профиля образования. При этом целевым индикатором программы являлся коэффициент профессиональной компетентности кадров уголовно-исполнительной системы.

Третьим стратегическим кадровым документом, утвержденным в 2007 г., стала Концепция развития кадрового обеспечения уголовно-исполнительной системы на период до 2011 года. Концепция содержала достаточно подробную характеристику и прогноз развития кадровой ситуации в уголовно-исполнительной системе. В документе широко использовались статистические данные о кадровом потенциале уголовно-исполнительной системы в динамике за прошедший пятилетний период, в том числе наглядно представленные в табличной форме и в виде диаграмм. Составной частью Концепции был План мероприятий по реализации Концепции, охватывающих основные направления работы с кадрами, а также основные программные мероприятия по реализации Концепции, насчитывающие более 75 пунктов.

Об определенных успехах в реализации кадровых стратегий уголовно-исполнительной системы свидетельствуют официальные статистические данные, показывающие улучшение качественного состава кадров к 2009 г. по уровню образования, возрастным характеристикам, стажу службы и т. п.

К сожалению, Концепция развития кадрового обеспечения уголовно-исполнительной системы на период до 2011 года стала последним в новейшей истории стратегическим документом уголовно-исполнительной системы, касающимся непосредственно кадрового обеспечения. Так, начиная с 2010 г. мероприятия указанной Концепции практически не реализовывались, а она сама в официальных документах ФСИН России не упоминалась. С этого момента функциональные кадровые стратегии в уголовно-исполнительной системе не разрабатывались. На смену им пришел подход, при котором стратегия управления персоналом в том или ином (иногда весьма усеченном) виде становилась составной частью общих программных документов уголовно-исполнительной системы.

Первым из них была Концепция развития уголовно-исполнительной системы Российской Федерации до 2020 года, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 14 октября 2010 г. № 1772-р. Она содержала разд. 7 «Кадровое обеспечение и социальный статус работников уголовно-исполнительной системы», включавший в себя 20 стратегических направлений в области работы с кадрами уголовно-исполнительной системы. В сфере кадрового обеспечения Концепция ставила основную (и единственную) цель: обеспечение необходимого уровня социальной защиты работников уголовно-исполнительной системы. Следует отметить, что анализа кадровой ситуации в уголовно-исполнительной системе документ не содержал.

Однако главная стратегическая цель, поставленная в сфере кадрового обеспечения уголовно-исполнительной системы в 2010 г., не была достигнута. Об этом помимо официальных статистических данных свидетельствуют материалы заседания 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., где отмечалось, что квалифицированные кадры, способные эффективно решать поставленные задачи, покидают систему, часто не видя отдачи от своего напряженного и ответственного труда. Одна из основных причин этого – низкая социальная защищенность сотрудников.

Постановлением Правительства Российской Федерации от 15 апреля 2014 г. № 312 была утверждена действующая Государственная программа Российской Федерации «Юстиция», в которой было предусмотрено основное мероприятие – «повышение социального статуса сотрудников уголовно-исполнительной системы, престижа службы в исправительных учреждениях». Ожидаемый непосредственный результат данного мероприятия: повышение престижа службы в уголовно-исполнительной системе и улучшение жилищных условий сотрудников уголовно-исполнительной системы, который должен быть достигнут до 31 декабря 2026 г. Однако в соответствии постановлением Российской Федерации от 18 октября 2021 г. № 1765 Государственная программа Российской Федерации «Юстиция» была изложена в иной редакции, где указанное мероприятие отсутствует.

В настоящее время стратегия развития уголовно-исполнительной системы определена в Концепции развития уголовно-исполнительной системы Российской Федерации на период до 2030 года, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 29 апреля 2021 г. № 1138-р. Концепция содержит основные положения, определившие содержание кадровой стратегии уголовно-исполнительной системы в современных условиях. В Концепции определено, что в современных условиях социально-экономического развития Российской Федерации перед уголовно-исполнительной системой стоят конкретные вызовы. В сфере кадрового обеспечения это – повышение уровня мотивации при прохождении службы и формирование здоровой морально-психологической обстановки, исключающей противоправное поведение сотрудников уголовно-исполнительной системы. Кадровая цель Концепции – формирование высокомотивированного и профессионального кадрового потенциала.

Анализ кадровой ситуации в уголовно-исполнительной системе документ не содержит. Концепция включает в себя два раздела, отражающих стратегические задачи уголовно-исполнительной системы в кадровой сфере: разд. XVIII «Совершенствование условий несения службы (выполнения работы)» и разд. XIX «Социальная защищенность сотрудников уголовно-исполнительной системы».

Совершенствование условий несения службы предполагается обеспечить за счет:

- создания комфортных условий для несения службы;
- обеспечения возможностей для продвижения по службе;
- оптимизации организационно-штатной структуры учреждений и органов уголовно-исполнительной системы;
- формирования стабильного высокопрофессионального кадрового состава уголовно-исполнительной системы;
- повышения привлекательности службы в уголовно-исполнительной системе.

Раздел Концепции «Социальная защищенность сотрудников уголовно-исполнительной системы» изложен более конкретно, однако во многом дублирует основные направления реализации аналогичного мероприятия принятой ранее Государственной программы Российской Федерации «Юстиция» (обеспечение социальных гарантий и улучшение жилищных условий (предоставление социальных выплат и денежных компенсаций, строительство жилья) сотрудников уголовно-исполнительной системы), дополняя их в части совершенствования медицинского обеспечения сотрудников уголовно-исполнительной системы.

Таким образом, Концепция носит в большей степени характер заявления о стратегических намерениях развития уголовно-исполнительной системы в долгосрочной перспективе, не отражает и не конкретизирует все аспекты деятельности системы, в том числе в кадровой сфере. В силу этого современная кадровая ситуация в учреждениях и органах ФСИН России требует принятия соответствующего программного документа, определяющего направления развития кадрового обеспечения уголовно-исполнительной системы, – кадровой стратегии, учитывая, что на протяжении последних двенадцати лет отдельный документ, определяющий кадровую политику и кадровую стратегию уголовно-исполнительной системы, отсутствует.

Следует отметить, что начиная с 2020 г. Научно-исследовательским институтом ФСИН России совместно с образовательными организациями высшего образования ФСИН России осуществляется разработка проекта концепции кадровой политики в уголовно-исполнительной системе Российской Федерации, направленной на повышение престижа службы в уголовно-исполнительной системе Российской Федерации, авторитета учреждений и органов уголовно-исполнительной системы Российской Федерации, репутации сотрудников, формирование уважения, доверия и поддержки со стороны коллег, граждан и общества в целом. Актуальность принятия указанной концепции трудно переоценить. Однако анализ содержания проекта концепции позволяет утверждать, что документ не может считаться полноценной кадровой стратегией уголовно-исполнительной системы, поскольку отражает не все аспекты ее кадрового обеспечения.

В связи с изложенным разработка научно обоснованной кадровой стратегии уголовно-исполнительной системы представляется в настоящее время весьма актуальной и должна базироваться на методологии стратегического анализа, включающего в себя всесторонний анализ внутренней и внешней среды, выявление сильных и слабых сторон кадровых ресурсов, а также кадровых возможностей и угроз, возникающих во внешней среде.

На содержание кадровой стратегии уголовно-исполнительной системы существенно влияют следующие внешние факторы:

- уголовное и уголовно-исполнительное законодательство;
- законодательство и подзаконные акты, регулирующие прохождение службы;

- криминогенная обстановка и уровень рецидива в стране и регионах;
- сложившаяся практика судебных решений по уголовным делам;
- текущее состояние рынка труда в стране и регионах и перспективы его развития;
- уровень средней заработной платы в стране и регионах;
- демографическая ситуация в стране и регионах.

При анализе внутренней кадровой среды необходимо изучить такие факторы, как:

- организационные структуры территориальных органов и исправительных учреждений;
- ведомственные нормативные акты, регулирующие прохождение службы;
- структура кадров уголовно-исполнительной системы по демографическим показателям, стажу службы (работы), уровню и профилю образования, состоянию здоровья и т. п.;
- соответствие потребности подразделений уголовно-исполнительной системы в специалистах определенного профиля и квалификации и планов профессионального обучения и подготовки кадров;
- уровень материального, социального и пенсионного обеспечения сотрудников уголовно-исполнительной системы и его соответствие аналогичным показателям у сотрудников иных правоохранительных органов, гражданских служащих и иных категорий работников;
- организация служебной деятельности сотрудников, в том числе условия и режим труда;
- уровень служебной нагрузки различных подразделений и отдельных сотрудников, его соответствие объему возлагаемых на них функций;
- реализуемые стили и методы руководства персоналом, принципы и этические нормы работы с кадрами;
- внутренние мотивы, ценности и установки сотрудников, их психическое состояние;
- организационная культура, морально-психологический климат и отношения в коллективах сотрудников и т. п.

Кадровый анализ целесообразно проводить с использованием такого инструмента, как стратегический SWOT-анализ, позволяющего определить сильные и слабые стороны кадровых ресурсов уголовно-исполнительной системы, а также выявить кадровые возможности и угрозы, имеющиеся во внешней среде. Возможно использование и иных методов стратегического анализа, применимых для исследования деятельности некоммерческих организаций.

Итогом проведенного анализа должен стать разработанный на долгосрочную перспективу комплексный план мероприятий (кадровая стратегия), направленный на совершенствование организации работы с кадрами и укрепление кадрового потенциала системы.

Реализация кадровой стратегии уголовно-исполнительной системы предполагает соблюдение соответствия реализуемых мероприятий стратегическому плану, обеспечение эффективности и целесообразности их реализации, своевременную корректировку кадровой стратегии с учетом достигнутых показателей и изменяющихся внешних условий.

Анализ современной кадровой ситуации показал, что деятельность учреждений и органов уголовно-исполнительной системы в течение последних лет осуществляется в условиях острого дефицита кадров. В связи с этим кадровая стратегия уголовно-исполнительной системы в первую очередь должна решать проблемы кадрового комплектования исправительных учреждений, а также стимулирования, мотивации и со-

циального обеспечения сотрудников уголовно-исполнительной системы. Эти обстоятельства определяют следующие приоритетные направления кадровой стратегии уголовно-исполнительной системы на среднесрочную и долгосрочную перспективу:

- повысить эффективность мероприятий по привлечению и подбору кадров, сохранению и закреплению на службе высокопрофессионального кадрового состава;
- разработать систему нормативно-правовых и организационно-практических предложений по повышению эффективности технологии адаптации кадров уголовно-исполнительной системы, учитывающих не только требования современной концепции менеджмента, изменения законодательства о государственной службе, но и особенности сегодняшних условий функционирования уголовно-исполнительной системы;
- создать многофакторную систему мотивации сотрудников, которая предполагает изучение мотивационной структуры персонала уголовно-исполнительной системы, разработку и внедрение актуальных видов стимулирования.

Реализации указанных направлений кадровой политики уголовно-исполнительной системы будет способствовать совершенствование нормативно-правового обеспечения прохождения службы. Во исполнение положений Федерального закона 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”» необходимо разработать и принять Порядок организации подготовки кадров для замещения должностей в уголовно-исполнительной системе (ч. 16 ст. 78 Федерального закона) и Порядок организации кадровой работы, в том числе воспитательной работы, в учреждениях и органах уголовно-исполнительной системы (ст. 81 Федерального закона).

Выработка эффективной кадровой стратегии уголовно-исполнительной системы и ее успешная реализация в территориальных органах и исправительных учреждениях позволит согласовать различные аспекты управления персоналом, оптимизировать их благоприятное влияние на профессиональную квалификацию и трудовую мотивацию персонала.

Список источников

1. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. 4-е изд., доп. и перераб. М. : ИНФРА-М, 2013. 695 с.
2. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика : учебник. М. : Проспект, 2010. 688 с.
3. Управление персоналом : учебник / И. Б. Дуракова [и др.]. М. : Инфра, 2010. 570 с.
4. Грант Р. М. Современный стратегический анализ / пер. с англ. С. Дмитриева. 9-е изд. СПб. : Питер, 2021. 670 с.
5. Основные показатели деятельности уголовно-исполнительной системы: январь-декабрь 2021 г. : информ.-аналит. сб. Тверь : НИИИТ ФСИН России, 2022. 436 с.

References

1. Kibanov A. Ja. (ed.) 2013, *Organization Personnel Management: textbook*, 4th edn, INFRA-M, Moscow.
2. Vesnin, V. R. 2010, *Personnel Management, Theory and Practice: textbook*, Prospectus, Moscow.
3. Durakova, I. B., Poljakova, O. N., Volkova, L. P., Kobceva, E. N., Stadnichenko, L. I. & Taltynov, S. M. 2010, *Personnel Management: textbook*, Infra, Moscow.

4. Grant, R. M. 2021, *Modern strategic analysis*, translated from English by S. Dmitriev, 9th edn, Питер, St. Petersburg.

5. *Key performance indicators of the penal enforcement system: January-December 2021: information and analytical collection 2022*, Tver'.

Информация об авторе

А. Ю. Долинин – кандидат юридических наук, доцент, начальник кафедры управления и организации деятельности уголовно-исполнительной системы.

Information about the author

A. Ju. Dolinin – Candidate of Legal Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Management and Organization of the Penal System.

Примечание

Содержание статьи соответствует научной специальности 5.1.2. Публично-правовые (государственно-правовые) науки (юридические науки).

Статья поступила в редакцию 25.01.2023; одобрена после рецензирования 10.02.2023; принята к публикации 14.02.2023.

The article was submitted 25.01.2023; approved after reviewing 10.02.2023; accepted for publication 14.02.2023.