

УДК 343.83

ЛАРИСА ЛЕОНИДОВНА МАЛКОВА,
 ВИПЭ ФСИН России,
 г. Вологда, Российская Федерация,
 e-mail: pl-family@yandex.ru;
АЛЕКСАНДР АНАТОЛЬЕВИЧ КОЛЬЕВ,
 ВИПЭ ФСИН России,
 г. Вологда, Российская Федерация,
 e-mail: braun9@yandex.ru

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ РЕЗЕРВА РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ В УГОЛОВНО-ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЕ

Реферат: на основе результатов теоретического анализа и анкетирования сотрудников учреждений и органов уголовно-исполнительной системы выявлены актуальные проблемы формирования и реализации резерва руководящих кадров, сформулированы предложения по их решению. В анкетировании приняли участие 750 сотрудников, состоящих в кадровом резерве, и 150 сотрудников кадровых аппаратов из 26 территориальных органов Федеральной службы исполнения наказаний.

В числе основных проблем анализируются проблемы поиска кандидатов для включения в резерв и их мотивации, методического обеспечения работы с кадровым резервом, формализма и отсутствия личностно-ориентированного подхода к работе с резервистами, оценки кандидатов для включения в резерв и эффективности сформированного резерва.

В организации работы по формированию и реализации кадрового резерва в уголовно-исполнительной системе предлагается обеспечить открытость процесса формирования кадрового резерва и служебно-должностного продвижения, повышение роли вышестоящих руководителей и кадровых аппаратов в работе с резервом; систематически проводить оценку эффективности организации работы с резервом и уровня индивидуальной подготовленности резервистов; разработать методические рекомендации по организации стажировок сотрудников, включенных в резерв; осуществлять обмен информацией о кадровом резерве между территориальными органами уголовно-исполнительной системы; использовать активные практико-ориентированные формы и методы подготовки резервистов (ответственные поручения, временное делегирование полномочий, включение в рабочие группы и комиссии, назначение в качестве руководителя целевых организационных структур).

Сделан вывод о необходимости разработки в учреждениях и органах уголовно-исполнительной системы стратегии (концепции) по развитию персонала, предусматривающей совершенствование работы с резервом руководящих кадров и учитывающей тенденции развития организации, ее перспективные цели, планируемые нововведения в служебной деятельности, а также соответствующие изменения в организационной структуре и штатном расписании.

Результаты исследования могут быть использованы в работе кадровых подразделений учреждений и органов уголовно-исполнительной системы, положены в основу разработки соответствующих методических материалов.

Ключевые слова: уголовно-исполнительная система, управление персоналом, кадровая работа, кадровое развитие, отбор кадров, кадровый резерв, резерв руководящих кадров, карьера, служебно-должностное продвижение, подготовка кадров, руководитель.

LARISA LEONIDOVNA MALKOVA,
 VILE of the FPS of Russia, Vologda, Russian Federation,
 e-mail: pl-family@yandex.ru;
ALEXANDER ANATOLYEVICH KOLYEV,
 VILE of the FPS of Russia, Vologda, Russian Federation,
 e-mail: braun9@yandex.ru

CURRENT PROBLEMS OF FORMATION AND REALIZATION OF A RESERVE OF THE MANAGERIAL PERSONNEL IN A PENAL SYSTEM

Abstract: on the basis of results of the theoretical analysis and questioning of staff of institutions and bodies of a penal system current problems of formation and realization of a reserve of the managerial personnel are revealed, offers on their decision are formulated. 750 employees consisting in a personnel pool and 150 employees of personnel divisions from 26 territorial bodies of the Federal Penal Service have taken part in questioning.

The problems of search of candidates for inclusion in a reserve and their motivation, methodical ensuring work with a personnel pool, a formalism and lack of the personal focused approach to work with reservists, assessment of candidates for inclusion in a reserve and efficiency of the created reserve are analyzed.

In the organization of work on formation and realization of a personnel pool in a penal system it is offered to provide openness of process of formation of a personnel pool and office and official advance, increase in a role of higher heads and personnel devices in work with a reserve; to systematically carry out assessment of efficiency of the organization of

© Малкова Л. Л., Кольев А. А., 2017

© Malkova L. L., Kolyev A. A., 2017

work with a reserve and level of individual readiness of reservists; to develop methodical recommendations about the organization of training of the employees included in a reserve; to carry out exchange of information about a personnel pool between territorial authorities of a penal system; to use the active practice-focused forms and methods of training of reservists (responsible missions, temporary delegation of powers, inclusion in the working groups and the commissions, appointment as the head of target organizational structures).

The conclusion about need of development for institutions and bodies of a penal system of strategy (concept) for development of personnel providing improvement of the work with a reserve of the managerial personnel and considering tendencies of development of the organization, her perspective purposes, the planned innovations in office activity and also corresponding changes for organizational structure and the staff list is drawn.

Results of a research can be used in work of personnel divisions of institutions and bodies of the penal system, are the basis for development of the corresponding methodical materials.

Keywords: penal system, human resource management, personnel work, personnel development, selection of shots, personnel pool, reserve of the managerial personnel, pit, office and official advance, training, head.



Решение задач развития уголовно-исполнительной системы России (УИС), повышения устойчивости и эффективности функционирования входящих в нее учреждений и органов неразрывно связано с вопросами управления персоналом, профессионального развития, служебно-должностного продвижения и закрепления высокопрофессиональных сотрудников на службе. В связи с этим особую актуальность приобретает исследование проблем формирования и реализации резерва руководящих кадров.

В УИС данное направление работы регламентировано Инструкцией о формировании резерва руководящих кадров Федеральной службы исполнения наказаний и работе с ним (далее – Инструкция) [1]. Согласно п. 2 Инструкции резерв руководящих кадров ФСИН России – это «группа перспективных сотрудников ФСИН России, ее территориальных органов, учреждений, исполняющих уголовные наказания, следственных изоляторов ФСИН России, иных предприятий и учреждений УИС, сформированная в установленном порядке для их целенаправленной подготовки и последующего выдвижения на должности руководителей» [1]. Интерес представляет определение кадрового резерва, данное Н. В. Федоровой и О. Ю. Минченковой, под которым они предлагают понимать группу специально подготовленных работников, которые по своим профессиональным и личным качествам с учетом необходимости в любое время могут быть выдвинуты на вышестоящие планируемые должности [2, с. 487], то есть понятием «резерв» охватывается только та часть сотрудников, которая не нуждается в обучении и способна приступить к практической реализации руководящих функций.

Основными задачами формирования резерва и работы с ним являются: упорядочение механизма планирования продвижения сотрудников по службе; повышение эффективности подготовки руководящих кадров; своевременное замещение должностей руководящего состава наиболее квалифицированными сотрудниками; укрепление и стабилизация руководящих кадров, обеспечение

их преемственности; усиление демократических начал решения кадровых вопросов в уголовно-исполнительной системе [1].

Работа с резервом строится на основе принципов актуальности, соответствия и перспективности. Принцип актуальности предполагает учет реальной потребности в замещении должностей. Принцип соответствия профессиональной подготовленности кандидата означает учет требований к его квалификации при работе в конкретной должности. Принцип перспективности кандидата предполагает учет ориентации сотрудника на профессиональный рост, уровня его образования, возраста, стажа работы в должности и динамичности карьеры в целом, а также состояния здоровья [3, с. 99].

Технология формирования и реализации кадрового резерва в УИС включает в себя следующие последовательно связанные между собой компоненты: определение текущей и перспективной потребности в резерве; поиск кандидатов для включения в резерв и их изучение; отбор кандидатов для включения в резерв; организация подготовки резерва и оценка готовности резерва (проверка на практике уровня профессиональной компетентности резервистов); назначение на вакантную должность и адаптация работника к новой должности. Отдельно можно выделить такой компонент, как вывод сотрудника из резерва.

Основными формами подготовки кадрового резерва являются следующие: обучение и воспитание специалистов непосредственно по месту их службы (в том числе на курсах подготовки резерва), направление на учебу в образовательные организации, привлечение их к разработке предложений по улучшению практической деятельности учреждений и органов УИС в целом или по отдельным проблемам; направление в другие подразделения для изучения опыта работы, организации стажировок вновь назначенных работников у опытных руководителей; привлечение к подготовке и участию в совещаниях, семинарах, советах, учениях и сборах, временное исполнение обязан-

ностей вышестоящего руководителя на период его отсутствия.

В теории управления персоналом различают следующие виды кадрового резерва. Например, исходя из целей деятельности организации выделяют:

- кадровый резерв развития (группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений);

- кадровый резерв функционирования (группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации) [4, с. 266].

В зависимости от источника формирования кадрового резерва целесообразно его дифференциацию проводить на следующие виды:

- внешний кадровый резерв (выпускники образовательных организаций, сотрудники других учреждений и др.);

- внутренний кадровый резерв (сотрудники самой организации).

С целью изучения состояния работы с резервом руководящих кадров УИС в 2016 г. нами было проведено анкетирование сотрудников УИС, состоящих в резерве кадров на выдвижение на руководящие должности различного уровня. В анкетировании приняли участие 750 респондентов из 26 территориальных органов ФСИН России.

Как показало распределение респондентов по возрасту, треть опрошенных входят в возрастную группу от 36 до 40 лет, четверть – от 31 до 35 лет, 21 % респондентов имеют возраст более 41 года и только 19 % – до 30 лет.

Одним из важных критериев оценки профессионализма сотрудников является опыт их практической деятельности. Общий стаж работы в УИС до 5 лет имеют 13 % респондентов; от 5 до 10 лет – 30 %; свыше 10 лет – 57 %. Это свидетельствует о том, что большинство резервистов имеют достаточно большой опыт работы в УИС.

Следует отметить, что опрошенные сотрудники работают в разных сферах и подразделениях учреждений и органов УИС. Большинство из них работают соответственно в подразделениях режима (17 %), воспитательной, социальной и психологической работы с осужденными (16 %), охраны (15 %), производства (9 %), кадровой службы (9 %). Другими подразделениями, в которых проходят службу респонденты (13 %), являются спецучет, бухгалтерия, делопроизводство, дежурная служба и др.

При анализе формирования кадрового резерва следует учитывать срок нахождения в нем резервистов. Большинство опрошенных (71 %) состоят в резерве не более 3 лет, 18 % респон-

дентов – 3–5 лет, 8 % – 5–10 лет и только 3 % респондентов находятся в нем свыше 10 лет.

Важное значение при формировании кадрового резерва имеет оценка профессиональных и личностных качеств потенциальных резервистов. Практически все опрошенные (97 %) ответили, что данная процедура при включении в резерв проводится. Это позволяет повысить эффективность отбора кандидатов в резерв, соответствующих определенным требованиям резервируемой должности. Вместе с тем такая оценка осуществляется в большинстве случаев непосредственными руководителями сотрудников при подготовке соответствующих представлений на включение в резерв, а также в ходе коллегиального обсуждения кандидатур резервистов при принятии окончательного решения по формированию резерва. Специальные процедуры оценки, в том числе с привлечением психологов, на этапе формирования резерва проводятся не всегда, а в основном лишь в рамках работы с уже включенными в резерв сотрудниками. Большая часть опрошенных (92 %) отмечают, что процедура оценки резервистов в их учреждениях проводится. Это позволяет сделать вывод о том, что контроль и анализ результатов деятельности резервистов осуществляется в большинстве учреждений и органов УИС.

Практически все опрошенные (99 %) на вопрос: «Как бы Вы охарактеризовали организационно-методическое состояние работы с резервом руководящих кадров в Вашем учреждении (органе)?» – ответили, что удовлетворительное, и только 1 % респондентов – неудовлетворительное. Это свидетельствует о том, что работа с резервистами в учреждениях и органах УИС осуществляется на должном организационно-методическом уровне.

Важным моментом работы с кадровым резервом является его подготовка. Три четверти опрошенных (77 %) ответили, что индивидуальные программы (планы) подготовки резервистов реализуются в полном объеме. Вместе с тем, по мнению 21 % респондентов, данные документы реализуются частично, в работе с резервом присутствует определенная доля формализма.

Важную роль для резервистов играет их стремление к руководящей деятельности. Большинство респондентов (89 %) считают привлекательной должность руководителя, и только незначительная доля опрошенных (11 %) имеют противоположное мнение. Это свидетельствует о желании резервистов занимать руководящие должности в УИС. В связи с этим нахождение в кадровом резерве является дополнительным стимулом для резервистов. Подавляющее большинство опрошенных (87 %) считают, что включение в резерв руководящих кадров стимулирует сотрудников работать с большей отдачей, однако

13 % респондентов имеет противоположную позицию, считая, что само по себе нахождение в кадровом резерве не является достаточным стимулом для повышения производительности труда. Представляется, что значимость данного стимула находится в зависимости от уровня действенности кадрового резерва. Практически все опрошенные нами сотрудники (95 %) считают, что возможность их назначения на высвободившуюся руководящую должность реально существует, и только 5 % респондентов не разделяют это мнение. Причинами этого они называют отсутствие желания у самих резервистов занимать вышестоящую должность, недостаток опыта работы, назначение на должность сотрудников, не состоящих в кадровом резерве. Проведенный анализ показал, что, по мнению большинства респондентов, включение в резерв на выдвижение выступает одним из инструментов повышения трудовой мотивации, стимулирования творческой активности, роста профессионализма, что в итоге создает возможность реализации карьерного потенциала сотрудников УИС.

Одновременно с анкетированием сотрудников-резервистов нами был проведен анкетный опрос сотрудников кадровых подразделений учреждений и органов ФСИН России (150 респондентов). Можно отметить тот факт, что подавляющее большинство респондентов (89 %) из числа резервистов считают для себя должность руководителя привлекательной, в то время как 19 % сотрудников кадровых подразделений отметили в качестве одной из причин исключения из кадрового резерва нежелание (отказ) сотрудников находиться в резерве.

Сотрудник, работающий с полной отдачей, ответственный и целеустремленный, должен иметь перспективу служебного и профессионального роста. В том случае, когда такая возможность отсутствует, происходит спад трудовой активности, потеря интереса к выполняемым обязанностям, что само по себе свидетельствует о снижении удовлетворенности трудом, способствует повышению текучести кадров. Целесообразно планировать карьеру сотрудников УИС на этапе включения в резерв руководящих кадров, опираясь на принцип гласности и полной информированности относительно перспектив перемещения; обеспечивать освоение перспективным резервистом дополнительных и смежных функций, повышение своей квалификации и получение опыта участия в решении нестандартных управленческих задач.

Исследование показало, что существуют проблемы в организации методического сопровождения деятельности резервистов. Трудности при освоении изучаемого направления служебной деятельности, возникающие у сотрудников, состоящих в резерве руководящих кадров, возможно,

опосредованы отсутствием методических материалов. Так, при составлении индивидуальной программы подготовки резервистов планируемые формы практической и теоретической подготовки носят общий характер и не всегда учитывают специфику конкретных направлений практической деятельности. Работа с сотрудниками, зачисленными в кадровый резерв, строится во многом на основе традиционных и малоэффективных форм и методов обучения (изучение нормативных актов и должностных обязанностей, подготовка планирующих и отчетных документов, исполнение обязанностей в период отсутствия руководителя и т. п.). В ходе исследования мы выяснили, что необходимо совершенствовать используемые формы и методы подготовки резервистов, так как они не способствуют формированию управленческих компетенций сотрудников, не создают предпосылок для реализации и развития их личностного потенциала (65 % респондентов).

Сотрудники кадровых аппаратов также выделяют ряд недостатков в работе с кадровым резервом. Равное количество респондентов (34 %) к основным недостаткам в работе с резервом руководящих кадров относят недобросовестное отношение резервистов к выполнению индивидуальных программ подготовки и отсутствие личностно-ориентированного подхода к работе с резервом руководящих кадров. Пятая часть опрошенных (20 %) данным недостатком считают формальный подход к формированию резерва, так как реальной возможности служебно-должностного продвижения у большинства резервистов нет. Планирование работы с резервом, составление и реализация индивидуальных программ подготовки сотрудников, зачисленных в резерв, нередко осуществляются несистемно, формально (шаблонно), воспринимаются как дополнительная (излишняя) нагрузка на руководителей подразделений и кадровые аппараты. Остальная часть респондентов (12 %) называет следующие проблемы в исследуемой нами сфере:

- сложности в формировании резерва в части соблюдения требований отбора кандидатов, а именно отсутствие кандидатов для зачисления в резерв на некоторые должности в связи с несоответствием уровня их образования и квалификации необходимым требованиям. В целях решения задачи по созданию резерва кадров по всем руководящим должностям в его состав предлагаются в том числе случайные кандидатуры, у которых нет реальных перспектив для служебного роста в силу различных причин (пределный возраст, низкая квалификация и мотивация к профессиональному развитию);

- недостаточное участие руководителей структурных подразделений в работе с резервистами;

- отсутствие мотивации резервистов;

– нехватка кадровых единиц для работы с резервом руководящих кадров, так как формирование данного резерва подразумевает большой объем работы, на что требуются значительные затраты времени;

– отсутствие учебно-материальной базы для более глубокого и не требующего финансовых затрат обучения резерва.

В ходе опроса были изучены мнения сотрудников кадровых аппаратов относительно возможных направлений совершенствования работы с кадровым резервом: 44 % респондентов считают, что следует использовать дифференцированный подход к работе с кадровым резервом; 30 % – отмечают необходимость совершенствования методического сопровождения прохождения стажировок резервистами; 25 % респондентов полагают, что целесообразно шире применять активные методы в процессе теоретической и практической подготовки резервистов.

Основываясь на результатах исследования, при организации работы по формированию и реализации кадрового резерва в учреждениях и органах УИС предлагаем учитывать следующие основные моменты:

1. Важным условием качественного планирования и организации работы с резервом руководящих кадров является обеспечение открытости процесса управления карьерой, гласности и коллегиальности как при формировании резерва, так и в дальнейшей работе с кандидатами на вышестоящие должности. Планирование и создание в учреждении понятной и обоснованной системы служебно-должностного продвижения позволит воспрепятствовать оттоку высококвалифицированных сотрудников, предоставив им возможность карьерного роста. Все это предполагает разработку соответствующей стратегии по развитию персонала, предусматривающей в том числе совершенствование работы с резервом руководящих кадров в части повышения его качества и действенности.

2. Ведущую роль в работе с сотрудниками, состоящими в резерве руководящих кадров, должны играть вышестоящие по отношению к резервируемой должности руководители и кадровые аппараты подразделений УИС, поскольку непосредственные руководители, на чьи должности претендуют резервисты, далеко не всегда заинтересованы в качественной подготовке данных сотрудников, а также не имеют для этого достаточных полномочий и свободного времени. В связи с этим индивидуальная подготовка сотрудников, состоящих в резерве, планируется и реализуется во многом формально, исходя из уже осуществляемых традиционных мероприятий текущей работы. Тематика же учебных занятий, проводимых в рамках курсов

подготовки кадрового резерва, ориентирована на широкий круг обучаемых и не может учитывать особенности профессиональной деятельности резервистов и их индивидуальные личные качества.

3. Планирование внутриорганизационной карьеры сотрудников УИС целесообразно сочетать с плановой ротацией руководящих кадров. В профессиональном становлении руководителей, наряду с вертикальным служебно-должностным продвижением, большое значение имеет и горизонтальное их перемещение в целях расширения компетенции, профессиональных знаний, умений и навыков. При формировании кадрового резерва поиск кандидатов на выдвижение на руководящие должности необходимо осуществлять не только в рамках самого учреждения УИС, но и в других учреждениях УИС. Кроме того, целесообразно, на наш взгляд, осуществлять обмен информацией о кадровом резерве между территориальными органами ФСИН России, что позволит оперативно замещать подготовленными сотрудниками вакантные руководящие должности.

4. При формировании резерва руководящих кадров и планировании карьеры сотрудников УИС необходимо предпринимать меры к устранению так называемых карьерных тупиков у наиболее способных и перспективных сотрудников, приводящих часто к их уходу из УИС.

5. Наряду с возможностями самих учреждений УИС необходимо более широко применять такие формы и методы подготовки резервистов, как направление сотрудников в другие учреждения УИС для изучения опыта работы и прохождения стажировок, обучение на курсах повышения квалификации в образовательных организациях ФСИН России и других ведомств, участие в инспектировании учреждений УИС, ответственные поручения, временное делегирование полномочий, включение в рабочие группы и комиссии, назначение в качестве руководителя целевых организационных структур.

6. В целях обеспечения актуальности и действенности резерва руководящих кадров его состав следует периодически пересматривать и обновлять с учетом результатов оценки резервистов, а также изменений в деятельности учреждений и органов УИС. В связи с этим необходимо систематически оценивать уровень эффективности организации подготовки резерва и уровень индивидуальной подготовленности резервистов, а также учитывать тенденции развития самой организации, ее перспективные цели, планируемые нововведения в служебной деятельности и соответствующие изменения в организационно-штатной структуре.



Библиографический список

1. Об утверждении Инструкции о формировании резерва руководящих кадров Федеральной службы исполнения наказаний и работе с ним : приказ Министерства юстиции Российской Федерации от 5 августа 2005 г. № 127 // Бюллетень Министерства юстиции Российской Федерации. 2005. № 11.
2. Федорова Н. В., Минченкова О. Ю. Управление персоналом организации : учебник. М., 2011. 536 с.
3. Суслов Г. В. Управление персоналом организации : учеб. пособие. М., 2016. 154 с.
4. Управление персоналом : учеб. для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. М., 2012. 554 с.

Литература

1. Суслов, Г. В. Управление персоналом организации [Текст] : учеб. пособие / Г. В. Суслов. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 154 с.
2. Управление персоналом [Текст] : учеб. для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – М. : ЮНИТИ, 2012. – 554 с.
3. Федорова, Н. В. Управление персоналом организации [Текст] : учебник / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. – М. : КНОРУС, 2011. – 536 с.

References

1. Suslov G. V. Upravlenie personalom organizacii [Human resource management of the organization]. Moscow, INFRA-M Publ., 2016. 154 p. (In Russ.).
2. Upravlenie personalom [Personnel management]. Ed. by T. Ju. Bazarov, B. L. Eremin. Moscow, JuNITI Publ., 2012. 554 p. (In Russ.).
3. Fedorova N. V., Minchenkova O. Ju. Upravlenie personalom organizacii [Human resource management of the organization]. Moscow, KNORUS Publ., 2011. 536 p. (In Russ.).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Малкова Лариса Леонидовна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления экономической деятельностью и организации производства в уголовно-исполнительной системе ВИПЭ ФСИН России, г. Вологда, Российская Федерация, e-mail: pl-family@yandex.ru;

Кольев Александр Анатольевич – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления экономической деятельностью и организации производства в уголовно-исполнительной системе ВИПЭ ФСИН России, г. Вологда, Российская Федерация, e-mail: braun9@yandex.ru.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКОЕ ОПИСАНИЕ СТАТЬИ

Малкова, Л. Л. Актуальные проблемы формирования и реализации резерва руководящих кадров в уголовно-исполнительной системе / Л. Л. Малкова, А. А. Кольев // Человек: преступление и наказание. – 2017. – Т. 25(1–4), № 3. – С. 399–404.

INFORMATION ABOUT AUTHORS

Malkova Larisa Leonidovna – phd in economy, associate professor, associate professor of the management of economic activity and the organizations of production in a penal system department of the VILE of the FPS of Russia, Vologda, Russian Federation, e-mail: pl-family@yandex.ru;

Kolyev Alexander Anatolyevich – phd in, the associate professor, associate professor of the management of economic activity and the organizations of production in a penal system department of the VILE of the FPS of Russia, Vologda, Russian Federation, e-mail: braun9@yandex.ru.

BIBLIOGRAPHIC DESCRIPTION

Malkova L. L., Kolyev A. A. Aktual'nye problemy formirovaniya i realizacii rezerva rukovodjashhih kadrov v ugovovno-ispolnitel'noj sisteme [Current problems of formation and realization of a reserve of the managerial personnel in a penal system]. Chelovek: prestuplenie i nakazanie – Man: crime and punishment, 2017, vol. 25(1–4), no. 3, pp. 399–404.