

УДК 343.83

АЛЕКСАНДР ЮРЬЕВИЧ ДОЛИНИН,
 Академия ФСИН России, г. Рязань, Российская Федерация,
 e-mail: aleksander.dolinin@yandex.ru

РИСКИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ УЧРЕЖДЕНИЙ И ОРГАНОВ ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ ИСПОЛНЕНИЯ НАКАЗАНИЙ

Реферат: в статье раскрывается структура и содержание рисков системы управления персоналом учреждений и органов ФСИН России. Эта группа рисков связывается с вероятностью снижения и нерационального использования кадрового потенциала уголовно-исполнительной системы, возникающей вследствие неэффективной организации и управления деятельностью персонала. Приводится краткий анализ подходов к содержанию рисков системы управления персоналом и делается вывод о том, что их появление в равной степени обусловлено объективными организационными и субъективными факторами.

Предложена классификация рисков системы управления персоналом учреждений и органов ФСИН России, в составе которой выделены шесть блоков:

1) риски кадровой политики, возникающие вследствие неактуальной или неэффективной кадровой стратегии, реализуемой системой управления персоналом учреждений и органов ФСИН России;

2) нормативно-правовые риски, связанные с несовершенством и неполнотой нормативно-правового регулирования деятельности системы управления персоналом ФСИН России и прохождения службы сотрудниками уголовно-исполнительной системы;

3) организационно-структурные риски, связанные с нерациональным организационно-структурным построением системы управления персоналом учреждений и органов ФСИН России;

4) риски субъектов системы управления персоналом, возникающие вследствие профессиональной и личностной некомпетентности работников этой системы;

5) риски организационной культуры, связанные с «размыванием» системы целей, ценностей, правил и норм поведения в служебных коллективах;

6) риски организации прохождения службы, связанные с неэффективным применением кадровых технологий и отдельных кадровых процедур, составляющих содержание процесса прохождения службы сотрудниками уголовно-исполнительной системы.

Управление рисками системы управления персоналом с целью их минимизации в первую очередь связано с повышением эффективности реализации кадровых технологий. Предшествующая разработке программ минимизации диагностика рисков должна осуществляться в соответствии с современной концепцией организационно-кадрового аудита и включать в себя оценку адекватности организационно-штатной структуры и оценку эффективности работы с кадрами.

Ключевые слова: уголовно-исполнительная система, работа с кадрами, персонал уголовно-исполнительной системы, кадровый потенциал, кадровые риски.

ALEXANDER YURYEVICH DOLININ,
 Academy of the FPS of Russia, Ryazan, the Russian Federation,
 e-mail: aleksander.dolinin@yandex.ru

RISKS OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF INSTITUTIONS AND BODIES FPS OF RUSSIA

Abstract: the article deals with the structure and content of the risks of the personnel management system of institutions and bodies FPS of Russia.

The author connects this group of personnel risks with a probability of loss and unsustainable use of personnel potential of the penal system, arising as a result of inefficient management of the organization and personnel work.

A brief analysis of the approaches to the content of the risks of the personnel management system and concludes that their emergence is equally due to organizational objective and subjective factors.

The classification of the risk the personnel management system of institutions and bodies FPS of Russia, which included six blocks allocated:

1) risks of personnel policy arising from ineffective or irrelevant personnel strategy, implemented personnel management system by institutions and bodies of the FPS of Russia;

2) the legal and regulatory risks associated with imperfection and incompleteness of the regulatory activity of the personnel management system FPS of Russia and of service employees of the penitentiary system;

3) the organizational and structural risks associated with inefficient organizational and structural construction of the personnel management system of institutions and bodies FPS Russia;

4) the subjects of the risks of personnel management system, arising from the professional and personal incompetence of the employees of this system;

© Долинин А. Ю., 2017

© Dolinin A. Ju., 2017

5) the risks of the organizational culture associated with the «blurring» of the system goals, values, rules and norms of behavior in the office teams;

6) organization of service risks associated with inefficient use of human technology and certain personnel procedures that constitute the process of service employees of the penal system.

Risk management of a personnel management system for the purpose of their minimization first of all is connected with increase in efficiency implementation of personnel technologies. Diagnostics of risks preceding development of programs of minimization shall be performed according to the modern concept of organizational and personnel audit and include assessment of adequacy of organizational and regular structure and an efficiency evaluation of work with the staff.

Keywords: penitentiary system, work with the staff, penitentiary system staff, staff potential, personnel risks.



Деятельность системы управления персоналом любой социальной организации в первую очередь направлена на эффективное использование кадрового потенциала для достижения организационных целей. Уровень использования и развития кадровых ресурсов определяет эффективность деятельности системы управления персоналом конкретного территориального органа ФСИН России или исправительного учреждения, включающей в себя их руководящий состав и кадровый аппарат [1, 2]. Вместе с тем деятельность системы управления персоналом подразделений УИС сталкивается с целой совокупностью рисков, касающихся как непосредственно персонала (риски персонала), так и практики управления им (риски системы управления персоналом). Главной отличительной чертой этих рисков является причина их возникновения. Риски системы управления персоналом возникают в связи с неэффективной деятельностью субъектов управления, ее некачественным планированием, а также неполной или недостаточной регламентацией функционирования как самой системы управления, так и персонала. Риски этого вида приводят к неэффективному использованию кадровых ресурсов учреждений и органов УИС.

Официальные статистические данные убедительно указывают на наличие кадровых рисков, связанных с деятельностью системы управления персоналом на уровне территориальных органов и образовательных организаций ФСИН России [3]. Так, по итогам 2015 г. выявлены недостатки в комплектовании ряда учреждений и территориальных органов ФСИН России, не обеспечено в полном объеме направление на обучение сотрудников, в том числе по программам первоначальной подготовки сотрудников, впервые принятых на службу. Имели место случаи допуска к самостоятельному несению службы сотрудников, не прошедших первоначальную подготовку. Отмечается слабая организация работы по подбору, изучению и подготовке кандидатов на должности начальников учреждений. Продолжают иметь место случаи безответственного отношения некоторых руководителей территориальных органов ФСИН России и сотрудников кадровых аппаратов к решению вопро-

сов порядка и условий прохождения службы сотрудниками УИС. 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 среднего и старшего начальствующего состава специалистами соответствующей квалификации, не учитываются выводы аттестационных комиссий о необходимости повышения сотрудниками образовательного уровня.

В ходе инспектирования и контрольных проверок территориальных органов и образовательных организаций ФСИН России выявлены недостатки в управленческой деятельности, правовом обеспечении, организации кадровой работы, профессиональной служебной и физической подготовке личного состава. Основные недостатки в организации кадровой работы связаны с нарушениями трудового законодательства (необоснованное привлечение к дисциплинарной ответственности, неправомерное увольнение) и законодательства Российской Федерации, регламентирующего порядок прохождения службы в УИС (исполнение сотрудником обязанностей, не предусмотренных должностной инструкцией; нарушения в части перемещения сотрудников по службе, продления срока службы сверх установленного предельного возраста, перезаключения контракта; нарушения в организации работы аттестационных комиссий, по предоставлению отпусков, по сбору сведений о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, нарушение порядка учета рабочего времени). Указанные факты говорят о слабом знании сотрудниками кадровых подразделений требований нормативных правовых актов и отсутствии должного контроля за подготовкой соответствующих документов.

Статистика нарушений служебной дисциплины и законности, допущенных сотрудниками УИС, свидетельствует о том, что руководством территориальных органов ФСИН России не уделяется достаточного внимания осуществлению профилак-

ческих мероприятий, направленных на снижение уровня нарушений. Руководство ФСИН России обоснованно считает, что основной причиной нарушения законности в подразделениях УИС является низкий морально-психологический уровень в коллективах, бесконтрольность, вседозволенность и безразличие.

Таким образом, риски системы управления персоналом учреждений и органов УИС подразумевают вероятность снижения и нерационального использования кадрового потенциала, возникающую вследствие неэффективной организации и управления деятельностью персонала.

В литературе, посвященной кадровым рискам, выделяется весьма широкий спектр рисков, связанных с деятельностью системы управления персоналом. При этом акцентируется внимание на отдельных аспектах этой деятельности, а риски этого вида чаще всего классифицируются по одному из возможных признаков. Например, А. Е. Митрофанова дифференцирует эти риски исключительно по подсистемам системы управления персоналом (например, риски деловой оценки персонала) [4, с. 13].

В работе А. Л. Слободского проблемы рисков системы управления персоналом затрагиваются в нескольких аспектах. Так, речь идет о таких видах кадровых рисков, непосредственно связанных с деятельностью системы управления персоналом, как управленческие риски, организационные риски и риски в персонал-технологиях [5].

Представляется достаточно убедительной позиция И. В. Прониной, которая в числе наиболее существенных рисков, связанных с деятельностью системы управления персоналом, рассматривает: риски кадровой политики; структурные риски; риски подбора персонала; риски квалификации персонала; риски мотивации персонала; риски организационной культуры [6, с. 116].

Проведенный анализ существующих подходов к структуре и содержанию рисков системы управления персоналом позволяет сделать следующие выводы. Риски системы управления персоналом обусловлены как объективными факторами, характеризующими конкретную организацию, так и субъективными, характеризующими работу конкретного руководителя. Субъективные факторы рисков обусловлены существующей практикой управления и связаны с такими характеристиками субъекта управления, как управленческая компетентность, стиль руководства, особенности личности руководителя и т. п.

Анализ сложившейся практики управления персоналом учреждений и органов УИС позволяет предложить классификацию рисков системы управления персоналом учреждений и органов УИС. В составе этой группы внутренних кадровых

рисков целесообразно выделить шесть укрупненных блоков.

1. Первый блок составляют риски кадровой политики, возникающие вследствие неактуальной или неэффективной кадровой стратегии, реализуемой системой управления персоналом учреждений и органов УИС. Целесообразно выделить три группы факторов рисков кадровой политики:

1) отсутствие системного стратегического подхода к работе с персоналом, который диагностируется в случае, когда системой управления персоналом в основном решаются оперативные вопросы в области работы с кадрами;

2) несоответствие кадровой политики, реализуемой в учреждениях и органах УИС, целям и стратегии развития ФСИН России, которое проявляется в случае, когда по кадровым вопросам принимаются решения, реализация которых не способствует (а иногда противоречит) достижению уголовно-исполнительных целей;

3) неэффективное использование кадрового потенциала, означающее, с одной стороны, наличие разрыва между имеющимися потребностями в кадровых ресурсах и их фактическими характеристиками, а с другой – отсутствие мероприятий по рациональной расстановке кадров и развитию компетенций персонала.

Представляется, что возникновение всех иных видов рисков системы управления персоналом учреждений и органов УИС является следствием рисков кадровой политики.

2. Второй блок рисков системы управления персоналом представлен нормативно-правовыми рисками, связанными с несовершенством и неполнотой нормативно-правового регулирования деятельности системы управления персоналом УИС и прохождения службы сотрудниками. Основными факторами этих рисков являются:

1) неэффективная регламентация деятельности системы управления персоналом, показателями рисков которой выступают: неполнота (противоречивость или отсутствие) правового регулирования деятельности кадровой службы, сотрудников кадровых подразделений, а также нарушение или игнорирование требований законодательства и ведомственных нормативных актов в вопросах организации работы с персоналом;

2) неэффективная регламентация организации прохождения службы, возникающая вследствие низкого уровня правового регулирования и реализации кадровых процедур.

3. Третий блок рисков системы управления персоналом включает в себя организационно-структурные риски, основными факторами которых выступают:

1) неэффективное организационно-структурное построение системы управления, которое приводит к нерациональному использованию организационно-штатных ресурсов, выделяемых учреждениям УИС для выполнения возложенных на них функций. Основными показателями рисков этой группы являются: нарушение (несоблюдение) принципов построения организационных структур управления; несоответствие организационной структуры управления нормативным требованиям; нерациональное распределение задач и функций между структурными подразделениями и служебной нагрузкой сотрудников;

2) неэффективная система коммуникации и служебного взаимодействия, снижающая эффективность деятельности подразделений УИС.

4. Четвертый блок рисков системы управления персоналом включает в себя риски субъектов системы управления персоналом, возникающие вследствие некомпетентности работников этой системы. Основными факторами этих рисков являются:

1) профессиональная некомпетентность работников системы управления персоналом, показателями которой выступают: отсутствие или низкий уровень квалификации; отсутствие или недостаток профессионального опыта; отсутствие необходимых деловых качеств;

2) личностная некомпетентность работников системы управления персоналом, основными показателями которой являются: отсутствие личностных качеств, необходимых для эффективного руководства персоналом; наличие физиологических и психологических особенностей, отрицательно влияющих на процесс управления; неэффективный стиль управления; низкая мотивация к управлению персоналом или ее отсутствие.

5. Пятый блок рисков системы управления персоналом представлен рисками организационной культуры, связанными с «размыванием» системы целей, ценностей, правил и норм поведения в служебных коллективах. Факторы рисков организационной культуры учреждений и органов УИС складываются из двух составляющих:

1) низкая объективная организационная культура, связанная с существующими походами к управлению персоналом в кадровой политике. Показателями рисков здесь выступают: отсутствие программ укрепления организационной культуры и улучшения морально-психологического климата; отсутствие системы целей, ценностей, формализованных правил и норм поведения персонала; игнорирование необходимости укрепления организационной культуры; отсутствие внимания к целям, интересам и потребностям персонала со стороны системы управления; невовлеченность персонала в процесс выработки управленческих решений; про-

тиворечивость требований к персоналу, «двойные» стандарты; нестабильность выполнения руководством обещаний;

2) низкая субъективная организационная культура, основными показателями которой являются: неблагоприятный морально-психологический климат; отсутствие или снижение мотивации; отсутствие или снижение лояльности персонала; неудовлетворенность персонала различными аспектами служебной деятельности; наличие напряженности и организационных конфликтов в служебных коллективах; снижение исполнительской дисциплины и уровня законности; сопротивление персонала изменениям; низкий уровень доверия персонала к руководству.

6. Шестой блок рисков системы управления персоналом составляют риски организации прохождения службы, которые в самом общем виде включают в себя риски неэффективного применения (или неприменения) кадровых технологий и отдельных кадровых процедур, составляющих содержание процесса прохождения службы сотрудниками УИС.

Кадровые технологии, представляющие собой средства и методы управления количественными и качественными характеристиками персонала, выступают основным инструментом реализации человеческого фактора в УИС. От эффективного применения системой управления персоналом кадровых технологий зависит степень использования кадрового потенциала. Здесь речь должна идти о двух взаимосвязанных аспектах: во-первых, об актуальности и качестве имеющихся кадровых технологий, а во-вторых, об эффективной практике их применения в работе с персоналом. В обоих случаях возможно возникновение рисков, причем риски организации прохождения службы составляют наиболее многочисленную группу рисков системы управления персоналом. Следует отметить, что многие технологии в работе с кадрами УИС достаточно четко регламентированы действующей ведомственной нормативной базой, однако их применение реализуется отдельными руководителями и кадровыми работниками недостаточно эффективно, часто носит субъективный характер, а поэтому не всегда достигает необходимых целей.

Основными факторами рисков организации прохождения службы в учреждениях и органах УИС являются:

1) неэффективные технологии подбора, адаптации и расстановки кадров. Показателями рисков здесь выступают: неадекватная оценка кандидатов на службу; отсутствие планов покрытия потребности в кадрах; формальный подход к замещению вакантных должностей; отсутствие или формальность программ адаптации; отсутствие критериев

эффективности социально-психологической и профессиональной адаптации персонала; текучесть кадров среди вновь принятого персонала;

2) неэффективные технологии деловой оценки персонала. Основными показателями рисков являются: отсутствие обоснованных критериев и современных форм деловой оценки различных категорий персонала; формальный подход к аттестации и иным методам деловой оценки персонала; необъективность оценки персонала; недостаточная реализация, невостребованность или игнорирование результатов аттестации персонала;

3) неэффективные технологии развития кадрового потенциала. Основными показателями рисков выступают: формальный подход к повышению профессиональной компетентности персонала; игнорирование современных форм и методов обучения кадров; невостребованность результатов обучения; формальный подход к формированию и работе с кадровым резервом; отсутствие зависимости карьерного роста персонала от его профессиональной компетентности; отсутствие программ планирования карьеры персонала; недостаточная реализация служебного продвижения резервистов или невостребованность кадрового резерва; отсутствие критериев должностного продвижения; неудовлетворенность персонала системой обучения и должностного продвижения;

4) неэффективные технологии мотивации и стимулирования труда персонала. Основными показателями рисков являются: отсутствие программ нематериального стимулирования персонала; игнорирование эффективных средств нематериального стимулирования персонала; отсутствие системы мониторинга мотивации персонала; отсутствие зависимости размера премирования от результатов работы; отсутствие критериев премирования персонала, двойные стандарты; неудовлетворенность персонала системой стимулирования;

5) неэффективные технологии высвобождения персонала. Основными показателями рисков являются: отсутствие объективных критериев преимущественного оставления сотрудников на службе; формальный подход к вопросам сокращения штатов; потери квалифицированного персонала; нарушения законодательства и ведомственных нормативных актов в вопросах высвобождения персо-

нала; судебные иски и материальные издержки, связанные с ошибками в вопросах высвобождения персонала; повышение социальной напряженности в трудовых коллективах.

Управление рисками системы управления персоналом в УИС с целью их минимизации в первую очередь связано с повышением эффективности основных направлений кадровой работы: формирование кадровой политики и кадровой стратегии; прогнозирование и планирование потребности в кадрах; профессионально-психологический отбор кадров, их адаптация, обучение, мотивация; деловая оценка персонала; реализация программ карьерного роста сотрудников; социальная и воспитательная работа с персоналом и др. При этом реализация перечисленных кадровых технологий должна базироваться на квалификационных требованиях к должностям сотрудников УИС и требованиях к их служебному поведению.

Другим важнейшим направлением управления рисками должно стать внедрение в кадровую практику технологии организационно-кадрового аудита, позволяющей выявить причины и условия возникновения кадровых рисков, а также определить направления их минимизации.

Предшествующую разработке программ минимизации рисков диагностику рисков системы управления персоналом целесообразно проводить в рамках двух направлений организационно-кадрового аудита:

1) оценка адекватности организационно-штатной структуры учреждения (органа) УИС, которая должна включать в себя анализ соответствия организационно-штатной структуры нормативным требованиям и выявление организационной патологии организационно-штатной структуры;

2) оценка эффективности работы с кадрами учреждения (органа) УИС, которая предполагает анализ эффективности планирования и реализации основных направлений работы с персоналом и соответствующих им кадровых технологий.

Представляется, что внедрение в практику управления кадрами УИС технологий оценки и минимизации кадровых рисков обеспечит создание в учреждениях и органах ФСИН России системы управления персоналом, способной эффективно использовать кадровый потенциал.



Список литературы

1. Огородников В. И., Летунов В. Н. Персонал УИС в период развития на основе Концепции развития уголовно-исполнительной системы Российской Федерации до 2020 года // Прикладная юридическая психология. 2011. № 1. С. 180–184.
2. Огородников В. И., Летунов В. Н. Кадры уголовно-исполнительной системы России на современном этапе // Уголовно-исполнительное право. 2015. № 3. С. 117–122.

3. Информационный обзор ФСИН России от 5 апреля 2016 г. № исх-02-18617. М., 2016. 20 с.
4. Митрофанова А. Е. Управление кадровыми рисками в работе с персоналом организации : автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2013. 28 с.
5. Слободской А. Л. Риски в управлении персоналом : учеб. пособие / под ред. В. К. Потемкина. СПб., 2011. 155 с.
6. Пронина И. В. Оценка компетенций персонала промышленного предприятия при принятии управленческих решений : дис. ... канд. экон. наук. Ижевск, 2005. 170 с.

References

1. Ogorodnikov V. I., Letunov V. N. Personal UIS v period razvitija na osnove koncepcii razvitija ugolovno-ispolnitel'noj sistemy Rossijskoj Federacii do 2020 goda. [Staff of penal system during development on the concept of development of the penal system of the Russian Federation until 2020]. Prikladnaja juridicheskaja psihologija – Applied legal psychology, 2011, no. 1, pp. 180–184.
2. Ogorodnikov V. I., Letunov V. N. Kadry ugolovno-ispolnitel'noj sistemy Rossii na sovremennom jetape [Staff of the penal system in Russia nowadays]. Ugolovno-ispolnitel'noe pravo – Penal law, 2015, no. 3, pp. 117–122.
3. Informacionnyj obzor FSIN Rossii [Information review of the FPS of Russia] from 05.04.2016 № EX-02-18617. Moscow, 2016. 20 p.
4. Mitrofanova A. E. Upravlenie kadrovymi riskami v rabote s personalom organizacii. Avtoref. diss. kand. jekonom. nauk [Management of personnel risks in work with personnel of the organization. Cand. econ. sci. diss. abstract]. Moscow, 2013. 28 p.
5. Slobodskoj A. L. Riski v upravlenii personalom [Risks in human resource managemen]. St. Petersburg, 2011. 155 p.
6. Pronina I. V. Ocenka kompetencij personala promyshlennogo predprijatija pri prinjatii upravlencheskih reshenij. Diss. kand. jekonom. nauk [Assessment of competences of personnel of industrial enterprise in case of acceptance of management decisions. Cand. econ. sci. diss.]. Izhevsk, 2005. 170 p.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Долинин Александр Юрьевич – кандидат юридических наук, доцент, начальник кафедры управления и организации деятельности УИС Академии ФСИН России, г. Рязань, Российская Федерация, e-mail: aleksander.dolinin@yandex.ru.

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

Dolinin Alexander Yu. – phd in law, associate professor, head management and organization of penal system department Academy of the FPS of Russia, Ryazan, the Russian Federation, e-mail: aleksander.dolinin@yandex.ru

БИБЛИОГРАФИЧЕСКОЕ ОПИСАНИЕ СТАТЬИ

Долинин, А. Ю. Риски системы управления персоналом учреждений и органов Федеральной службы исполнения наказаний / А. Ю. Долинин // Человек: преступление и наказание. – 2017. – Т. 25. – № 1. – С. 93–98.

BIBLIOGRAPHIC DESCRIPTION

Dolinin A. Yu. Riski sistemy upravlenija personalom uchrezhdenij i organov Federal'noj sluzhby ispolnenija nakazanij [Risks of the personnel management system of institutions and bodies FPS of Russia]. Chelovek: prestuplenie i nakazanie – Man: crime and punishment, 2017, vol. 25, no. 1, pp. 93–98.