

ВЕКТОР УПРАВЛЕНИЯ

Научная статья

УДК 343.83

doi: 10.33463/2687-1238.2024.32(1-4).2.216-225

ПРОБЛЕМНЫЕ АСПЕКТЫ В РАБОТЕ С КАДРОВЫМИ РЕЗЕРВАМИ УЧРЕЖДЕНИЙ И ОРГАНОВ ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ ИСПОЛНЕНИЯ НАКАЗАНИЙ И НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЕЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Александр Юрьевич Долинин¹

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

Аннотация. В статье приведены теоретические обоснования необходимости управления кадровым резервом, в том числе в системе государственного управления. Проанализирована кадровая ситуация в уголовно-исполнительной системе и определены основные проблемные аспекты формирования кадровых резервов учреждений и органов Федеральной службы исполнения наказаний, а также сформулированы предложения по совершенствованию работы с кадровыми резервами. Затронутая тема актуальна тем, что в современных социально-экономических и политических условиях основной целью кадрового обеспечения Федеральной службы исполнения наказаний является сохранение и укрепление кадрового потенциала уголовно-исполнительной системы. В механизме достижения этой цели важнейшей задачей является формирование и эффективное использование кадровых резервов учреждений и органов Федеральной службы исполнения наказаний для своевременного удовлетворения потребностей системы в квалифицированных управленческих кадрах. Проведенный анализ позволил обосновать комплекс мер по совершенствованию работы с кадровым резервом территориальных учреждений и органов Федеральной службы исполнения наказаний, включающий в себя предложения по увеличению денежного довольствия сотрудников, замещающих должности руководителей (начальников); стимулированию сотрудников, зачисленных в кадровый резерв; увеличению числа программ профессионального обучения сотрудников. Системный подход к формированию и подготовке резерва руководящих кадров учреждений и органов Федеральной службы исполнения наказаний обеспечит создание эффективной системы управления персоналом уголовно-исполнительной системы.

Ключевые слова: уголовно-исполнительная система, кадровый резерв, работа с кадрами, персонал уголовно-исполнительной системы

Для цитирования

Долинин А. Ю. Проблемные аспекты в работе с кадровыми резервами учреждений и органов Федеральной службы исполнения наказаний и направления повышения ее эффективности // *Человек: преступление и наказание*. 2024. Т. 32(1–4), № 2. С. 216–225. DOI: 10.33463/2687-1238.2024.32(1-4).2.216-225.

MANAGEMENT VECTOR

Original article

PROBLEMATIC ASPECTS IN WORKING WITH THE PERSONNEL RESERVES OF INSTITUTIONS AND BODIES OF THE FEDERAL PENITENTIARY SERVICE OF RUSSIA AND WAYS TO IMPROVE ITS EFFECTIVENESS

Alexander Yuryevich Dolinin¹

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

Abstract. The article provides theoretical justifications for the need to manage the personnel reserve, including in the public administration system. The personnel situation in the penal enforcement system is analyzed and the main problematic aspects of the formation of personnel reserves of institutions and bodies of the Federal Penitentiary Service of Russia are identified, as well as proposals for improving work with personnel reserves are formulated. The topic raised is relevant due to the fact that in modern socio-economic and political conditions, the main purpose of staffing the Federal Penitentiary Service of Russia is to preserve and strengthen the human resources of the penal enforcement system. In the mechanism for achieving this goal, the most important task is the formation and effective use of personnel reserves of institutions and bodies of the Federal Penitentiary Service of Russia to meet the needs of the system in qualified managerial personnel in a timely manner. The analysis made it possible to substantiate a set of measures to improve work with the personnel reserve of territorial institutions and bodies of the Federal Penitentiary Service of Russia, including proposals to increase the salary of employees filling the positions of managers (chiefs); to stimulate employees enrolled in the personnel reserve; to increase the number of professional training programs for employees. A systematic approach to the formation and training of a reserve of senior personnel of institutions and bodies of the Federal Penitentiary Service of Russia will ensure the creation of an effective personnel management system of the penal system.

Keywords: penal system, personnel reserve, work with personnel, staff of the penal system

For citation

Dolinin, A. Yu. 2024, 'Problematic aspects in working with the personnel reserves of institutions and bodies of the Federal Penitentiary Service of Russia and ways to improve its effectiveness', *Man: crime and punishment*, vol. 32(1–4), iss. 2, pp. 216–225, doi: 10.33463/2687-1238.2024.32(1-4).2.216-225.

В настоящее время персонал является важнейшим ресурсом каждой организации. От качества и эффективности использования кадрового состава во многом зависят результаты деятельности организации и ее конкурентоспособность. Кадровая политика направлена на приведение кадрового потенциала в соответствие с целями и стратегией организационного развития. В силу этого важнейшими направлениями кадрового обеспечения любой организации являются формирование высококвалифицированного кадрового состава, сохранение постоянства состава работников, минимизация текучести персонала, стабилизация кадров, их обучение и развитие.

Кадровый потенциал организации выступает важнейшим стратегическим фактором, определяющим ее успех. Для эффективного осуществления стоящих перед организацией задач ей необходимы квалифицированные работники, которых нужно не только подобрать, но и обучать и развивать. Формирование компетентного и конкурентоспособного трудового потенциала организации, кадрового резерва ставит перед ее руководством и кадровыми подразделениями актуальные задачи по поиску, разработке и осуществлению основных направлений подготовки и развития кадров.

По мнению отечественных и зарубежных ученых и специалистов в области кадрового менеджмента, развитие персонала является важнейшим фактором успешной производственно-хозяйственной деятельности. Возможность развития должна обеспечиваться всем категориям работников, поскольку в этом случае работник повышает свою компетентность, а организация – свою конкурентоспособность. В теории управления персоналом считается, что инвестирование в развитие персонала дает больший результат, чем вложения в производственные мощности. Поскольку развитие кадров стоит на первом плане, в каждой организации необходимо осуществлять:

- поддержку работников, способных к обучению;
- получение, накопление и передачу знаний и передового опыта;
- профессиональное развитие молодых специалистов;
- осознание управленческими кадрами необходимости и важности обучения подчиненных сотрудников.

В современных условиях одним из важнейших инструментов, обеспечивающих стабильность организации и повышение ее конкурентоспособности, является работа с кадровым резервом. Именно организации, проводящие работу по формированию кадрового резерва и профессиональной подготовке своего персонала, достигают высокого уровня конкурентоспособности и успешности.

Профессиональное развитие персонала в рамках формирования кадрового резерва является составной частью жизнедеятельности организации. Кроме сугубо корпоративного значения, профессиональное развитие персонала играет существенную роль в активизации потенциальных возможностей работников, поднятии их общеобразовательного уровня, укреплению соревновательности и творчества, в целом положительно воздействует на социальную сферу организации.

В научной литературе и других публикациях по управлению персоналом приводятся различные определения понятия «кадровый резерв», например: «группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям к должностям кадрового резерва» [1, с. 207]; «контингент работников из числа руководителей и специалистов, прошедших профессиональный отбор, имеющих или проходящих специальную управленческую подготовку» [2, с. 112].

В современной специальной литературе имеется большое количество теоретических обоснований необходимости управления кадровым резервом руководителей. Конечной целью формирования кадрового резерва в организациях независимо от их правовой формы является качественное улучшение кадрового корпуса работников, и в этом должны быть заинтересованы не только будущие специалисты и руководители, которые, пройдя этап резерва, займут свои должности, но и те, кто имеют все полномочия для объективной оценки кандидатов и последующего предоставления данных должностей.

В теории и практике управления персоналом существуют несколько подходов к классификации кадрового резерва. Кадровый резерв может формироваться из внешних и внутренних источников. При типологии кадрового резерва используются следующие признаки классификации:

- вид деятельности (по этому признаку различают резерв развития и резерв функционирования);
- время назначения (выделяют оперативный и перспективный резерв);
- категория персонала (резерв на выдвижение и управленческий резерв).

Для современной России характерно повышение роли кадровой политики, что объясняется коренными изменениями политических, социальных и экономических условий. Кадровая политика содействует достижению целей как конкретной организации, так и государства в целом (речь идет о государственной кадровой политике).

Государственная служба выступает важнейшим механизмом государственного управления. Деятельность государственных служащих осуществляется в интересах общества и должна быть эффективной и высокопрофессиональной. От того, как в государственных структурах организована кадровая работа по реализации государственной кадровой политики, зависит авторитет государственных служащих, государства в целом, а значит, и эффективность затрат на государственное управление.

Современные реалии государственного управления свидетельствуют о недостаточном уровне компетентности и профессионализма государственных и муниципальных служащих, которые еще не обладают необходимыми для эффективной служебной деятельности знаниями, умениями и практическим опытом. Отсутствие достаточного уровня правовых, социально-экономических и управленческих знаний и навыков обуславливает теоретическую и практическую значимость вопросов профессионального обучения государственных служащих. В связи с этим профессиональное развитие государственных служащих является важнейшим направлением государственной кадровой политики [3, с. 476].

Профессиональное развитие и обучение государственных служащих – важное условие повышения эффективности управления. Специалисты в области государственного управления рассматривают компетентность государственного служащего как совокупность показателей, характеризующих его профессиональные знания, осведомленность и

способности к их эффективной реализации в повседневной государственно-служебной деятельности. В свою очередь, профессионализм государственного служащего предусматривает наличие у него глубоких и всесторонних знаний и владение им практическими навыками, соответствующими профилю и характеру государственно-служебной деятельности [3, с. 488].

Профессиональное развитие государственных служащих имеет императивный характер и в связи с этим должно основываться на системе государственных принципов. Специалисты в области государственного управления делят эти принципы на три группы:

1) общегражданские принципы (развитие чувства гражданской ответственности и сознания; государственные служащие должны обладать навыками мотивирующего воздействия на граждан; честность и неподкупность государственных служащих);

2) профессиональные принципы (наличие специальных знаний и умение применять их на практике; непрерывность, системность и гибкость профессионального обучения);

3) внутрикорпоративные принципы (развитие управленческих навыков и лидерских качеств; конструктивное взаимодействие государственных служащих; повышение социального статуса государственных служащих и престижа их службы) [3, с. 490–491].

Перечисленные принципы профессионального развития государственных служащих реализуются посредством осуществления комплекса мер по организации процесса профессионального развития персонала государственной службы.

Практика государственного управления исходит из того, что кадровый резерв формируется для замещения не только руководящих, но и других вышестоящих должностей. В связи с этим можно сделать вывод о том, что кадровый резерв представляет собой специалистов, отвечающих требованиям, которые предъявляются к той или иной должности. В настоящее время в этом отношении наиболее эффективной, организационно и методически обеспеченной является подготовка резерва на федеральном уровне. Многие ученые, аналитики, которые занимаются исследованием применения кадрового резерва в политике государственных структур и учреждений, отмечают большое количество недочетов в нормативной базе, а также нежелание некоторых руководителей внедрять новые кадровые технологии в политику своей организации.

Таким образом, важнейшими направлениями кадровой политики, обеспечивающими устойчивое функционирование любой организации, являются формирование высококвалифицированного кадрового состава, а также становление, обучение и развитие нового компетентного поколения специалистов и руководителей, обеспечение реализации механизмов профессионального роста персонала.

Потребности пенитенциарной практики, обусловленные происходящими в современной социально-экономической среде изменениями, требуют постоянного поиска новых средств и способов развития кадрового потенциала пенитенциарной службы. В учреждениях и органах Федеральной службы исполнения наказаний (ФСИН России) проводится работа по подбору, комплектованию и подготовке кадров для обеспечения эффективной деятельности уголовно-исполнительной системы (УИС), по совершенствованию правовой базы, регламентирующей работу с кадрами, разработке ведомственных нормативных актов по вопросам прохождения государственной службы в УИС.

Принимаемые меры по совершенствованию кадрового обеспечения УИС позволяют укрепить профессиональное ядро кадров. Однако высокий уровень некомплектованности кадрового состава осложняет выполнение стоящих перед исправительными учреж-

дениями задач, увеличивает нагрузку на личный состав. Недостаточная компенсация дополнительной нагрузки способствует оттоку специалистов из УИС. Таким образом, в современных условиях важнейшая задача кадрового обеспечения УИС – это решить проблемы кадрового комплектования исправительных учреждений, о чем свидетельствуют официальные статистические данные [4].

Штатная численность персонала УИС на 1 января 2023 г. составила 286 621 ед., в том числе по должностям начальствующего состава – 214 718, гражданского персонала – 71 903 ед. Вакантными остаются 47 265 должностей (16,49 % от штатной численности).

В условиях реформирования системы повышается ответственность руководства учреждений и территориальных органов УИС. Эффективность деятельности отечественной пенитенциарной системы во многом определяется качеством управления и эффективной работой руководящего состава. В настоящее время актуальны вопросы своевременного замещения руководящих должностей учреждений и органов уголовно-исполнительной системы. Так, только в 2022 г. сменилось 365 начальников территориальных органов и учреждений, непосредственно подчиненных ФСИН России, исправительных колоний, воспитательных колоний, следственных изоляторов, тюрем, лечебно-исправительных учреждений, лечебно-профилактических учреждений и их заместителей. Их сменяемость составила 6,85 % от численности данной категории работников.

Немалое влияние на эффективность управления также оказывают возрастные характеристики руководителей, определяющие их служебный опыт и гражданскую зрелость. Сотрудники в возрасте до 30 лет составляют более 30 % (42,44 % среди младшего начальствующего состава; 19,50 % среди старшего и среднего начальствующего состава). Многие из них занимают руководящие должности, в том числе 6 человек проходят службу на должностях начальников, 95 – на должностях заместителей начальников исправительных учреждений, СИЗО и тюрем. В связи с этим вопросы своевременного замещения руководящих должностей в УИС выходят на первый план и актуализируют проблемы формирования эффективного кадрового резерва в учреждениях и органах ФСИН России.

Вместе с тем руководство ФСИН России обращает внимание на то, что в отдельных территориальных органах ФСИН России работа с резервом руководящих кадров проводится неудовлетворительно, выдвижение на должности происходит с нарушением основных требований нормативных правовых актов, регламентирующих вопросы продвижения по службе сотрудников УИС, отсутствует контроль со стороны кадровых подразделений за замещением должностей старшего и среднего начальствующего состава специалистами соответствующей квалификации, не учитываются выводы аттестационных комиссий о необходимости повышения отдельными сотрудниками образовательного уровня [4, с. 9].

Изучение практики формирования и работы с кадровым резервом учреждений и органов УИС позволило установить следующие основные проблемные аспекты формирования кадровых резервов территориальных органов ФСИН России:

- значительная служебная нагрузка на сотрудников, замещающих руководящие должности;
- несущественная разница в денежном довольствии руководителей (начальников) и иных сотрудников из числа должностей среднего и старшего начальствующего состава в учреждениях и органах УИС;

– незаинтересованность сотрудников во включении в кадровый резерв, связанная с их невысокой мотивацией к прохождению службы на руководящих должностях различного уровня;

– отсутствие эффективного стимулирующего механизма сотрудников, включенных в кадровый резерв;

– преобладание формального подхода к формированию и организации подготовки кадрового резерва, составлению и реализации индивидуальных программ обучения.

Указанные проблемы носят системный характер, а их решение связано с обеспечением престижа службы в УИС, высокого социального статуса сотрудников, особенно из числа руководителей (начальников).

С учетом накопленного опыта формирования кадровых резервов территориальных органов ФСИН России актуальными представляются следующие направления совершенствования работы с кадровыми резервами в учреждениях и органах УИС.

1. Вопросы формирования и подготовки кадрового резерва территориального органа ФСИН России необходимо рассматривать в качестве важнейшего стратегического направления кадровой политики, выступающего важным фактором дальнейшего развития УИС. Формирование кадрового резерва является важным и неотъемлемым процессом для территориального органа ФСИН России. Кадровый резерв представляет собой группу высококвалифицированных и перспективных сотрудников, которые могут быть готовы к замещению ответственных должностей в организации в случае необходимости. Это стратегическое решение способствует эффективному поддержанию и развитию кадрового потенциала территориального органа ФСИН России. Система кадрового резерва должна быть интегрирована в процессы управления человеческими ресурсами территориальных органов ФСИН России и подчиненных структурных подразделений. Начинать работу по созданию кадрового резерва нужно с определения потребностей территориального органа и его возможностей обеспечить выполнение принятых решений.

2. Необходимо исключить формальный подход к формированию и организации подготовки кадрового резерва, составлению и реализации индивидуальных программ обучения в деятельности кадровых аппаратов и руководителей. Индивидуальная программа обучения сотрудника, включенного в кадровый резерв, должна разрабатываться в целях повышения профессиональной компетентности будущего руководителя в тех сферах его будущей служебной деятельности, где имеется недостаток знаний и опыта. Управленческие компетенции сотрудника УИС приобретаются в процессе практической служебной деятельности и предполагают наличие у него умений осуществлять служебные обязанности автоматически в режиме реального служебного времени. Процесс формирования кадрового резерва начинается с определения ключевых критериев и требований, которыми должны обладать потенциальные кандидаты. Важно учитывать как профессиональные навыки и знания, так и личностные качества (лидерство, стрессоустойчивость, коммуникабельность и др.). Профессиональные знания, умения и навыки сотрудника уголовно-исполнительной системы являются основными показателями его профессионализма и определяют его профессиональную пригодность и компетентность. Отбор кандидатов в кадровый резерв проводится на основе анализа их профессионального опыта, компетенций и потенциала для развития и роста. Важным аспектом формирования кадрового резерва является его последующая поддержка и развитие. Руководство территориального органа ФСИН России осуществляет посто-

янный мониторинг и оценку потенциала и эффективности членов кадрового резерва. Для этого могут использоваться различные методы, такие как оценочные собеседования, индивидуальные планы развития и тренинги. Эта система позволяет определить сильные и слабые стороны каждого кандидата и сфокусироваться на их развитии для более успешного выполнения потенциальных должностей. Регулярное применение мониторинга в работе с кадровым резервом поможет наиболее точно отслеживать степень «резервной загруженности» по тем или иным должностям, определять потребность в тех или иных кадрах в конкретный период и т. д.

3. Целесообразно изучить возможность увеличения денежного довольствия сотрудников, замещающих должности руководителей (начальников). Несущественная разница в денежном довольствии руководителей и иных сотрудников из числа должностей среднего и старшего начальствующего состава в учреждениях и органах УИС на фоне значительной служебной нагрузки руководителей снижает мотивацию к прохождению службы на руководящих должностях. Вместе с тем практика оплаты труда персонала государственной и муниципальной службы, а также работников государственных и муниципальных организаций свидетельствует о существенной разнице (иногда кратной) в размерах заработной платы руководителей различного уровня и специалистов. В связи с этим вопросы дифференциации денежного довольствия сотрудников УИС представляются актуальными. Предлагается введение надбавок (доплат) сотрудникам из числа начальников (руководителей), которые могут варьироваться в зависимости от уровня управления и специфики оперативно-служебной деятельности. Это будет способствовать повышению мотивации сотрудников в прохождении службы на должностях начальников (руководителей), формированию эффективных кадровых резервов учреждений и органов УИС, своевременному замещению руководящих должностей.

4. Целесообразно выработать эффективный механизм материального и морального стимулирования сотрудников, включенных в кадровый резерв, который должен базироваться на объективной оценке индивидуальных особенностей личности и мотивационной структуры сотрудника, учитывать их служебные интересы, запросы и потребности. Эффективными нематериальными мотиваторами для сотрудников, включенных в кадровый резерв, могут стать: направление на обучение по востребованным программам повышения квалификации, участие в научно-практических мероприятиях по актуальным проблемам деятельности УИС, участие в принятии управленческих решений по вопросам функционирования территориального органа ФСИН России, делегирование отдельных полномочий.

5. Необходимо рассмотреть вопрос об увеличении числа программ профессионального обучения сотрудников, зачисленных в кадровый резерв, реализуемых в образовательных организациях ФСИН России. Совершенствование управленческой деятельности и повышение уровня профессиональной компетентности руководителей учреждений и органов ФСИН России, безусловно, выступают важными факторами дальнейшего развития УИС. Значительную роль в этом играют образовательные организации ФСИН России, реализующие подготовку управленческих кадров. Целесообразно увеличить число дополнительных профессиональных программ – профессиональной переподготовки и повышения квалификации для сотрудников, включенных в кадровый резерв. Для этого необходимо разработать типовые программы обучения для разных категорий руководителей в различных сферах оперативно-служебной деятельности. В программах профессионального обучения сотрудников,

включенных в кадровый резерв, следует отражать вопросы не только повышения профессионально-служебной компетентности, но и приобретения и совершенствования базовых управленческих компетенций. Наличие базовых управленческих компетенций позволяют существенно сэкономить служебное время, свести к минимуму просчеты и ошибки. К числу формируемых компетенций будущего руководителя относятся:

- способность осуществлять руководство структурным подразделением ФСИН России, направлением служебной и хозяйственной деятельности территориального органа ФСИН России;

- умение определять цели, задачи деятельности, перспективы развития структурного подразделения, организовывать работу подчиненных по их выполнению;

- способность планировать работу структурных подразделений, осуществлять контроль за их деятельностью;

- умение определять направления и способность организовывать взаимодействие с органами власти, управления, средствами массовой информации;

- знание особенностей и умение управлять персоналом структурного подразделения;

- умение регулировать организационные конфликты в процессе прохождения службы, применять психологические приемы в организационно-управленческой деятельности.

Комплексная реализация указанных направлений совершенствования формирования резерва руководящих кадров учреждений и органов ФСИН России обеспечит создание эффективной системы управления персоналом УИС.

Список источников

1. Управление персоналом : учебник / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. М. : ЮНИТИ, 2018. 560 с.

2. Шапиро С. А., Шатаева О. В. Основы управления персоналом в современных организациях. М. : ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008. 199 с.

3. Черепанов В. В. Основы государственной службы и кадровой политики : учебник. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2020. 680 с.

4. Кадровое обеспечение уголовно-исполнительной системы за 2022 год : информ.-аналит. сб. Тверь : НИИИПТ ФСИН России, 2023. 79 с.

References

1. Bazarov, T. Y. & Eremin, B. L. (eds) 2018, *Personnel management: textbook*, UNITY, Moscow.

2. Shapiro, S. A. & Shataeva, O. V. 2008, *Fundamentals of personnel management in modern organizations*, GrossMedia, ROSBUKH, Moscow.

3. Cherepanov, V. V. 2020, *Fundamentals of public service and personnel policy: textbook*, UNITY-DANA, Moscow.

4. *Staffing of the penal enforcement system for 2022: information and analytical collection 2023*, NIIIPT of the FPS of Russia, 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. Y. Dolinin – PhD (Law), Associate Professor, Head of Management and Organization of the Penal System Department.

Примечание

Содержание статьи соответствует научной специальности 5.1.4. Уголовно-правовые науки (юридические науки).

Статья поступила в редакцию 07.02.2024; одобрена после рецензирования 06.05.2024; принята к публикации 20.05.2024.

The article was submitted 07.02.2024; approved after reviewing 06.05.2024; accepted for publication 20.05.2024.