

ВЕКТОР УПРАВЛЕНИЯ

Научная статья

УДК 343.83

doi: 10.33463/2687-1238.2025.33(1-4).3.386-394

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИИ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА ПРИ ФОРМИРОВАНИИ КАДРОВОГО СОСТАВА УЧРЕЖДЕНИЙ И ОРГАНОВ ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ ИСПОЛНЕНИЯ НАКАЗАНИЙ

Александр Юрьевич Долинин¹

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

Аннотация. В статье приведены теоретические подходы к назначению и применению технологии маркетинга персонала как эффективного комплекса средств по формированию трудовых ресурсов организации; проанализированы проблемные аспекты и приоритетные направления кадрового обеспечения учреждений и органов ФСИН России в среднесрочной перспективе; сформулированы предложения по содержанию модели технологии маркетинга персонала уголовно-исполнительной системы. На взгляд автора, реализация технологии маркетинга персонала в учреждениях и органах ФСИН России будет способствовать снижению некомплекта, стабилизации кадровой ситуации, формированию стабильного высокопрофессионального кадрового состава уголовно-исполнительной системы.

Ключевые слова: уголовно-исполнительная система, работа с кадрами, персонал уголовно-исполнительной системы, маркетинг персонала, кадровая технология

Для цитирования

Долинин А. Ю. Использование технологии маркетинга персонала при формировании кадрового состава учреждений и органов Федеральной службы исполнения наказаний // Человек: преступление и наказание. 2025. Т. 33(1–4), № 3. С. 386–394. DOI: 10.33463/2687-1238.2025.33(1-4).3.386-394.

MANAGEMENT VECTOR

Original article

THE USE OF PERSONNEL MARKETING TECHNOLOGY IN THE FORMATION OF PERSONNEL OF INSTITUTIONS AND BODIES OF THE FEDERAL PENITENTIARY SERVICE

Aleksandr Jur'evich Dolinin¹

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

Abstract. The article presents theoretical approaches to the appointment and application of personnel marketing technology as an effective set of tools for the formation of an organization's workforce; analyzes problematic aspects and priority areas of staffing institutions and bodies of the Federal Penitentiary Service of Russia in the medium term; formulated proposals for the content of a model of personnel marketing technology in the penal system. In the author's opinion, the implementation of personnel marketing technology in institutions and bodies of the Federal Penitentiary Service of Russia will help to reduce the shortage, stabilize the personnel situation, and form a stable, highly professional staff of the penal system.

Keywords: penal system, human resources management, personnel of the penal system, personnel marketing, personnel technology

For citation

Dolinin, A. Ju. 2025, 'The use of personnel marketing technology in the formation of personnel of institutions and bodies of the Federal Penitentiary Service', *Man: crime and punishment*, vol. 33(1–4), iss. 3, pp. 386–394, doi: 10.33463/2687-1238.2025.33(1-4). 3.386-394.

Одна из важнейших задач современной России заключается в формировании кадрового потенциала государственной службы нового поколения государственных служащих, обладающих необходимой профессиональной компетентностью и способных эффективно работать в сегодняшних политических и социально-экономических условиях.

В директиве ФСИН России от 31 октября 2024 г. № вн-01-82451 «О приоритетных направлениях деятельности уголовно-исполнительной системы Российской Федерации в 2025 году» указаны шесть приоритетных направлений деятельности УИС в 2025 г., в числе которых повышение престижа службы в УИС, качества воспитательной работы с сотрудниками (работниками), снижение некомплекта, профилактика нарушений служебной дисциплины среди личного состава. В целях реализации данных направлений определены следующие основные задачи на 2025 год в контексте кадрового обеспечения УИС:

- 1) формирование позитивного имиджа УИС, эффективное взаимодействие с представителями средств массовой информации;
- 2) участие сотрудников (работников) и членов их семей, ветеранов УИС в общественно значимых мероприятиях, в первую очередь патриотической направленности;

3) повышение эффективности проводимой с сотрудниками (работниками) УИС индивидуальной воспитательной работы, психологической помощи;

4) обеспечение реализации социальных гарантий сотрудников (работников) и пенсионеров УИС, в том числе в сфере жилищного обеспечения, подготовка предложений по повышению уровня денежного довольствия (содержания) сотрудников (работников);

5) обеспечение комплектования учреждений и органов УИС, снижения текучести кадров;

6) увеличение количества лиц, обучающихся в образовательных организациях ФСИН России по наиболее востребованным специальностям, совершенствование программ профессиональной подготовки сотрудников (работников) УИС;

7) осуществление дополнительных мер, направленных на профилактику, предупреждение и пресечение совершения сотрудниками (работниками) УИС нарушений служебной дисциплины.

Поставленные задачи в полной мере отражают основные стратегические направления кадрового обеспечения УИС, определенные Концепцией развития уголовно-исполнительной системы Российской Федерации на период до 2030 года.

Выполнение указанных задач должно базироваться на применении современных кадровых технологий при приеме на службу в УИС и ее прохождении, что закреплено в ст. 77 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”,», определяющей принципы и основные направления формирования кадрового состава УИС.

Определяя кадровую технологию как средство управления количественными и качественными характеристиками персонала, обеспечивающее достижение целей организации, ее эффективное функционирование, специалисты выделяют три базовые кадровые технологии – отбор, оценка и управление карьерой персонала [1, с. 326–469]. При этом указывается на активное использование на практике других кадровых технологий: адаптация, мотивация, контроль персонала, документационное обеспечение управления персоналом и др.

Вопросы формирования трудовых ресурсов организации рассматриваются в качестве приоритетных в теории и практике управления персоналом. Отличие трудовых ресурсов от других видов ресурсов организации заключается в том, что любой наемный сотрудник может отказаться от предложенных ему условий и потребовать улучшения условий труда и изменения неприемлемых, по его мнению, работ, обучения другим специальностям или профессиям или в конечном счете может принять решение об увольнении по собственному желанию. Не случайно, что многие из потенциальных государственных служащих не хотят работать в государственных учреждениях ниже уровня субъекта Федерации, считая такую службу неперспективной.

Рассматривая мировые тенденции формирования кадрового состава и управления персоналом государственной службы, Г. В. Щекин отмечает, что «ключевыми вопросами управления персоналом, занятым на государственной службе, являются методы отбора и назначения работников, критерии их продвижения по службе, методы организации их труда и рабочего времени. Методы отбора, продвижения по службе, организации труда способны существенно повлиять на условия найма и квалификацию государственных служащих, а следовательно, на качество, эффективность и престиж их труда» [2, с. 551].

Вместе с тем в практике многих отечественных организаций эффективные кадровые технологии формирования трудовых ресурсов либо не реализуются, либо используются недостаточно эффективно. Во многом это обусловлено тем, что трудовое законодательство Российской Федерации не обязывает организации применять подобные технологии.

Не является исключением и система государственной службы. Прохождение государственной службы регламентируется не трудовым законодательством, а специальными законами, а также подзаконными и ведомственными нормативными правовыми актами, которые нормативно закрепляют обязательные для применения кадровые технологии, в том числе касающиеся вопросов формирования трудовых ресурсов. При этом вместо термина «трудовые ресурсы» законодатель использует понятие «кадровый состав» государственной службы, формирование которого должно осуществляться с применением современных кадровых технологий. Однако определение понятия «кадровая технология» в законодательстве о государственной службе не уточняется. Не содержится данное понятие и в ведомственных нормативных актах, регламентирующих прохождение службы в УИС.

Рассмотрение теоретических подходов к анализу и формированию трудовых ресурсов организации позволило сделать вывод о том, что данный процесс не сводится исключительно к проблемам найма персонала, а охватывает весь спектр кадровой работы, в том числе вопросы развития, деловой оценки и социального обеспечения персонала. Особенно четко это прослеживается в реализации такой современной кадровой технологии, как маркетинг персонала, который позволяет обеспечить организацию человеческими ресурсами, обладающими необходимым трудовым потенциалом.

Проблемы формирования и стабилизации кадрового состава УИС могут быть решены путем применения в работе с кадрами технологии маркетинга персонала, представляющей собой совокупность эффективных кадровых инструментов, позволяющих комплексно решать проблемы кадрового комплектования.

Как отмечает большинство специалистов в области управления персоналом, одним из эффективных инструментов формирования трудовых ресурсов организации является маркетинг персонала. Анализ литературы и публикаций в специализированных журналах по управлению персоналом позволяет констатировать, что в настоящее время сложилось два подхода к решению вопросов формирования трудовых ресурсов организации. Их можно условно определить как договорной и управленческий.

Первый подход рассматривает наем персонала как форму экономических отношений между работником и работодателем, другой – как осознанную управленческую деятельность – маркетинг персонала. Этот подход сложился на протяжении последних 25–30 лет в связи с переходом нашей страны к рыночной экономике и появлению большого количества литературы и публикаций по управлению персоналом, в том числе зарубежной.

Заимствованный из классического маркетинга товаров и услуг в теории управления персоналом маркетинг персонала рассматривается как вид управленческой деятельности, направленный на определение потребности в персонале и долгосрочное обеспечение организации кадрами. Он заключается в формировании привлекательного образа организации как работодателя, привлечении и удержании лучших кадров.

В рамках маркетинга персонала любой сотрудник рассматривается как внешний или внутренний клиент организации, которого нужно мотивировать и побуждать к дальнейшему развитию, а рабочее место – как товар, который нужно продать. При этом выделяют два вида маркетинга персонала: внутренний, направленный на создание благоприятной

рабочей атмосферы, улучшение взаимоотношений между сотрудниками, повышение уровня их удовлетворенности и лояльности, и внешний, предполагающий привлечение на вакантные должности квалифицированных специалистов.

В специальной литературе приводятся различные модели маркетинга персонала, определяющие его содержание и направления практической деятельности. Наиболее подробной является модель маркетинга персонала-mix, включающая в себя семь блоков: исследование и планирование персонала; выбор рынков персонала; взаимодействие со средствами массовой информации; формирование трудовых договоров; организация рабочих мест; содействия новым работникам и забота о персонале [3].

Таким образом, технология маркетинга персонала включает в себя целый комплекс мероприятий по формированию трудовых ресурсов организации, базирующийся на применении различных эффективных инструментов, используемых в базовых кадровых технологиях. Учитывая, что цель маркетинга персонала совпадает с основной целью деятельности системы управления персоналом организации и ее кадровой политики (своевременное и полное обеспечение организации необходимыми кадрами), данную технологию следует рассматривать в качестве центральной составляющей (ядра) кадровой стратегии организации.

В Плате основных организационных мероприятий Федеральной службы исполнения наказаний на 2025 год, определены конкретные мероприятия, направленные на повышение престижа службы в УИС и снижение некомплекта. Наиболее существенными из них являются:

- разработка модели имиджа сотрудника УИС и механизма ее продвижения;
- обеспечение взаимодействия со средствами массовой информации по актуальным вопросам деятельности УИС в формате интервью, пресс-конференций, встреч;
- принятие мер по улучшению условий труда, исключению случаев необоснованного привлечения к исполнению обязанностей сверх установленной продолжительности рабочего времени, обеспечению надлежащих условий несения службы;
- организация взаимодействия территориальных органов ФСИН России с региональными и муниципальными органами власти по вопросам оказания дополнительных мер стимулирования сотрудников (работников) УИС;
- выработка и реализация инициатив, направленных на повышение окладов денежного содержания, ежемесячных и иных дополнительных выплат сотрудникам УИС;
- расширение практики представления к награждению (поощрению) правами директора ФСИН России сотрудников (работников) УИС, достигших значительных результатов в работе.

Данные мероприятия в полной мере соответствуют современной концепции маркетинга персонала, однако не являются исчерпывающими и не в полной мере отражают весь комплекс направлений, инструментов и средств, в него входящих.

Рассмотрение теоретических подходов к содержанию маркетинга персонала, анализ статистических данных о работе с кадрами в УИС, а также приоритетных направлений кадрового обеспечения учреждений и органов ФСИН России позволили предложить следующую модель технологии маркетинга персонала УИС.

Предлагаемая модель технологии маркетинга персонала УИС включает в себя следующие направления работы с кадрами.

1. Анализ и планирование кадровой потребности УИС. Данное направление технологии маркетинга персонала предполагает проведение анализа уровня кадровой

обеспеченности (оценка укомплектованности кадрового состава, анализ движения кадров, анализ выбытия и сменяемости кадров, анализ структуры кадрового состава по социально-демографическим и профессионально-квалификационным характеристикам) и определение количественной (определение численности работников различных профессионально-квалификационных групп) и качественной (разработка квалификационных требований к должностям, анализ потребности в обучении или повышении квалификации персонала) потребности в персонале. По сути планово-аналитическое направление кадрового маркетинга является отправной точкой для разработки планов по формированию кадрового состава УИС.

2. Определение и работа с источниками кадрового комплектования. Определение источников покрытия потребности учреждений и органов ФСИН России в персонале должно базироваться на результатах анализа и планирования кадровой потребности исходя из текущей и перспективной кадровой ситуации. Выделяют внешние и внутренние источники комплектования. К внутренним источникам комплектования учреждений УИС следует отнести как сотрудников, так и выпускников ведомственных образовательных организаций высшего образования. В первом случае речь может идти о внутренних перемещениях сотрудников, их назначении на руководящие должности из кадрового резерва или в порядке ротации. Данные мероприятия, безусловно, не снижают уровень некомплекта, однако должны рассматриваться как эффективный способ замещения должностей руководителей и специалистов. Комплектованию вакантных должностей выпускниками ведомственных вузов должен предшествовать количественный и качественный анализ перспективной потребности учреждений и органов ФСИН России в специалистах различного профиля подготовки. Поскольку штатная численность переменного состава УИС является величиной относительно постоянной, при формировании ежегодно утверждаемых планов комплектования образовательных организаций ФСИН России следует учитывать потребности в кадрах конкретных территориальных органов и своевременно корректировать планы набора. Замещение вакантных должностей выпускниками ведомственных вузов не позволяет существенно покрыть потребности УИС в кадрах, поэтому в настоящее время основным источником кадрового комплектования является внешний. На службу в УИС может быть принят любой гражданин РФ, соответствующий предъявляемым законодательством требованиям, следовательно, источники комплектования учреждений и органов ФСИН России весьма разнообразны. В связи с этим наиболее важным представляется такой аспект организации работы с потенциальными кандидатами, как информирование. Традиционными способами информирования кандидатов на службу являются: предоставление информации в региональные службы занятости, публикации о вакансиях на официальном сайте территориального органа ФСИН России и в средствах массовой информации, привлечение кандидатов через сотрудников. Более затратным способом привлечения кандидатов является использование услуг кадровых агентств. Однако в настоящее время эффективным данный способ является едва ли в силу невысокого престижа службы в УИС и уровня заработной платы. В целом результативность комплектования вакантных должностей сотрудников УИС не только зависит от данных факторов, но и обусловливается региональными особенностями: средний уровень заработной платы в регионе, наличие рабочих мест вообще и с высоким уровнем оплаты труда и т. п. В связи с этим важен ситуационный подход к решению проблем внешнего комплектования, в основе которого должна лежать высокая репутация службы в УИС в обществе.

3. Разработка и реализация репутационной стратегии УИС, предполагающая как создание привлекательной модели имиджа сотрудника УИС, так и формирование коммуникационной программы, направленной на продвижение этой модели в общественном сознании с помощью средств массовой информации и иным образом (например, участие в ярмарках вакансий). В основу разработки репутационной стратегии УИС должна быть положена идея позиционирования ФСИН России как патриотичной, гуманной, социально значимой и ответственной системы, выполняющей важные государственные правоохранительные функции. Такое позиционирование будет способствовать: повышению авторитета УИС и ее персонала; поддержке учреждений и органов ФСИН России в государственных, муниципальных и общественных структурах; инициированию позитивных публикаций в СМИ; формированию позитивного общественного мнения о деятельности УИС. Главная цель репутационной стратегии состоит в том, чтобы представить УИС в качестве надежного и конкурентоспособного работодателя и закрепить данный факт в сознании общественности. Это, в свою очередь будет способствовать притоку кадров в систему.

4. Стимулирование персонала УИС. Основная цель данного направления технологии маркетинга персонала заключается в достижении такого уровня удовлетворенности персонала различными аспектами службы в УИС, при котором основным мотивом прекращения службы станет достижение сотрудником предельного возраста или иные объективные причины, не связанные с прохождением службы. Вопросы стимулирования персонала всегда находятся в центре внимания руководства ФСИН России и отражены как в концептуальных стратегических документах, так и в среднесрочных планах системы. Однако их актуальность и острота не снижается. Безусловно, на первом месте стоит проблема повышения уровня денежного довольствия сотрудников, решить которую в среднесрочной перспективе весьма проблематично. В связи с этим перед руководством ФСИН России, ее территориальных органов и учреждений стоит задача использовать иные социально-экономические и организационно-психологические формы стимулирования персонала. Помимо полной реализации мер социальной поддержки сотрудников УИС и решения вопросов об установлении им региональных доплат, в рамках социально-экономического стимулирования целесообразно рассмотреть вопрос об установлении доплат сотрудникам, исполняющим обязанности временно отсутствующих коллег, а также за исполнение обязанностей по вакантным должностям. Среди организационно-психологических форм стимулирования персонала следует отметить такие, как: рациональное и равномерное распределение служебных обязанностей (в том числе выполнение дополнительных функций, возникающих вследствие неукомплектованности должностей) между сотрудниками структурных подразделений; создание адекватной системы оценки результатов служебной деятельности и служебного продвижения; формирование и поддержание здорового морально-психологического климата в коллективах; развитие системы поощрений за успехи в службе с активным применением PR-технологий в условиях гласности и т. п. Повышение эффективности стимулирования персонала УИС позволит снизить уровень текучести кадров, стабилизировать кадровый состав учреждений и органов ФСИН России.

5. Организация условий служебной деятельности сотрудников УИС, которая в соответствии с концепцией научной организации труда должна охватывать вопросы организации рабочих мест, рационализации режимов труда и отдыха, оптимизацию условий службы, включая их социально-психологическую составляющую (определение стан-

дартов поведения сотрудников, укрепление организационной культуры, поддержание благоприятного морально-психологического климата, совершенствование стилей управления, психологическая поддержка персонала и т. п.). Успешная реализация данного направления технологии маркетинга персонала наряду с прочими будет способствовать повышению уровня удовлетворенности и лояльности сотрудников.

6. Адаптация и закрепление персонала на службе в УИС. Данное направление маркетинга персонала может рассматриваться как отдельная кадровая технология, в случае успешной реализации которой вновь принятые на службу сотрудники в короткие сроки достигают оптимальной результативности служебной деятельности. В структуру технологии адаптации персонала УИС входят вопросы введения в должность, индивидуально-воспитательной работы, наставничества, профессионального обучения. Целесообразно рассмотреть вопрос разработки типовых программ адаптации для различных категорий сотрудников УИС, а также ведомственного нормативного акта, регулирующего порядок адаптации вновь принятых на службу в УИС сотрудников. Об эффективности реализации данного направления маркетинга персонала могут свидетельствовать данные об увольнении сотрудников на первом году службы.

7. Развитие кадрового потенциала УИС, которое предполагает осуществление мероприятий по непрерывному профессиональному обучению сотрудников, повышению их профессионального мастерства, формированию системы карьерного роста и служебного продвижения, а также содействие самостоятельному развитию и обучению персонала УИС. Кроме того, учитывая, что в структуру кадрового потенциала обоснованно включается не только профессиональная, но и личностная составляющая, в программах профессионального обучения сотрудников (как в системе повышения квалификации, так и в рамках подготовки кадровых резервов) необходимо предусмотреть вопросы психологической подготовки, развития эмоционально-волевых и управленческих качеств. Высокий профессионализм способствует успешному решению сотрудниками оперативно-служебных задач и повышению уровня их мотивации.

Реализации технологии маркетинга персонала предполагает использование целого арсенала методов и средств, применяемых не только сотрудниками кадровых служб (например, кадровый аудит, кадровое планирование), но и психологами (например, психологическая диагностика), сотрудниками, отвечающими за связь с общественностью (например, разработка PR-программ), и т. п. В связи с этим к разработке и реализации данной технологии должны привлекаться специалисты в различных сферах (работники кадровых и воспитательных служб, экономисты, психологи, сотрудники пресс-служб и т. п.).

Необходимо отметить, что предложенные направления технологии маркетинга персонала УИС не следует рассматривать как перечень последовательно выполняемых этапов с конкретным сроком окончания. Эти направления являются взаимосвязанными и взаимодополняющими друг друга, они должны реализовываться комплексно и одновременно, на постоянной основе, например, стимулирование персонала должно осуществляться одновременно с кадровым планированием. При этом следует особо выделить необходимость непрерывного осуществления маркетинговых мероприятий, которые должны реализовываться постоянно с подведением промежуточных итогов и ситуационной корректировкой планируемых задач.

Представляется возможным использовать авторские предложения при формировании кадровой политики УИС, которую целесообразно отразить в виде отдельного программного документа с указанием сроков реализации конкретных мероприятий и

ожидаемых результатов. Предварять программные мероприятия кадровой политики УИС должен аналитический раздел, в полной мере соответствующий первому из предложенных направлений технологии маркетинга персонала, включающий в себя анализ современного состояния кадрового обеспечения УИС и оценку перспективной кадровой потребности учреждений и органов ФСИН России.

Реализация технологии маркетинга персонала в учреждениях и органах ФСИН России будет способствовать снижению некомплекта, стабилизации кадровой ситуации, формированию высокопрофессионального кадрового состава УИС.

Список источников

1. Управление персоналом : учебник. 2-е изд. доп. и перераб. / под ред. А. И. Турчинова. М. : Изд-во РАГС, 2008. 608 с.
2. Щекин Г. В. Социальная теория и кадровая политика : монография. Киев : МАУП, 2000. 576 с.
3. Кибанов А., Дуракова И. Организация маркетинга персонала // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2008. № 11.

References

1. Turchinov, A. I. (ed.) 2008, *Personnel management: textbook, 2nd edn*, RAGS Publishing House, Moscow.
2. Shchekin, G. V. 2000, *Social theory and personnel policy: monograph*, MAUP, Kiev.
3. Kibanov, A. & Durakova, I. 2008, 'Organization of personnel marketing', *Kadrovik. Personnel management*, iss. 11.

Информация об авторе

А. Ю. Долинин – кандидат юридических наук, доцент, начальник кафедры управления и организации деятельности УИС.

Information about the author

A. Ju. Dolinin – PhD (Law), Associate Professor, head of the management and organization of the penal system department.

Примечание

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

Статья поступила в редакцию 22.01.2025; одобрена после рецензирования 20.03.2025; принята к публикации 29.07.2025.

The article was submitted 22.01.2025; approved after reviewing 20.03.2025; accepted for publication 29.07.2025.