



Современное состояние системы управления персоналом уголовно-исполнительной системы

Д. А. БРЫКОВ

Академия ФСИН России, г. Рязань, Российская Федерация

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8526-5432>, e-mail: tornaden@rambler.ru

Реферат

Введение: статья анализирует современное состояние системы управления персоналом уголовно-исполнительной системы, сложившееся после принятия Федерального закона от 19.07.2018 № 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"». *Цель:* провести анализ основных элементов системы организации работы с кадрами в уголовно-исполнительной системе и предложить мероприятия по ее совершенствованию. *Методы:* приоритетно использовались сравнительно-правовой метод и теоретический метод формальной и диалектической логики. Также при проведении сбора и анализа информации, полученной от обучающихся на Высших академических курсах Академии ФСИН России, применялся конкретно-социологический метод. *Результаты:* кадровая функция является одним из важнейших элементов эффективной деятельности уголовно-исполнительной системы. Функционирование кадровых подразделений требует соответствующего правового регулирования не только работы с кадрами уголовно-исполнительной системы, но и внутриорганизационной деятельности самих кадровых аппаратов. Наибольшее внимание требуют такие направления, как набор сотрудников, профессиональное обучение, прохождение службы, организация работы с кадровым резервом, прекращение службы. *Выводы:* в определении правового положения структурных подразделений отделов кадров территориальных органов уголовно-исполнительной системы существует проблема распределения функций и правового закрепления организации систем и потоков информации, регламентации отдельных видов кадровой работы. В ее решении важную роль могло бы сыграть совершенствование положений о структурных подразделениях отделов кадров, программ плановой подготовки резервистов и др.

Ключевые слова: управление персоналом уголовно-исполнительной системы; кадровый резерв; прохождение государственной службы; кадровая функция; движение персонала; кадровые подразделения; набор персонала.

12.00.11 – Судебная деятельность, прокурорская деятельность, правозащитная и правоохранительная деятельность.

Для цитирования: Брыков Д. А. Современное состояние системы управления персоналом уголовно-исполнительной системы. *Пенитенциарная наука*, 2021, т. 15, № 4 (56), с. 766–777. DOI 10.46741/2686-9764-2021-15-4-766-777.

Current State of the Personnel Management System of the Penal Enforcement System

DENIS A. BRYKOV

Academy of the Federal Penitentiary Service of Russia, Ryazan, Russian Federation

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8526-5432>, e-mail: tornaden@rambler.ru

Abstract

Introduction: the article analyzes a current state of the personnel management system in the penal enforcement system, which developed after the adoption of the Federal Law No. 197-FZ dated July 19, 2018 "On service in the penal enforcement system of the Russian Federation and on amendments to the law of the Russian Federation "On institutions and bodies executing criminal penalties in the form of deprivation of liberty". *Purpose:* to analyze key elements of the system of organizing work with personnel in the penal enforcement system and propose measures to improve it. *Methods:* the comparative legal method and the theoretical method of formal and dialectical logic were used. The specific sociological method was also applied when collecting and analyzing information received from students taking Higher Academic Courses at the Academy of the Federal Penitentiary Service of Russia. *Results:* the personnel function is one of the most important elements of penal system performance. Activities of personnel units requires appropriate legal regulation not only in terms of work with personnel of the penal enforcement system, but also internal organizational activities of human resources departments themselves. The most attention is required in the areas, such as recruitment, professional training, service, organization of work with a talent pool, termination of service. *Conclusions:* it is difficult to determine a legal status of structural subdivisions of the personnel departments in territorial bodies of the penal enforcement system due to the problem of distributing functions among structural subdivisions and legal consolidation of the organization of systems and information flows, as well as regulation of certain types of personnel work. To solve this problem, it is advisable to improve regulations on structural subdivisions of personnel departments and programs for regular training of succession pool members, etc.

Key words: personnel management of the penal enforcement system; talent pool; public service; personnel function; personnel movement; personnel units; recruitment.

12.00.11 – Judicial activities, prosecutor's activities, human rights and law enforcement activities.

For citation: Brykov D. A. Current state of the personnel management system of the penal enforcement system. *Penitentiary Science*, 2021, vol. 15, no. 4 (56), pp. 766–777. DOI 10.46741/2686-9764-2021-15-4-766-777.

Введение

Управление персоналом уголовно-исполнительной системы должно иметь правовое регулирование. Для этого ФСИН России разрабатывает Концепцию кадровой политики уголовно-исполнительной системы, которая призвана способствовать не только раскрытию правовой природы государственной службы в уголовно-исполнительной системе, но и увязыванию ее с имеющимися психолого-педагогическими условиями реализации. Указанная концепция должна рассматриваться в качестве фундамента единой системы развития профессиональной компетентности сотрудников уголовно-исполнительной системы и дальнейшего расширения мер их социальной защиты.

Определенная работа по систематизации нормативных актов проводится управлением кадров ФСИН России. Вместе с тем представляется целесообразным на современном этапе подготовить для работников кадровых подразделений перечень основных приказов, инструкций и указаний ФСИН

России, которые могли бы войти в сборник нормативных актов по работе с кадрами уголовно-исполнительной системы.

Разумеется, систематизация нормативных актов – это длительный и трудоемкий процесс. Представляется, что в целях упорядочения правового регулирования работы с кадрами в перспективе возможна подготовка кодифицированного и консолидированного актов, объединяющих материально-правовые, административно-процессуальные и организационно-технические нормы. Это должно обеспечить создание стройной, стабильной и в то же время динамичной системы нормативных актов как необходимой предпосылки установления законности в работе с кадрами.

Кадровая функция уголовно-исполнительной системы

Кадровая функция, являющаяся важнейшей обеспечивающей функцией деятельности уголовно-исполнительной системы, должна иметь четкое правовое регулирование. Кадровая функция выражается в виде целенаправленной организационно-право-

вой деятельности. Для этого необходима соответствующая система правовых актов, регламентирующая кадровую функцию и обеспечивающая ее реализацию через систему правоотношений. Поэтому одним из главных факторов повышения эффективности деятельности кадровых служб уголовно-исполнительной системы различного уровня является четкое определение их полномочий [1; 3; 5].

В процессе изучения отношений между кадровыми аппаратами и сотрудниками уголовно-исполнительной системы не только выявляется социальная обусловленность, но и определяется эффективность управленческих решений. Обратная связь между субъектом и объектом управления позволяет избирать оптимальные программы и вносить корректировки в те варианты нормативно-правовых решений, прогностическая оценка которых оказалась неточной или некорректной.

Очевидно, что оценка эффективности правовых норм вообще и правовых новелл в частности не может базироваться лишь на общественном мнении правоприменителей. В данном случае позиция респондентов больше свидетельствует об оценке порядка изучения, проведения проверки, результатов и принятия по ним решения о приеме на службу, нежели о совершенстве соответствующих норм.

Деятельность кадровых подразделений требует соответствующего правового регулирования, причем речь идет как о работе с кадрами уголовно-исполнительной системы, так и о внутриорганизационной деятельности самих кадровых подразделений.

Особенности правового регулирования деятельности кадровых подразделений ФСИН России в субъектах Российской Федерации в специальной литературе исследованы недостаточно. Актуальность этого вопроса объясняется тем, что до сих пор уголовно-исполнительная система работает, опираясь на устаревшие нормативные акты, которые регламентировали ее деятельность до принятия Федерального закона от 19.07.2018 № 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"» (далее – федеральный закон № 197-ФЗ). Кроме того, вновь принятые нормативные акты не разрешают накопившиеся проблемы полностью, и поэтому процесс разработки новых и совершенствования действующих нормативных актов продолжается.

Подчеркнем, что реализация правовых норм в значительной мере зависит от уровня профессионально-правовой культуры руководителей и работников кадровых служб, поскольку на характер управленческих решений в работе с кадрами влияют их профессиональные установки, мотивы и ценностные ориентации.

В последнее время управление кадров ФСИН России проводит социологические и социально-правовые исследования, выводы по которым учитываются при подготовке нормативных документов в области работы с кадрами.

Представляется, что предпринимаемые и планируемые меры по совершенствованию правового регулирования работы с кадрами в уголовно-исполнительной системе позволяют эффективнее реализовывать задачи, стоящие перед кадровыми аппаратами, поскольку создают правовую основу их деятельности [11].

Вместе с тем в определении правового положения кадровых подразделений существует ряд проблем, которые требуют своего разрешения. Прежде всего они затрагивают распределение функций между структурными подразделениями, уточнение функциональных обязанностей сотрудников, правовое закрепление способов передачи информации между подразделениями, разработку типовых приемов выполнения отдельных видов кадровой работы.

Недостатки структуры кадровых подразделений являются следствием неправильного распределения и группировки функций различных звеньев аппарата и его отдельных работников. При этом в совершенствовании структуры важную роль могли бы сыграть грамотно разработанные положения о структурных подразделениях. Это позволило бы добиться наиболее рационального разделения труда между сотрудниками подразделений, исключая дублирование и пересечение направлений работы.

Разработка положений о структурных подразделениях кадрового аппарата, на наш взгляд, положительно повлияет на

совершенствование морального и материального стимулирования и повышение ответственности за результаты работы начальников подразделений, и особенно старших групп, которые нередко мало чем отличаются от рядовых исполнителей.

В теоретическом и практическом плане представляет определенный интерес вопрос соотношения прав и обязанностей руководителя кадрового аппарата территориального органа уголовно-исполнительной системы как организатора и координатора кадровой работы в территориальном органе уголовно-исполнительной системы в целом, то есть вопрос о его правовом статусе [13; 6].

Согласно ведомственным нормативным актам начальникам ГУФСИН, УФСИН в субъектах Российской Федерации предоставлено право определять обязанности своих заместителей, делегировать в установленном порядке, исходя из интересов службы, часть своих полномочий заместителям, руководителям структурных подразделений аппарата, а также руководителям органов и организаций.

Между тем изучение этого вопроса свидетельствует о том, что в действующем в настоящее время положении о кадровых аппаратах территориальных органов уголовно-исполнительной системы этот вопрос освещен недостаточно. В соответствующем разделе таких положений отражены в основном обязанности и не уделено должного внимания конкретным полномочиям. Реализация же ряда функций, возложенных на кадровые аппараты, предполагает использование различного рода полномочий: по осуществлению мероприятий подготовительного характера, решению вопросов, организации исполнения, обеспечению исполнения.

Например, функция по организации контроля за работой с кадрами в учреждениях и органах уголовно-исполнительной системы предполагает наряду с другими мероприятиями заслушивание докладов руководителей служб, подразделений о работе с кадрами. Функция сбора, обработки, накопления, хранения и анализа кадровой информации включает предоставление руководителю кадрового аппарата права затребовать от других органов и подразделений соответствующие сведения (характеристики, отчеты, материалы проверок по месту жительства);

функция планирования работы с кадрами охватывает не только составление планов, но и их официальное утверждение (для придания обязательной юридической силы).

Руководитель кадрового аппарата территориального органа ФСИН России в силу специфики правовой природы возложенных на него функций должен распространять свою деятельность на руководителей и сотрудников всех учреждений и органов уголовно-исполнительной системы региона. Таким образом, для выполнения функций необходимы и определенные полномочия, однако на практике имеются факты, когда руководители кадрового аппарата не наделены правом принятия решений по комплектованию должностей определенного уровня. Думается, что четкое разграничение полномочий и прав в этом вопросе между руководителем и его заместителем по кадрам не может противоречить существующему в уголовно-исполнительной системе принципу единоначалия, так как право принятия окончательного решения и его юридического оформления остается за руководителем территориального органа ФСИН России. Передавая какое-либо полномочие на более низкий уровень, начальник территориального органа оставляет за собой право контроля любого вопроса. Кроме того, при таком подходе ускорится принятие решений, информация не будет устаревать, усилится взаимодействие кадровых подразделений с другими службами.

Основными мероприятиями по совершенствованию правового обеспечения деятельности кадровых подразделений территориальных органов ФСИН России, по нашему мнению, должны стать:

1. Организация взаимодействия руководителей учреждений и органов уголовно-исполнительной системы, кадровых подразделений с органами прокуратуры, суда, адвокатуры по вопросам оказания юридической помощи в получении специальных знаний по рассмотрению наиболее типичных ситуаций, связанных с ошибками при решении вопросов прохождения службы в уголовно-исполнительной системе.

2. Издание нормативного акта, устанавливающего порядок и стандарт правового описания должности (паспорт должности).

Эти мероприятия будут способствовать, с одной стороны, единообразному понима-

нию и осуществлению кадровой политики, а с другой – реализации кадровой работы территориальных органов уголовно-исполнительной системы.

Мероприятия по совершенствованию элементов системы управления персоналом уголовно-исполнительной системы

Современная система управления персоналом уголовно-исполнительной системы претерпевает значительные изменения в связи с приведением ведомственных нормативных актов в соответствие с федеральным законом № 197-ФЗ. За последние три года принято более 15 нормативных правовых актов, конкретизирующих и разъясняющих положения данного закона. Анализ сложившейся ситуации позволяет выявить ряд направлений, оказывающих наибольшее влияние на повышение эффективности функционирования системы управления персоналом уголовно-исполнительной системы и требующих дальнейшего совершенствования:

1. Набор сотрудников.
2. Профессиональное обучение.
3. Прохождение службы.
4. Организация работы с кадровым резервом.
5. Прекращение службы.

Рассмотрим их подробнее.

1. Набор сотрудников.

Одной из актуальных проблем, стоящих перед уголовно-исполнительной системой, является организация качественного подбора кандидатов на обучение в образовательных организациях ФСИН России [10]. Ключевым фактором является повышение имиджа и социальной привлекательности службы в уголовно-исполнительной системе, что в свою очередь повысит престиж службы, привлечет внимание общества, позволит активизировать финансовые, информационные, человеческие и материальные ресурсы. В данном направлении видится целесообразным следующее: последовательная и объективная кадровая политика на всех уровнях, более эффективная работа со средствами массовой информации, более выраженная поддержка со стороны органов государственной власти, в том числе в плане улучшения материально-технического обеспечения [4; 12].

Особое внимание следует уделить проблеме комплектования медико-санитарных

частей территориальных органов ФСИН России. Существует целый комплекс вопросов, требующих решения: отсутствие возможности работы по совместительству в частных и муниципальных учреждениях здравоохранения, что сказывается на уровне дохода потенциального кандидата на службу; специфика службы – работа с осужденными, отдаленность места дислокации ряда филиалов, в которых имеются вакансии; наличие действующего контракта, по которому медицинские работники обязаны отработать в учреждениях здравоохранения определенный период времени. Необходимо целевое обучение в образовательных организациях, готовящих специалистов в области медицины. Студенты медицинских вузов, подписавшие контракт, должны получить гарантии трудоустройства после выпуска, а также некоторую социальную поддержку (например, по аналогии с государственной программой «Земский доктор»).

Кроме этого, необходим ряд мероприятий по совершенствованию системы набора персонала:

- разработка и внедрение в практическую деятельность кадровых служб методических рекомендаций по подбору кандидатов на службу, основанных на обобщении передового опыта территориальных органов;

- внедрение в учебный процесс на курсах профессиональной переподготовки и повышения квалификации блока тем, посвященных обучению кадровых работников рекрутинговым технологиям, с практической частью;

- обеспечение сотрудников конкурентным денежным довольствием в целях повышения привлекательности службы в уголовно-исполнительной системе;

- внедрение в практическую деятельность кадровых служб подбора персонала на основе социальных сетей, мессенджеров и иных информационных технологий.

2. Профессиональное обучение.

Одним из инструментов реализации требований научного управления является проектирование программ, связанных с научно обоснованным определением вариантов планового развития процессов подготовки кадров для учреждений и органов уголовно-исполнительной системы. Не вызывает сомнений, что на эффективность деятельности исправительных учреждений в определен-

ной степени влияет то, что профессиональное ядро составляют имеющие недостаточный теоретический и практический опыт сотрудники [18]. В большинстве случаев это относится к младшему начальствующему составу учреждений. Для решения проблемы организации качественной подготовки младшего начальствующего состава предлагается на базе образовательных организаций ФСИН России реализовывать программы среднего профессионального образования. Это позволит обеспечить уголовно-исполнительную систему высококвалифицированными специалистами, имеющими теоретическую и практическую подготовку в сфере функционирования учреждений и органов, исполняющих наказания в виде лишения свободы.

Кроме того, возможна разработка на научной основе для различных направлений служебной деятельности (режим и надзор, охрана, оперативная деятельность, воспитательная работа и т. д.) курсов (методических рекомендаций) «вхождения в должность» молодых специалистов, впервые принятых на службу в уголовно-исполнительную систему либо назначенных на должности по окончании ведомственных образовательных организаций [2; 9].

Существенный вклад в качество профессионального обучения должно внести наращивание на плановой основе с привлечением средств федерального бюджета материальной базы в учреждениях территориальных органов для проведения профессиональной и служебной подготовки сотрудников (тиры, спортивные залы, учебный инвентарь, наглядные пособия и т. п.).

3. Прохождение службы.

Сущность управления движением кадров заключается в формировании интегрированной системы управленческих воздействий, направленных на регулирование движения персонала в целях удовлетворения количественных и качественных потребностей организации в работниках, стабилизации трудового коллектива, выявления резервов эффективного использования кадрового потенциала, а значит, и всестороннего удовлетворения потребностей работников. Исходя из этого, требуется внедрение в процесс управленческой деятельности разносторонней оценки сотрудников, основывающейся не только на результатах атте-

станции, для взвешенного принятия решения о переводе сотрудников на иные должности [16; 17].

Одной из форм движения персонала является зачисление сотрудников в распоряжение учреждения или органа уголовно-исполнительной системы [14]. В силу того что данный процесс не зависит от сотрудника, а происходит для него по объективным причинам вследствие организационно-штатных изменений, а также в связи с тем, что, как правило, сотрудник, находящийся в распоряжении, продолжает исполнять обязанности по ранее замещаемой должности, представляется нецелесообразным засчитывать время нахождения сотрудника в распоряжении в стаж службы в уголовно-исполнительной системе в календарном исчислении (ч. 15 ст. 36 федерального закона № 197-ФЗ), а следовательно, необходимо изменение указанной нормы закона.

Основной качественной характеристикой персонала является его образовательный уровень – количество лиц с высшим и средним профессиональным образованием к списочной численности сотрудников [15]. Чем он выше, тем более эффективно сотрудники учреждения могут выполнять стоящие перед ними служебные задачи. В уголовно-исполнительной системе функционирует достаточная сеть ведомственных образовательных организаций высшего образования, однако отсутствует система среднего профессионального образования. Заочная форма обучения предполагает предоставление отпусков сотрудникам для прохождения промежуточных аттестаций, подготовки и защиты выпускных квалификационных работ, в период которых они отсутствуют на службе. При этом с учетом наличия некомплекта на остальных сотрудников возрастает служебная нагрузка, становится проблематичным соблюдать график отпусков. Особенно это актуально для младшего начальствующего состава подразделений режима и надзора, охраны. В связи с этим целесообразно внедрять в практику профессионального образования методы, позволяющие сотрудникам продолжать несение службы в обычном режиме.

В настоящее время одной из важных проблем является удержание молодых (имеющих возраст до 30 лет и стаж службы до 5 лет) сотрудников на службе в уголовно-исполни-

тельной системе. Основная часть выбытия приходится именно на эту категорию. Меры материального стимулирования, закрепленные в приказе ФСИН России от 09.04.2020 № 250, являются недостаточными. В связи с этим необходимо принять дополнительные меры стимулирования личного состава, направленные на закрепление молодых сотрудников на службе. Таковыми могут стать увеличение размера ежемесячной надбавки за особые условия службы, выплата процентной надбавки за выслугу лет от одного года службы, первоочередное предоставление имеющихся служебных жилых помещений, путевок в ведомственные санатории.

Наконец, стоит обратить внимание на жесткую привязку категорий младших инспекторов к должности и их количественное соотношение один к двум. В интересах службы более эффективным было бы введение должностей младших инспекторов и их категории по аналогии с гражданскими должностями служащих, когда существует необходимое количество базовых должностей (инженер, бухгалтер и т. п.), а категории присваиваются работникам в зависимости от их квалификации, опыта и стажа работы в пределах имеющегося количества базовых должностей в штатном расписании [19].

4. Организация работы с кадровым резервом.

Одним из элементов кадровой политики является планомерная работа с кадровым резервом. По результатам опроса сотрудников, проходящих обучение на Высших академических курсах Академии ФСИН России, был разработан ряд рекомендаций по повышению эффективности использования кадрового резерва органов и учреждений уголовно-исполнительной системы, который включает:

1) разработку официальных отчетов по численному составу, движению сотрудников, состоящих в резерве, позволяющих отслеживать динамику движения кадрового резерва, составлять прогнозы и планы его изменения;

2) создание соответствующей законодательной базы (локального документа, закрепляющего возможность замещения должности только сотрудником из резерва; локального документа, закрепляющего необходимость принятия на должность не менее двух резервистов), что позволит из-

бежать проблем, связанных с повышенной текучестью резерва;

3) внедрение метода экспертной оценки резервистов, которая позволит сделать отбор претендентов более объективным и в дальнейшем включать в резерв наиболее мотивированных, подходящих сотрудников, избавляясь от необходимости привлечения сторонних специалистов для замещения;

4) совершенствование программ плановой подготовки резервистов в целях снижения формализма при их прохождении и повышения эффективности их использования, что обеспечит высокую продуктивность подготовки даже тех сотрудников, которые проходят службу в другом подразделении уголовно-исполнительной системы по отношению к резервируемой должности;

5) назначение руководителя кадрового резерва, позволяющее руководству без лишних временных затрат осуществлять контроль за эффективностью функционирования кадрового резерва подразделения уголовно-исполнительной системы.

Как можно заметить, представленные выше рекомендации потребуют определенных временных затрат на свою реализацию. Тем не менее их внедрение позволит решить текущие проблемы кадрового резерва и предотвратить появление новых, обеспечив тем самым высокую эффективность использования резерва руководящих кадров ФСИН России.

Раскроем данные рекомендации. Первая заключалась в создании официальных отчетов по численности резерва и его движению. Это позволит учреждению отслеживать динамику движения резервистов, планировать и своевременно удовлетворять потребности в них. Постоянное отслеживание количественного состояния резерва снижает вероятность нарушения его функционирования, так как это позволяет своевременно выявлять проблемы, которые могут появиться.

Создание соответствующей законодательной базы, включающей локальный акт, согласно которому замещать резервируемую должность может только резервист, способствует решению проблемы протекционизма, которая оказывает демотивирующее воздействие. Замещение должности специалистом со стороны увеличивает срок нахождения сотрудника в резерве на эту должность, затрудняя его карьерный рост,

лишая возможности себя реализовать. Как было выявлено, средний возраст резервистов в учреждениях и органах уголовно-исполнительной системы – это 31 год – 40 лет. Учитывая тот факт, что возраст ухода на пенсию для сотрудников составляет около 50 лет, то данная рекомендация обеспечит резервистам возможность продвигаться по карьерной лестнице быстрее, повышая тем самым уровень их мотивации и заинтересованности в собственном развитии.

Это позволит избавиться от ненужных затрат на обучение своих сотрудников для резерва, так как все они смогут применить полученные знания и компетенции на практике, заняв резервируемую должность.

Еще одним мероприятием по совершенствованию данного направления является создание локального акта, в котором было бы закреплено, что некоторые должности, к которым относятся руководители отделов и их заместители, должны иметь не менее двух резервистов. Это обеспечит снижение риска временных затрат на поиск и подготовку нового сотрудника в случае непредвиденного освобождения должности, которая требует особых компетенций и навыков, то есть кризисной ситуации не возникнет.

Экспертная оценка резервистов также имеет свои преимущества с точки зрения социальной эффективности. Она позволяет делать отбор претендентов в резерв более объективным и непредвзятым. Поскольку сотрудников со стороны для замещения резервируемой должности могут приглашать по причине недостаточной компетентности резервистов, то такая оценка позволит качественно выбирать подходящих сотрудников из внутренних кадровых ресурсов, и они смогут в реальном режиме заместить освободившуюся резервируемую должность. Это поможет мотивировать и удерживать талантливых и перспективных сотрудников, так как текучесть кадров может усиливаться из-за неудовлетворенности специалистов карьерным ростом в данном учреждении.

Объективность экспертной оценки позволит исключить вероятность неудовлетворительного прохождения резервистом программы плановой подготовки, так как изначально в резерв будут приниматься наиболее подходящие сотрудники – это снизит временные, а также материальные затраты на резервирование должности в целом.

Что касается совершенствования программ плановой подготовки резервистов, то их введение станет мощным двигателем процесса развития компетенций у резервистов. Программы нуждаются в совершенствовании по причине того, что они не предусматривают возможности обучения резервистов из других подразделений по отношению к резервируемой должности.

Составляя программу плановой подготовки резервистов таким образом, чтобы все могли проходить полноценное обучение, учреждение обеспечит себе возможность планомерного замещения необходимых должностей квалифицированными сотрудниками, которые будут знать специфические особенности должности, быстро и самостоятельно решать поставленные перед ними задачи. Это позволит экономить время выполнения работы, что особенно важно, если должность является ключевой и играет важную роль в структуре всего учреждения. Снижается вероятность того, что человек окажется неподходящим для резервируемой должности, поскольку его подготовка будет соответствовать требованиям последней.

Так как в учреждениях уголовно-исполнительной системы существует проблема формализма кадрового резерва, то контроль за выполнением программы подготовки со стороны непосредственного руководителя резервиста позволит обеспечить фактическое выполнение заданий программы [8].

5. Прекращение службы.

В силу того что увольнение сотрудников на первом году службы может быть связано с неблагоприятным психологическим климатом в коллективе структурного подразделения, низким уровнем индивидуально-воспитательной работы, необходимо проведение анкетирования (опроса) сотрудников и руководителя данного структурного подразделения, в том числе с привлечением психологов учреждения, на предмет условий службы, психологического климата, взаимодействия и взаимоотношений увольняемого на первом году службы сотрудника в коллективе и с непосредственным руководством [7; 20]. В случае неоднократного увольнения сотрудников одного и того же структурного подразделения на первом году службы целесообразно на основе де-

тального анализа разрабатывать комплексные планы по устранению причин, способствовавших такому увольнению.

В практике работы с кадрами может возникнуть такая ситуация, что сотрудник прошел медицинское обследование, по результатам которого был признан не годным к службе в уголовно-исполнительной системе либо ограниченно годным к службе в замещаемой должности, отпуска при этом были им использованы. Для увольнения такого сотрудника требуется произвести ряд процедур (собеседование, подготовка необходимых документов и т. п.), требующих определенного времени. При этом сотрудник проходить службу не может по состоянию здоровья, в заключении врачебной комиссии может быть указано, что сотрудник нуждается в освобождении от исполнения служебных обязанностей до момента увольнения. Возникает правовая коллизия, когда законных оснований освободить сотрудника от исполнения служебных обязанностей не имеется и в то же время на службе сотрудник находиться не может либо не имеет права (несение службы с оружием, спецсредствами). В связи с изложенным данная ситуация требует урегулирования на законодательном уровне.

Принимая во внимание вероятность проведения организационно-штатных мероприятий, связанных с сокращением должностей, ликвидацией учреждений, и невозможность трудоустроить в такой ситуации выпускника ведомственной образовательной организации, не прослужившего после окончания обучения установленного срока, целесообразно ч. 6 ст. 87 федерального закона № 197-ФЗ дополнить таким основанием, как сокращение должности в уголовно-исполнительной системе (п. 11 ч. 2 ст. 84), за исключением случаев отказа сотрудника от предложенных ему должностей.

Заключение

Кадровая политика ФСИН России направлена:

1) на разработку направлений стратегии в области развития государственной службы, учитывающих тенденции и перспективы развития государства и общества;

2) обеспечение государственной службы надежными специалистами, которые

могут выполнять свою работу качественно, способствуя тем самым росту авторитета государственной службы;

3) создание всех необходимых условий для осуществления деятельности сотрудниками, а также контроля за надлежащим исполнением работ.

Сам по себе эффективно функционирующий кадровый резерв органов и учреждений уголовно-исполнительной системы сделает его структуру более стабильной и управляемой. В силу ограничительных пандемийных мероприятий и сокращения численности учреждений, которые есть на данный момент, кадровый резерв приобретает еще более важное значение, так как возникающие проблемы могут иметь тенденцию к росту. Также эффективный кадровый резерв учреждения в целом повышает уровень компетентности специалистов, так как рекомендуемые мероприятия нацелены на повышение качества подготовки резервистов.

Основной составляющей внутреннего движения персонала является замещение вакантных должностей в короткие сроки. Если этого не происходит, повышается нагрузка на действующих сотрудников структурного подразделения, в котором образовалась вакансия, потенциальные кандидаты находятся в подвешенном состоянии, в ожидании перевода у них снижается мотивация к добросовестному исполнению обязанностей по замещаемой должности, что в целом может неблагоприятно сказываться на функционировании учреждения. Исходя из этого, необходимо максимально снизить административные барьеры при перемещении сотрудников (согласование с вышестоящими органами уголовно-исполнительной системы, руководители которых не являются уполномоченными по отношению к перемещаемому сотруднику; исключение подготовки дополнительной документации: различных справок, отзывов, характеристик, не установленных действующим законодательством), делегировать в разумных пределах права по отбору кандидатов и их согласованию непосредственным руководителям по месту прохождения службы.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Акчурина, А. В. Обзор мер стимулирования труда пенитенциарных работников в России и зарубежных странах / А. В. Акчурина, Е. Е. Масленников // Организационно-правовое регулирование деятельности уголовно-исполнительной системы: теоретические и прикладные аспекты : материалы межвузовской научно-практической конференции. – Рязань : Академия ФСИН России, 2018. – С. 20–24.
2. Брыков, Д. А. Роль руководителя в механизме поддержания дисциплины сотрудников уголовно-исполнительной системы / Д. А. Брыков // Вопросы российского и международного права. – 2018. – Том 8, № 12А. – С. 178–183.
3. Брыков, Д. А. Организация работы с кадрами уголовно-исполнительной системы : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата юридических наук / Брыков Денис Анатольевич. – Рязань, 2004. – 29 с.
4. Долинин, А. Ю. Кадровый потенциал уголовно-исполнительной системы: оценка и развитие : монография / А. Ю. Долинин. – Москва : Проспект, 2017. – 161 с. – ISBN 978-5-392-22622-1.
5. Долинин, А. Ю. Совершенствование системы деловой оценки персонала уголовно-исполнительной системы / А. Ю. Долинин, Д. А. Брыков // Человек: преступление и наказание. – 2015. – № 4. – С. 65–68.
6. Государственная служба в уголовно-исполнительной системе : учебное пособие / под редакцией О. В. Дербиной. – Вологда : ВИПЭ ФСИН России, 2018. – 309 с. – ISBN 978-5-94991-430-4.
7. Гришин, Д. А. Организационные и административно-правовые проблемы текучести кадров (прекращения службы) в учреждениях и органах Федеральной службы исполнения наказаний / Д. А. Гришин, С. Н. Чудакова // Человек: преступление и наказание. – 2014. – № 4. – С. 71–76.
8. Захарова, С. Н. Основы служебного поведения сотрудников уголовно-исполнительной системы : практические рекомендации / С. Н. Захарова, А. Ю. Долинин. – Рязань : Академия ФСИН России, 2014. – 48 с.
9. Кириллова, Т. В. Воспитательная работа с переменным составом образовательных организаций ФСИН России: современное состояние, проблемы и перспективы / Т. В. Кириллова, Д. А. Панарин // Превентивная и пенитенциарная педагогика: исторический анализ и современные технологии : монография / научные редакторы О. В. Кириллова, Т. В. Кириллова. – Чебоксары : Чувашский государственный университет им. И. Н. Ульянова, 2015. – 252 с. – ISBN 978-5-903462-83-4.
10. Колодкин, Л. М. Правовое регулирование формирования профессионального кадрового состава органов внутренних дел Российской Федерации / Л. М. Колодкин, Т. В. Эльман // Вестник Орловского государственного университета. Серия : Новые гуманитарные исследования. – 2015. – № 1 (42). – С. 51–54.
11. Корнийчук, О. О. Анализ состояния социальной поддержки сотрудников УИС (по данным Управления Федеральной службы исполнения наказаний по городу Москве) / О. О. Корнийчук, В. И. Огородников // Прикладная юридическая психология. – 2015. – № 4. – С. 152–157.
12. Кочкина, О. В. Проблемы и методы кадрового комплектования в уголовно-исполнительной системе / О. В. Кочкина // Вестник Владимирского юридического института. – 2015. – № 1. – С. 41–43.
13. Летунов, В. Н. Кадры уголовно-исполнительной системы России на современном этапе / В. Н. Летунов, В. И. Огородников // Уголовно-исполнительное право. – 2015. – № 3. – С. 116–121.
14. Малкова, Л. Л. Трудовая адаптация молодых сотрудников уголовно-исполнительной системы: средовой подход / Л. Л. Малкова // Уголовное наказание в России и за рубежом: проблемы назначения и исполнения : сборник материалов международной научно-практической конференции / под общей редакцией П. В. Голодова. – Вологда : ВИПЭ ФСИН России, 2016. – С. 250–254. – ISBN 978-5-94991-357-4.
15. Нагорных, Р. В. Административно-правовое регулирование государственной службы Российской Федерации в правоохранительной сфере : автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора юридических наук / Нагорных Роман Вадимович. – Москва, 2017. – 22 с.
16. Огородников, В. И. Актуальные проблемы кадрового обеспечения уголовно-исполнительной системы / В. И. Огородников // Международный пенитенциарный журнал. – 2016. – № 4. – С. 52–55.
17. Огородников, В. И. Организация и специфика контроля служебной деятельности сотрудников УИС / В. И. Огородников, А. Ю. Долинин // Прикладная юридическая психология. – 2008. – № 4. – С. 129–132.
18. Панарин, Д. А. Проблемные вопросы оценки качества подготовки выпускников / Д. А. Панарин // Актуальные вопросы подготовки кадров для учреждений и органов уголовно-исполнительной системы образовательными организациями ФСИН России: организационные и правовые условия : материалы VI Межвузовских учебно-методических сборов профессорско-преподавательского и начальствующего состава образовательных организаций ФСИН России (Псков, 26–27 сентября 2018 года). – Псков : Псков. филиал Академии ФСИН России, 2018. – С. 108–113. – ISBN 978-5-91748-034-3.
19. Родионов, А. В. Организация учета влияния личностных психологических состояний персонала на результаты труда и безопасность развития предприятия / А. В. Родионов // Теория и практика современной науки. – 2016. – № 4 (10). – С. 612–617. – URL: http://modernj.ru/domains_data/files/10/Rodionov.%20Osn%20razdel.pdf (дата обращения: 01.09.2021).
20. Чудакова, С. Н. Прекращение государственной службы в уголовно-исполнительной системе: основные понятия и сущность / С. Н. Чудакова // Вестник Владимирского юридического института. – 2015. – № 1 (34). – С. 96–99.

REFERENCES

1. Akchurin A.V., Maslennikov E.E. Review of measures to stimulate the work of penitentiary workers in Russia and foreign countries. In: *Organizatsionno-pravovoe regulirovanie deyatel'nosti ugolovno-ispolnitel'noi sistemy: teoreticheskie i*

- prikladnye aspekty: materialy mezhvuzovskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* [Organizational and legal regulation of the activities of the penal system: theoretical and applied aspects: materials of the interuniversity scientific and practice conference]. Ryazan, 2018. Pp. 20–24. (In Russ.).
2. Brykov D.A. Role of the head in the mechanism of maintaining discipline of employees of the penal system. *Voprosy rossiiskogo i mezhdunarodnogo prava=Matters of Russian and International Law*, 2018, vol. 8, no. 12A, pp. 178–183. (In Russ.).
 3. Brykov D.A. *Organizatsiya raboty s kadrami ugovolno-ispolnitel'noi sistemy: avtoreferat dissertatsii na soiskanie uchenoj stepeni kandidata yuridicheskikh nauk* [Organization of work with the personnel of the penal system: Candidate of Sciences (Law) dissertation abstract]. Ryazan, 2004. 29 p.
 4. Dolinin A.Yu. *Kadrovyy potentsial ugovolno-ispolnitel'noi sistemy: otsenka i razvitie: monografiya* [Human resources potential of the penal system: assessment and development: monograph]. Moscow: Prospekt, 2017. 161 p.
 5. Dolinin A.Yu., Brykov D.A. Improving the system of personnel business evaluation of the penal system. *Chelovek: prestuplenie i nakazanie=Man: Crime and Punishment*, 2015, no. 4, pp. 65–68. (In Russ.).
 6. *Gosudarstvennaya sluzhba v ugovolno-ispolnitel'noi sisteme: uchebnoe posobie* [Public service in the penal enforcement system: textbook]. Ed. by O.V. Derbina. Vologda: Vologodskii institut prava i ekonomiki Federal'noi sluzhby ispolneniya nakazanii, 2018. 309 p.
 7. Grishin D.A., Chudakova S.N. Organizational and administrative-legal problems of staff turnover (termination of service) in institutions and bodies of the Federal Penitentiary Service. *Chelovek: prestuplenie i nakazanie=Man: Crime and Punishment*, 2014, no. 4, pp. 71–76. (In Russ.).
 8. Zakharova S.N., Dolinin A.Yu. *Osnovy sluzhebnoogo povedeniya sotrudnikov ugovolno-ispolnitel'noi sistemy: prakticheskie rekomendatsii* [Fundamentals of official behavior of employees of the penal enforcement system: practical recommendations]. Ryazan: Akademiya FSIN Rossii, 2014. 48 p.
 9. Kirillova T.V., Panarin D.A. Educational work with a variable composition of educational organizations of the Federal Penitentiary Service of Russia: current state, problems and prospects. In: Kirillova O.V., Kirillova T.V. (Eds.) *Preventivnaya i penitentsiarnaya pedagogika: istoricheskii analiz i sovremennyye tekhnologii: kollektivnaya monografiya* [Preventive and penitentiary pedagogy: historical analysis and modern technologies: collective monograph]. Cheboksary: Chuvashskii gosudarstvennyi universitet im. I. N. Ul'yanova, 2015. 252 p. (In Russ.).
 10. Kolodkin L.M., El'man T.V. Legal regulation of the formation of professional personnel of internal affairs bodies of the Russian Federation. *Vestnik Orlovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Novye gumanitarnyye issledovaniya=Bulletin of the Orel State University. Series: New Humanitarian Studies*, 2015, no. 1 (42), pp. 51–54. (In Russ.).
 11. Kornichuk O.O., Ogorodnikov V.I. Analysis of the state of social support for the employees of the penitentiary system (according to the Department of the Federal Penitentiary Service for the City of Moscow). *Prikladnaya yuridicheskaya psikhologiya=Applied Legal Psychology*, 2015, no. 4, pp. 152–157. (In Russ.).
 12. Kochkina O.V. Problems and methods of staffing in the penal system. *Vestnik Vladimirovskogo yuridicheskogo instituta=Bulletin of the Vladimir Law Institute*, 2015, no. 1, pp. 41–43. (In Russ.).
 13. Letunov V.N., Ogorodnikov V.I. Personnel of the Russian penal system at the present stage. *Ugovolno-ispolnitel'noe pravo=Penal Enforcement Law*, 2015, no. 3, pp. 116–121. (In Russ.).
 14. Malkova L.L. Labor adaptation of young employees of the penal system: an environmental approach. In: *Ugovolnoe nakazanie v Rossii i za rubezhom: problemy naznacheniya i ispolneniya: sbornik materialov mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* [Criminal punishment in Russia and abroad: problems of appointment and execution: collection of materials of the international scientific and practice conference]. Vologda, 2016. Pp. 250–254. (In Russ.).
 15. Nagornykh R.V. *Administrativno-pravovoe regulirovanie gosudarstvennoi sluzhby Rossiiskoi Federatsii v pravookhranitel'noi sfere: avtoreferat dissertatsii na soiskanie uchenoj stepeni doktora yuridicheskikh nauk* [Administrative and legal regulation of the civil service of the Russian Federation in the law enforcement sphere: Doctor of Sciences (Law) dissertation abstract]. Moscow, 2017. 22 p.
 16. Ogorodnikov V.I., Dolinin A.Yu. Organization and specifics of the control of the performance of employees of the penal system. *Prikladnaya yuridicheskaya psikhologiya=Applied Legal Psychology*, 2008, no. 4, pp. 129–132. (In Russ.).
 17. Ogorodnikov V.I. Actual problems of staffing of the penal enforcement system. *Mezhdunarodnyi penitentsiarnyi zhurnal=International Penitentiary Journal*, 2016, no. 4, pp. 52–55. (In Russ.).
 18. Panarin D.A. Problematic issues of assessing the quality of graduate training. In: *Aktual'nye voprosy podgotovki kadrov dlya uchre-zhdenii i organov ugovolno-ispolnitel'noi sistemy obrazovatel'nymi organi-zatsiyami FSIN Rossii: organizatsionnye i pravovye usloviya: materialy VI mezhvuzovskikh uchebno-metodicheskikh sborov professorsko-prepodavatel'skogo i nachal'stvuyushchego sostava obrazovatel'nykh organizatsii FSIN Rossii (Pskov, 26–27 sentyabrya 2018 goda)* [Topical issues of personnel training for institutions and bodies of the penal enforcement system by educational organizations of the Federal Penitentiary Service of Russia: organizational and legal conditions: materials of the 6th interuniversity educational and methodical collections of the faculty and the commanding staff of educational organizations of the Federal Penitentiary Service of Russia (Pskov, September 26-27, 2018)]. Pskov: Pskov. filial Akademii FSIN Rossii, 2018. Pp. 108–113. (In Russ.).
 19. Rodionov A.V. Organization of considering for the influence of personal psychological states of personnel on labor performance and the safety of enterprise development. *Teoriya i praktika sovremennoi nauki=Theory and practice of modern science*, 2016, no. 4 (10). Available at: http://modernj.ru/domains_data/files/10/Rodionov.%20Osn%20razdel.pdf (accessed September 1, 2021). (In Russ.).
 20. Chudakova S. N. Termination of public service in the penal system: basic concepts and essence. *Vestnik Vladimirovskogo yuridicheskogo instituta=Bulletin of the Vladimir Law Institute*, 2015, no. 1 (34), pp. 96–99. (In Russ.).

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ / INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

ДЕНИС АНАТОЛЬЕВИЧ БРЫКОВ – кандидат юридических наук, доцент, доцент кафедры управления и организации деятельности уголовно-исполнительной системы Академии ФСИН России, г. Рязань, Российская Федерация, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8526-5432>, e-mail: tornaden@rambler.ru

DENIS A. BRYKOV – Candidate of Sciences (Law), Associate Professor, Associate Professor of the Department for Management and Organization of the Penal Enforcement System of the Academy of the Federal Penitentiary Service of Russia, Ryazan, Russian Federation, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8526-5432>, e-mail: tornaden@rambler.ru

Статья поступила 28.10.2021