АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»
Чебоксарский кооперативный институт (филиал)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

направление подготовки: 38.04.04 Государственное и муниципальное управление
магистерская программа: Региональное управление
на тему: **«**Управление карьерой и профессионально-должностным продвижением управленческих кадров**»**

Студент _____
(подпись) Ф.И.О.

Научный руководитель _____ д.э.н., профессор Данилов И.П.
(подпись) уч. степень, должность, Ф.И.О.

Зав. кафедрой _____ д.э.н., профессор Федорова Л.П.
(подпись) уч. степень, должность, Ф.И.О.

Чебоксары

2017

СОДЕРЖАНИЕ

Введение …….……. 3
1. Теоретико-методические основы управления карьерой управленческих кадров …… 10
1.1. Сущность, роль карьеры и профессионально-должностного продвижения кадров …… 10
1.2. Карьера как объект управления персоналом организации …… 21
1.3. Особенности управления профессионально-должностным продвижением кадров …….. 28
2. Исследование управления карьерой и профессионально-должностным продвижением управленческих кадров организации …… 37
2.1. Внешняя и внутренняя среда деятельности ФКУ ИК-4 Управления Федеральной службы исполнения наказаний России по Чувашской Республике – Чувашии ……. 37
2.2. Оценка потенциала управленческих кадров ФКУ ИК-4 Управления Федеральной службы исполнения наказаний России по Чувашской Республике – Чувашии …… 44
2.3. Практика управления карьерой и профессионально-должностным продвижением управленческих кадров в ФКУ ИК-4 Управления Федеральной службы исполнения наказаний России по Чувашской Республике - Чувашии……..… 55
3. Совершенствование управления персоналом организации на основе карьерного и профессионального их продвижения……... 65
3.1. Меры по внедрению эффективных инструментов управления карьерой персонала……... 65
3.2. Направления улучшения элементов системы управления профессиональной карьерой кадров …… 78
3.3. Формирование эффективного механизма мотивации профессионально-должностного продвижения управленческих кадров ……... 90
Заключение …….…….…. 105
Список использованных источников ……. 110
Приложение …….. 117

ВВЕДЕНИЕ

Управление карьерой, формирование карьеры – относительно новое направление в практике управления персоналом на российских предприятиях, организациях, значение которого очень велико. Это обусловлено качественными переменами, которые характеризуют современную российскую действительность. Существенно меняются представления о социальном успехе, критериях карьерного роста.

Повышение качества управления карьерой является актуальными направлением исследований, посвященным поиску проблем, связанных с изменением в системе продвижения управленческих кадров на фоне роста текучести кадров и острой нехватки квалифицированного персонала. В силу этого особую важность и практическую значимость приобретает повышение эффективности профессионального продвижения управленческих кадров. При этом организация работы зависит не только от качественного состава персонала, но и от управления его как актуальными, так и потенциальными возможностями, профессиональным опытом.

Теория развития карьеры прошла за последние 50 лет большой путь от понимания карьеры как чисто организационного явления к карьере индивидуальной, которой может управлять сам индивид. В современной литературе представлено множество толкований к пониманию карьеры, выделяющих ее виды, этапы в зависимости от определенных признаков; сформулированы различные терминологические подходы к понятию карьеры. Однако, что касается научного подхода к толкованию карьеры, то следует признать, что все еще нет единого подхода к определению понятия «карьера». Ряд специалистов рассматривают карьеру как представление работника об успешности его трудовой деятельности, осознанное поведение для достижения целей; поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размер вознаграждения, связанных с деятельностью работника или индивидуально осознанная позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека.

Возможность карьерного роста в современном мире является одним из важнейших мотивирующих факторов для молодых людей, показателем успешности человека. Необходимо учитывать, что построение карьеры в государственных организациях зависит от множества факторов: стремление к совмещению обязанностей, к концентрации власти, постоянное проявление своих возможностей во всех ситуациях, адаптивность к изменяющимся условиям.

Специфика государственной службы и занятости в государственных учреждениях приводит к тому, что профессиональная карьера и служебная карьера не всегда совпадают, что может негативно сказаться на мотивации служащего строить карьеру в государственных организациях или прекращении трудовой деятельности талантливых специалистов в таких структурах и их уход в частный бизнес.

По сути, управление карьерой является функцией управления профессиональными возможностями человека в организации. В то же время, это рациональное определение сроков занятия должности с учетом уровня компетентности и интересов работника. И наконец, управление карьерой – это профессиональное развитие персонала в определенном организацией направлении, соответствующем ее стратегическим целям.

Управление карьерой затрагивает такие важные проблемы, как удовлетворенность персонала работой в организации и связанную с этим производительность труда; преемственность профессионального опыта и культуры организации; обеспечение перебойного и рационального замещения ключевых должностей; адаптивность и маневренность в условиях быстрых изменений в содержании и изменении труда, в условиях кризисов[40].

Все вышеизложенное предопределяет актуальность и практическую значимость исследования вопросов управления карьерой и профессионально-должностным продвижением управленческих кадров, что обусловило выбор темы магистерской диссертации.

Проблемам управления карьерой в рамках системы управления персоналом организации посвящены труды ряда отечественных и зарубежных исследователей: Т.Ю. Базаровой, М.В. Грачевой, Э.Х. Шейна и др., которые уделяли приоритетное внимание управлению карьерой менеджера как этапу процесса управления человеческими ресурсами. В то же время управление карьерой не рассматривалось в единстве и взаимосвязи ее элементов: целей, задач, принципов, функций, методов, инструментов. Однако этого недостаточно для разрешения конкретных организационно-методических проблем управления персоналом, которые возникают перед государственными бюджетными организациями.

Психологические аспекты карьерного продвижения управленческих кадров рассматривались в работах Е.Г. Молл, А.В. Филиппова и др. Однако ряд достижений современной психологии в сфере определения факторов мотивации формирования карьеры управленческих кадров не нашли применение в управленческой науке и практике.

В ряде исследований (В.А. Полякова, Х. Швальбе и др.) обобщается практический опыт руководителей, в то же время управление карьерой рассматривается в отрыве от целенаправленной деятельности организации по реализации процесса профессионально-должностного продвижения управленческих кадров.

Рассмотренные подходы к осознанию управленческой карьеры взаимодополняют друг друга, однако, разрозненность представлений не позволяет выработать целостное представление о решении проблемы.

Научный подход и интеграция результатов современных исследований в сфере управления карьерой и профессионально-должностного продвижения управленческих кадров позволяют сформировать объективную возможность разработки методологических подходов управления карьерой управленческих кадров в организации.

В основу методологической базы исследования положены системный, ситуационный и процессный подходы. В качестве методического

инструментария использованы методы сравнительного, структурного, факторного анализа.

Научная значимость исследования состоит в авторских подходах к теоретическому осмыслению и эмпирическому исследованию содержания управления карьерой и профессионально-должностным продвижением управленческих кадров на уровне государственного казенного учреждения, совершенствованию методических подходов к формированию системы управления карьерой в государственной организации.

Практическая значимость исследования состоит в том, что предложенные в нем рекомендации по формированию системы управления карьерой и профессионально-должностному продвижению управленческих кадров могут быть использованы:

1) государственными учреждениями для формирования и совершенствования программ развития и продвижения управленческих кадров в целях повышения результативности их профессиональной деятельности;

2) управленческими кадрами – субъектами управления карьеры и профессионально-должностного продвижения – для оптимизации процессов личностного профессионального развития и должностного продвижения в организации;

3) государственными органами управления для совершенствования кадровой политики в области подготовки и должностного продвижения управленческих кадров в государственных организациях и учреждениях.

Целью диссертационного исследования является разработка рекомендаций, направленных на совершенствование управления карьерой и профессионально-должностным продвижением управленческих кадров в государственных организациях.

Для достижения поставленной цели исследования, в соответствии с его логикой, были решены следующие *задачи*:

- изучить теоретические основы, определяющие сущность, значение карьеры и профессионально-должностного продвижения кадров;

- определить ключевые аспекты, позволяющие рассматривать карьеру как объект управления;

- определить особенности управления профессионально-должностным продвижением управленческих кадров и ее элементов;

- представить организационно-экономическую характеристику организации;

- провести анализ потенциала управленческих кадров организации;

- оценить систему управления карьерой и профессионально-должностного продвижения управленческих кадров организации;

- представить рекомендации по внедрению эффективных инструментов управления карьерой управленческих кадров;

- сформулировать направления совершенствования элементов системы управления профессиональной карьерой управленческих кадров;

- предложить меры по совершенствованию мотивации профессионально-должностного продвижения управленческих кадров.

Объектом исследования выступили процессы в Федеральном казенном учреждении «Исправительная колония № 4 Управления Федеральной службы исполнения наказаний России по Чувашской Республике – Чувашии. *Предметом исследования* магистерской диссертации являются экономические отношения, возникающие в процессе управления карьерой и профессионально-должностным продвижением управленческих кадров в организации.

Теоретико-методологической основой выполнения магистерской диссертации выступили фундаментальные труды отечественных и зарубежных ученых по проблеме исследования. Для обоснования основных положений исследования применялись матоды системного, структурно-функционального и сравнительного видов анализа, экономико-статистические методы, при проведении прикладного исследования использовался метод интервьюирования по программе выборочного наблюдения.

При проведении исследования использовались также методы исследования:

- анализ имеющейся информационной базы по проблеме исследования, обобщение и синтез точек зрения, представленных в различных источниках (метод научного анализа);

- методы эмпирического исследования (наблюдения, измерения, сравнения, обобщения и группировки);

- системно-структурный и функциональный анализ.

Нормативно-правовую базу работы составили законодательные и нормативные акты федерального уровня и на уровне субъекта Российской Федерации регулирующие правоотношения в сфере деятельности Управления Федеральной службы исполнения наказаний России, локальные нормативно-правовые акты.

Информационно-эмпирическую базу исследования составили материалы исследований по проблемам управления карьерой и профессионально-должностным продвижением управленческих кадров, организационные документы, внутренняя отчетность объекта исследования.

В процессе работы использовалась обобщенная информация, полученная автором в ходе проведения социологического исследования, результаты которого легли в основу разработки практических рекомендаций по управлению карьерой в организации.

Рамки (границы) исследования определены.

Структура магистерской диссертации определена введением, тремя главами, заключением и списком использованных источников.

Апробация результатов исследования. Полученные в диссертационном исследовании результаты нашли применение в деятельности УФСИН России по Чувашской Республике.

Публикации. Основные положения диссертационного исследования опубликованы в научных статьях общим объемом 0,626 п.л.:

1. О качестве и эффективности гражданской службы в регионе // «Экономика, право и управление: теория, методология и практика». Сборник материалов заочной научно-практической конференции, посвященной юбилею

заслуженного работника высшей школы Российской Федерации и Чувашской Республики Ю.П. Леванова (30 мая 2015 г.) - Чебоксары: ЧКИ РУК, 2015. – С. 129-131.

2. Особенности формирования кадрового состава для органов государственного управления // Экономика, право и управление: теория, методология и практика». Сборник материалов заочной научно-практической конференции, посвященной юбилею заслуженного работника высшей школы Российской Федерации и Чувашской Республики Ю.П. Леванова - Чебоксары: ЧКИ РУК, 2015. - С. 153-155.

1. Теоретико-методические основы управления карьерой управленческих кадров

1.1. Сущность, роль карьерного и профессионально-должностного продвижения кадров

Традиционно считается, что карьера - формальный контекст трудовой жизни человека. Она структурирует трудовой опыт последовательностью ступеней, благодаря чему профессиональная жизнь приобретает вид лестницы и является одной из форм реализации активности личности, проявлением синтеза знаний и стечения обстоятельств [46].

В России долгое время существовали неформальные запреты на научные исследования феномена карьеры. «Карьера», «карьерист», «карьерное развитие», «карьерный рост» - данные понятия имели, преимущественно, негативный контекст, вплоть до 90-х г.г. XX век. «Карьеристами» же называли тех, кто в своей профессиональной деятельности руководствовался принципами, непризнанными общественной системой ценностей [65].

Сегодня появляется все больше исследований, посвященных изучению карьеры. В зарубежных источниках она, в большей степени, трактуется как профессиональный путь человека. Отечественная литература демонстрирует большую полемику в отношении данного термина. Часть авторов склоняется к тому, что под карьерой следует понимать продвижение в какой-либо деятельности, связанное с повышением социального статуса. Другие авторы склонны усматривать в карьере последовательность ролей, которые выполняет индивид на протяжении всей своей жизни. Например, А.Я. Кибанова и А.В. Тебекин рассматривают карьеру как поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью; продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение известности, славы, обогащения [41, 61].

М.Я. Сонин интерпретирует карьеру более широко – как индивидуально осознанные позиции и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека [59].

Схожей позиции придерживаются О. Мурачева, Л. Прокофьева, П. Фести, рассматривающие профессиональную карьеру как «успешное продвижение в области общественной, служебной, научной деятельности» [49].

В частности, Н.С. Пряжников рассматривает карьеру не только как успешность в профессиональной деятельности, но и «успешность всей жизни» [55]. Это приводит к изучению карьеры через этапность профессионального продвижения и смену ролей. Например, М.В. Александрова определяет карьеру как «осознанные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом; поступательное развитие профессионализма, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью» [19].

В.М. Долгоруков идентифицирует профессиональную карьеру как процесс многовекторного совершенствования человека и включает в данный процесс такие составляющие, как «реальная ситуация, желаемая ситуация и индивид, который проходит путь от первой ко второй, постепенно повышая степень собственного совершенства» [33].

С началом трансформационных социально-экономических и политических процессов в стране на содержательную структуру понятия «Карьера» повлиял ряд условий, приведенных в таблице 1.

Таблица 1 - Условия, повлиявшие на трансформацию содержательной структуры понятия «Карьера»

Командно-административная система	**Современные условия**
• Полная долгосрочная занятость	• Современные контракты, возможность совместительства, неполная занятость
• Гарантированная занятость	• Отсутствие гарантированной занятости
• Одна профессия на всю жизнь	• Несколько специальностей, профессий
• Одна сфера деятельности в течение всей жизни	• Несколько сфер деятельности
• Одно предприятие на всю жизнь	• Несколько предприятии, индивидуальное предпринимательство
• Регулярные карьерные продвижения на предприятии	• Непредсказуемость карьерного продвижения
• Четкая организационная иерархия	• Уровни управления размыты

• Преимущественно внутренние источники	• Внешние источники набора кадров
• Карьерным ростом сотрудника управляет руководство предприятия	• Отсутствие управления на предприятии
• Предприятие способствует карьерному развитию сотрудников	• Карьера сотрудника дело случая и связей

Исследуемое понятие представляет собой процесс профессионального, социального экономического развития человека, выраженный в его продвижении по ступеням должностей, квалификации, статусов, вознаграждения и фиксируемый в определенной последовательности занимаемых на этих ступенях позиций (таблица 2).

Таблица 2 - Общая характеристика карьеры

Параметры	*Содержание параметров*
Определение карьеры	Результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом
Основные положения теории карьеры	• Полноценная карьера - сбалансированное соотношение, взаимодействие процессов внутреннего развития человека и его внешнего продвижения в освоении социального пространства. • Карьера кроме процессной имеет статистическую характеристику (результат карьерного процесса, последовательность занимаемых человеком позиций в социальном пространстве, др.). • Многомерность организационного (карьерного) пространства. Каждая мерность пространства образована отдельным вектором возможного продвижения работника: должностным профессиональным, статусным. Каждый из этих карьерных векторов содержит совокупность карьерных позиции, последовательность которых и составляет карьеру
Основные характеристики (объективные условия карьеры)	• Высшая точка карьеры («Плато»). • Длина карьеры (количество позиций от нижней до высшей точки). • Уровень позиции (отношение числа лиц, занятых на высшем уровне, к числу лиц на данном уровне). • Потенциальная мобильность (определяется отношением числа вакансий на высшем уровне к числу работников на данном).
Личностные условия	Личностные качества работника (образование, квалификация, система внутренних мотиваций, отношение к работе)
Факторы успешной карьеры	• Случай, предоставляющий человеку шанс.

	• Реалистичный подход к выбору направления движения. • Возможности, создаваемые социально-экономическим статусом семьи (образованеи, связи). • Знание своих сильных и слабых сторон. • Четкое планирование.
Результат	Высокий профессионализм. Достижение признанного социального статуса.

Следует отметить, что карьера раскрывается не только через сущностные характеристики, но и через исследование ее структуры. В современной литературе встречается два подхода к отражению структуры карьеры (таблица 3).

Таблица 3 - Научные походы к содержанию структуры карьеры

Название	*Авторы, разделяющие данный подход*	*Сущность подхода*
Ролевой подход	Заславская Т.И., Подмарков В.Г., Рывкина Р.В. [37,53]	Структуры карьеры раскрывается через совокупность элементов, характеризующих как индивидуальное восприятие человеком роли, так и движение по пути ее выполнения.
Статусный подход	Гидденс Э., Руткевич М.Н., Филиппов Ф.Р. [29,56]	Структура карьеры определяется статусными и деятельностными характеристиками, при этом под статусом понимается социально-экономическое положение индивида: престижность профессии, должностное и финансовое положение.

Как и любое другое явление, служебная карьера имеет определённое содержание, которое в общем виде выражено в его определении – перемещение между неравноценными статусами. Статусы выделяются на основе значимых критериев (статусных критериев), которые имеют или универсальный характер (должность, доступ к власти, квалификация, образование и т.п.), или локальный характер, когда они применяются только в данной организации (поощрение, льготы, знаки признания и т.п.). Причём в одной организации может быть

много статусов и статусных групп, в другой организации – незначительное количество.

Позиция теории менеджмента в отношении карьеры еще более субъективна – результат осознанной позиции и поведения человека в рамках трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом.

Процессная сущность карьеры связана с терминами «продвижение», «рост», «движение», в свою очередь, карьера связана с овладением определенными ценностями, благами, признанными в организации или в обществе: должности, уровни иерархии, ступени квалификационной лестницы, статусные ранги, положение работника в коллективе, уровень властных полномочий как меры влияния в организации, уровень материального вознаграждения.

Мы склонны считать, что карьера это не только продвижение по службе или обязательное и постоянное движение вверх в рамках организационной иерархии, в любом смысле, это качественное изменение профессионального статуса личности, рост его авторитета в профессиональной среде.

На наш взгляд, карьера – это процесс профессионального развития человека, роста влияния его авторитета, статуса в среде, выраженный в его продвижении по ступеням профессиональной или служебной иерархии, роста вознаграждения и престижа.

Условиями карьеры являются:

1) личные качества человека: уровень образования, квалификация, отношение к работе, наличие системы внутренней мотивации;

2) объективные условия: высшая точка карьеры, длина карьеры (количество позиций от первой занимаемой должности до высшей точки карьеры), показатель уровня позиции (отношение числа лиц, занятых на следующем иерархическом уровне, к числу лиц, занятых на нынешнем уровне), потенциальная мобильность (отношение числа вакансий на следующем иерархическом уровне к числу лиц, занятых на нынешнем уровне).

Сформулируем наиболее распространенные цели карьеры:

1) наличие вида деятельности или должности, соответствующих самооценке и доставляющих моральное удовлетворение человеку;

2) работа по профессии и в должности, позволяющих достигать определенную степень независимости;

3) наличие работы или должности, дающих возможность получать высокую заработную плату;

4) работа или должность, позволяющая активно обучаться.

При этом цели карьеры проявляются в причине, по которой человек испытывает потребность в определенной работе или должности, развиваются с возрастом, ростом квалификации, по мере достижения целей меньшего порядка и прекращают свое существование при отсутствии профессиональной жизни.

Обобщение теоретических подходов к определению карьеры позволяет выделить, с одной стороны, карьеру как сложный процесс, связанный с формированием социальной модели продвижения в рамках должностной иерархии или профессионального развития, а, с другой, как внутренний процесс саморазвития, самоактуализации, реализации личностного потенциала человека.

Многообразие и сложность категории «карьера» отражается в разнообразии ее видов, что актуализирует ее типологизацию (рисунок 1).



Рисунок 1 - Типологизация карьеры

Для профессиональной (деловой) карьеры присуще преобладание в трудовой деятельности человека профессиональной специализации – деятельности в одной предметной профессиональной сфере, достижение признания результатов его труда профессиональным сообществом,

приобретение соответствующего авторитета в предметной области. Зачастую профессиональная карьера является предпосылкой для последующей должностной карьеры.

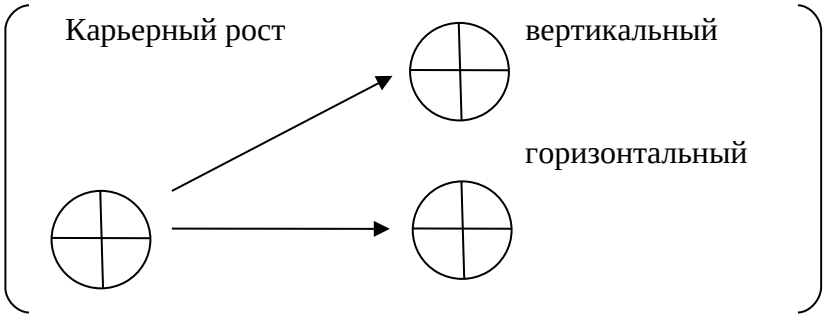
Профессиональная карьера включает индивидуальный, организационный и социальный компоненты (рисунок 2). При этом индивидуальный компонент раскрывает карьеру с позиции поведения индивида в процессе осуществления трудовой деятельности через его субъективное восприятие собственного продвижения. Иными словами, карьера предстает как рефлексия эволюции собственных оценок того, чем индивид занимается.

Организационный компонент позволяет трактовать карьеру как особую последовательность занимаемых должностей с характерными для них социальными статусами, величиной вознаграждения и складывается из совокупности возможных направлений продвижения работника в социальном и внутриорганизационном пространстве.

Эти направления проецируют возможность его перемещения по занимаемым должностям, уровням квалификации, уровням оплаты труда и т.д.

Социальный компонент отражает карьеру индивида через призму ее восприятия различными социальными группами, опять же, в процессе продвижения специалиста по уровням управленческой, профессиональной и социальной иерархии.

индивидуальный
организационный
социальный



компоненты карьерного роста

Рисунок 2 - Компоненты карьерного развития менеджера

Должностная карьера связана с изменением должностного статуса, социальной роли, распространения должностного авторитета в масштабах

организации. Она связана с перемещением как по вертикали, так и по горизонтали организационной структуры организации.

Властная карьера, как правило, обусловлена формальным ростом влияния в организации вследствие вертикальной карьеры, либо зарождается в результате укрепления неформального авторитета работника.

Квалификационная карьера базируется на профессиональном росте в рамках профессии.

Статусная карьера связана с повышением статуса работника в организации, обусловленного либо определенным стажем работы, либо присвоением почетного звания за профессиональные достижения и вклад в развитие организации.

Монетарная карьера отражает рост уровня материального вознаграждения через повышение уровня оплаты труда, введения персональных доплат и надбавок, расширения объема и состава социальных льгот.

Внутриорганизационная карьера отражает последовательное прохождение работником всех стадий развития профессиональной деятельности от обучения, поступления на работу, профессионального роста до ухода на пенсию.

Межорганизационная карьера характеризует последовательное прохождение работником всех стадий профессионального развития, но в масштабах разных организаций.

Специализированная карьера связана с тем, что профессиональная деятельность работника последовательно проходя все стадии как в рамках одной организации, так и в разных организациях, осуществляется в пределах одной профессии, области деятельности, в которой он специализируется.

Неспециализированная карьера дает возможность человеку в процессе профессиональной деятельности освоить разные компетенции, дающие ему целостное представление о содержании основных направлений деятельности

организации. При этом накопление универсальных компетенций может происходить как в рамках одной организации, так и нескольких.

Вертикальная карьера сама по себе раскрывает смысл продвижения по ступеням иерархической лестницы как повышение в должности, сопровождаемое более высоким уровнем.

Горизонтальная карьера предполагает переход в другую функциональную область деятельность или выполнение определенных служебных функций без формального закрепления в организационной структуре, расширение или усложнение спектра решаемых задач.

Скрытая форма карьеры – не очевидна для окружающих, поскольку выстраивается работниками, имеющими обширные деловые связи за пределами организации.

Ступенчатая карьера совмещает элементы как горизонтальной и вертикальной карьеры, встраиваться как на внутриорганизационном, так и на межорганизационном уровнях.

Многообразие видов карьеры предопределяет варианты типовых моделей карьеры (таблица 4).

Таблица 4 - Общая характеристика моделей деловой карьеры персонала

Модели деловой карьеры персонала	• «Трамплин» - последовательное продвижение по карьерной лестнице до высокой должности и последующее пребывание на ней длительный период. • «Лестница» - вертикальное и горизонтальное продвижение попеременно. • «Змея» - прохождение горизонтальной карьеры на одном уровне с последующим переходом • «Перепутье» - неясность продвижения по вертикальной или горизонтальной карьере после прохождения повышения квалификации.

Построение карьеры охватывает несколько этапов, целью которых является удовлетворение человеком различных потребностей (рисунок 3). При этом под этапами деловой карьеры понимаются отрезки трудовой жизни

человека в определенной сфере деятельности на пути достижения жизненных целей.



Рисунок 3 - Этапы карьеры

Обобщение рассмотренных теоретических положений, представленных в литературных источниках, позволяет сделать вывод о том, что успешность процесса практической реализации карьеры достигается тогда, когда обеспечивается взаимодействие всех видов карьеры в рамках реализации задач:

1) достижение единства целей организации и ее сотрудников;

2) целенаправленное планирование индивидуальной карьеры сотрудника с учетом его персонифицированных потребностей;

3) обеспечение открытости процесса управления карьерой;

4) обеспечение качества процесса планирования карьеры;

5) комплексная, всестороння оценка карьерного потенциала сотрудников;

6) определение направлений карьерного роста с учетом удовлетворения количественной и качественной потребности в персонале.

Зачастую, на практике возникает ситуация, что сотрудники не имеют представления о перспективах карьерного продвижения в организации или, напротив, имеют завышенную самооценку своего карьерного потенциала. Наличие подобных ситуаций отражает отсутствие системной работы с персоналом, в том числе в рамках управления карьерой. В этом смысле в первую очередь должны быть учтены внутренние факторы карьерной мотивации работника: мотивы, уровень притязаний, самооценка и др. Случайный характер построения должностной карьеры, опережающей профессиональный рост, вызывает некомпетентность работника и отрицательно сказывается на результатах его работы.

Таким образом, карьера – сложная и многогранная категория, характеризующая процесс профессионального развития человека, роста влияния его авторитета, статуса в среде, выраженный в его продвижении по ступеням профессиональной или служебной иерархии, росте вознаграждения и престижа. В свою очередь, профессионально-должностное продвижение выступает отражением выстраиваемой деловой карьеры в масштабах организации и должно быть построено таким образом, чтобы профессиональное развитие сотрудников не просто согласовывалось с целями компании, но и учитывало их интересы и потребности. Значимость дефиниций определяет потребность в их рассмотрении с управленческой точки зрения.

1.2. Карьера как объект управления персоналом организации

Мотивация к труду возникает у человека еще до начала трудовой карьеры, посредством постепенного усвоения норм трудовой морали и этики, а также благодаря личному участию в труде в рамках семьи и системы образования.

Если для человека карьера – это развитие и продвижение в организационном пространстве, то с точки зрения организации – это, прежде всего, вопрос заполненности, целостности этого пространства, что особенно важно для профессионально-должностной его составляющей, то есть организационной структуры. В таком понимании карьеры грамотно построенное управление карьерным процессом имеет важное значение для функционирования и развития организации, являясь фактором повышения эффективности ее деятельности, условием ее устойчивости и жизнеспособности предприятия в изменяющейся среде, движущей силой, механизмом его развития.

Карьера как объект управления основывается, преимущественно, на поддержании баланса карьерных потребностей, мотивов и целей работника. В то же время не достаточно представлены в исследованиях, но имеющие практическую значимость вопросы определения карьерного потенциала работника и его структуры, факторов, оказывающих влияние на формирование и развитие карьеры в организации, а также воздействия системы управления карьерой на кадровый потенциал предприятия.

На наш взгляд, управление карьерой затрагивает такие важные проблемы, как удовлетворенность персонала работой в организации и связанную с этим производительность труда; преемственность профессионального опыта и культуры корпорации; обеспечение бесперебойного и рационального замещения ключевых должностей; адаптивность и маневренность в условиях быстрых изменений в содержании и разделении труда, в условиях кризисов; наконец, оно связано с вопросами внутреннего приращения профессионального потенциала и внешнего роста предприятия в среде.

Вышеизложенное позволяет констатировать актуальность исследования управления карьерой в организации, определения его механизмов, элементов, сущностных характеристик.

Одним из главных условий успешного управления карьерой со стороны организации – а оно в общем смысле складывается из управления развитием, отбором и продвижением персонала в рамках организационного пространства, – должно быть обязательное участие, включение каждого менеджера в управление его карьерой, создание в организации атмосферы диалога. Иначе говоря, управление кадровым персоналом должно быть партисипативным.

Вместе с тем за каждой карьерой, развитием и продвижением в социуме конкретного человека стоит его уникальная, неповторимая жизненная ситуация, его судьба, и уникальность должна отражаться в проектном подходе применительно к управлению индивидуальной карьерой каждого менеджера.

Наконец, управление кадровым процессом должно быть системным, что предполагает наличие определенной совокупности компонентов, тесно взаимосвязанных, согласованных между собой, служащих одной цели и образующих единую целостность, обладающую свойствами, которые не присущи каждому компоненту в отдельности. В качестве таких элементов должны выступать система, механизм и процесс управления карьерой, построенные и реализуемые на основе перечисленных подходов.

Таким образом, управление карьерой, карьерным процессом в целом представляет собой сложную, комплексную, многоаспектную деятельность, под стать самому объекту управления – карьере. И хотя в России теория карьеры не успела оформиться в стройную концепцию, управление карьерой всегда существовало и существует, вопрос только в степени осознанности и научности реализации этого процесса.

В широком понимании управление карьерой – это система мероприятий, методов и технологий по планированию, организации, мотивации и контролю карьерного развития персонала, исходя из его потенциала, целей, потребностей, а

также исходя из целей, потребностей и социально-экономических условий предприятия [63].

Очевидно, что для поддержания внутренних стимулов сотрудника необходимо организовывать определенные виды перемещений и карьерных передвижений. Важным условием целенаправленного развития внутреннего потенциала сотрудника и эффективного использования его потенциала является планирование карьеры.

Планирование карьеры — одно из направлений кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов. Это процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека, с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста. Перечень профессиональных и должностных позиций в организации (и вне ее), фиксирующий оптимальное развитие профессионала для занятия им определенной позиции в организации, представляет собой карьерограмму, формализованное представление о том, какой путь должен пройти специалист для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте.

Основные мероприятия по планированию карьеры, специфичные для разных субъектов планирования, представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Планирование карьеры

Субъект планирования	**Мероприятия по планированию карьеры**
Сотрудник	Первичная ориентация и выбор профессии Выбор организации и должности Ориентация в организации Оценка перспектив и проектирование роста Реализация роста
Сотрудник отдела кадров	Оценка при приеме на работу Определение на рабочее место Оценка труда и потенциала сотрудников Отбор в резерв Дополнительная подготовка Программы работы с резервом

	Продвижение *Новый цикл планирования*
Непосредственный руководитель	Оценка результатов труда Оценка мотивации Организация профессионального развития Предложения по стимулированию Предложения по росту

Управление карьерой как стратегия, как определенный подход к управлению человеческими ресурсами не может не пронизывать все остальные элементы (функции, технологии) системы управления персоналом. В частности, набор, отбор и найм может происходить по принципу, называемому в современной теории управления "принципом пирамиды", согласно которому за счет внешних источников рабочей силы формируется только основание пирамиды организационной структуры (то есть заполняются должности, не требующие высокой квалификации и глубокого знания особенностей организации), а за счет внутреннего рынка труда, на основе формирования системы планомерного развития и продвижения персонала в организационном пространстве заполняются вакансии, находящиеся в верхней части организационной пирамиды (ключевые, руководящие должности, требующие высокой квалификации). Таким образом, управление карьерой персонала, карьерным процессом в целом представляет собой сложную, комплексную, многоаспектную деятельность. Схема взаимодействия организации и сотрудника в процессе управления его карьерой представлена на рисунке 4.

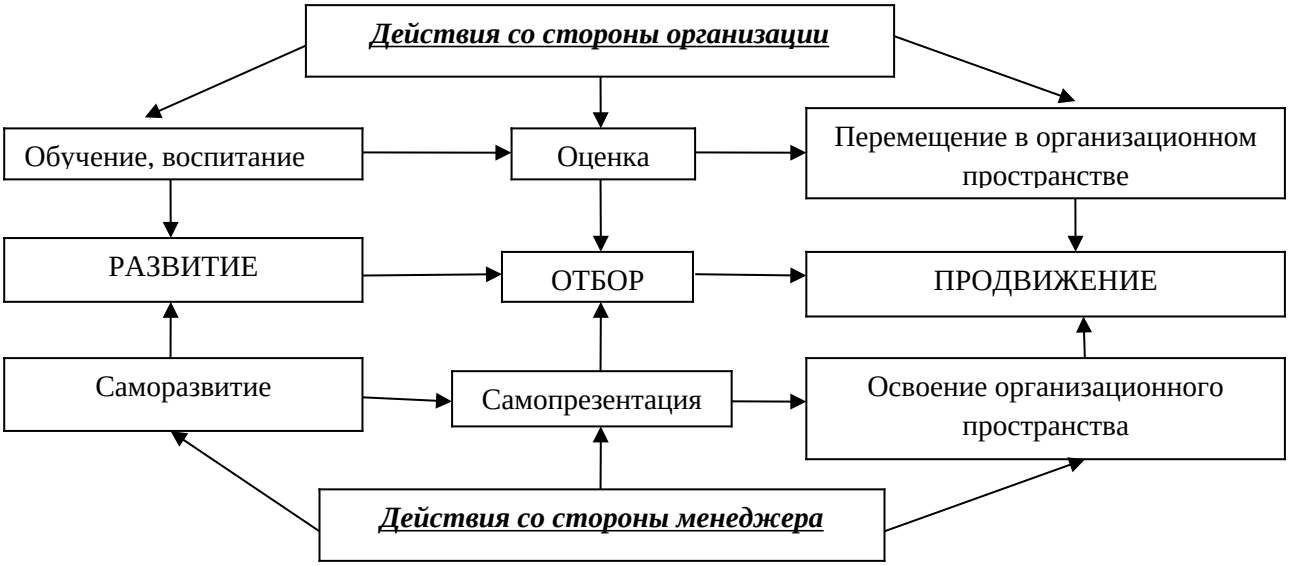


Рисунок 4 - Взаимодействие организации и сотрудника в процессе управления его карьерой

Следовательно, карьера с точки зрения управления – это развитие человека и освоение им социального пространства (межорганизационный уровень построения карьеры) или экспансия человека в организационном пространстве организации (внутриорганизационный уровень карьеры).

Организация заинтересована в управлении карьерой своего персонала, рассматривая этот вид функционального менеджмента как фактор повышения эффективности деятельности, условие социально-экономического развития.

В современных экономических условиях система управления карьерой выстраивается в рамках системы управления развитием человеческих ресурсов и на уровне предприятия представляет собой систему развития персонала в общем и развитие ресурсов каждого отдельного работника, управление его продвижением в организации. В этом смысле управление развитием карьеры несет в себе ряд преимуществ как для организации, так и для ее работников (рисунок 5).



Рисунок 5 - Преимущества управления развитием карьеры персонала для организации и ее работников

Поводя итоги исследования, обратим внимание на ряд принципиальных положений:

1. Управление карьерой как стратегия, подход к управлению человеческими ресурсами охватывает все элементы (функции, технологии) системы управления персоналом.

2. Механизм управления карьерой должен базироваться на совокупности организационно-административных, социально-психологических, экономических и морально-нравственных средств и методов воздействия на развитие и продвижение сотрудников.

3. Процесс управления карьерой должен стать результатом взаимодействия системы и механизма и включать последовательность действий, направленных на достижение целей развития, отбора и продвижения персонала в организационном пространстве.

4. Субъектами управления карьерным процессом должны стать управленческие кадры, их вышестоящие руководители, каждый из которых становится одновременно субъектом управления как своей карьерой, так и карьерой своих подчиненных.

5. Структура управления карьерой становится неотъемлемой частью системы управления персоналом как подсистема развития и продвижения кадров, функции которой должны выполняться совместно специалистами в сфере управления карьерой, психологами и социологами при активном участии самого работника.

6. Общее целенаправленное воздействие на характер протекания и содержание процесса карьерного развития работника должно реализовываться посредством объединения усилий организации в рамках системы управления карьерой, с одной стороны, и работника по самоуправлению карьерой и личным профессионально-должностным продвижением, с другой стороны.

Таким образом, управление карьерой должно обеспечивать взаимосвязь целей, функций, технологий, принципов, организационной структуры и кадров, осуществляющих управление карьерой – линейных руководителей и

специалистов по управлению персоналом. При этом процесс управления карьерой должен являться синтезом взаимодействия направленных на достижение целей развития, отбора и продвижения персонала в рамках организационного пространства. В этом смысле реализуется миссия управления карьерой – достижение гармонии между интересами организации и потребностями ее персонала в целом и отдельно каждого работника.

1.3. Особенности управления профессионально-должностным продвижением кадров

Управление профессионально-должностным продвижением является элементом системы управления карьерой. Оно тесно связано с карьерным ростом персонала и призвано решать следующие задачи:

1) обеспечение стабильности кадрового состава посредством лояльности к организации и закрепления в ней;

2) повышение эффективности использования персонала;

3) формирование предпосылок должностного перемещения работников в соответствии с их потребностями;

4) создание условий для творческого отношения к выполнению профессиональных обязанностей и инновационного подхода к работе;

5) сохранение и развитие кадрового потенциала персонала;

6) формирование кадрового резерва руководящих кадров.

В соответствии с элементами управленческого цикла система профессионально-должностного продвижения реализует следующие функции:

✓ в сфере планирования:

- определение и экономическое обоснование потребности в персонале организации;

- составление индивидуальных планов и программ переподготовки, стажировки и повышения квалификации кадров;

- составление планов по управлению деловой карьерой и профессионально-должностному продвижению персонала;

- планирование работы с кадровым резервом.

✓ в сфере организации:

- формирование системы профессионально-должностного продвижения;

- управление карьерой и профессионально-должностным продвижением;

- формирование кадрового резерва на выдвижение;

- подбор, расстановка и адаптация персонала;

- разработка процедуры и проведение аттестации персонала;

- проведение конкурсов и организация замещения вакантных должностей;

- организация обучения, переподготовки и повышения квалификации работников, зачисленных в кадровый резерв;

- оценка и отбор для выдвижения на вакантные должности линейных и функциональных руководителей.

✓ в сфере координации и регулирования:

- разработка схем замещения вакантных должностей, карьерограмм и квалификационных характеристик;

- документирование зачисления в резерв и перемещения по служебной лестнице.

✓ в сфере мотивации и стимулирования:

- поощрение (взыскание) за успехи (неудачи) в деловой карьере и профессионально-должностном продвижении;

- мотивация и стимулирование профессионально-должностного продвижения;

- выдвижение на руководящие должности;

- повышение заработной платы.

✓ в сфере контроля:

- контроль эффективности использования персонала;

- контроль выполнения руководителями подразделений деятельности по управлению карьерой, профессионально-должностному продвижению, кадровому резерву.

✓ в сфере учета:

- ведение учета и отчетности продвижения кадров и выполнения индивидуальных планов деловой карьеры.

✓ в сфере анализа:

- анализ эффективности управления деловой карьерой и профессионально-должностным продвижением;

- анализ движения кадров и трудового потенциала организации;

- анализ эффективности подбора, расстановки и использования персонала и программ подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров.

В практических исследованиях выделяются два вида профессионально-должностного продвижения: продвижение специалиста и продвижение руководителя, в т.ч. продвижение функционального руководителя и продвижение линейного руководителя.

Каждый из типов продвижения отличается своей логикой этапов и последовательностью шагов, соответствующих целям организации в сфере управления карьерой и профессионально-должностным продвижением, специфике организационно-управленческой структуры, корпоративным стандартам и требованиям к занятию определенной должности и др.

Обращаясь к теоретическим аспектам профессионально-должностного продвижения управленческих кадров, рассмотрим базовые понятия данной категории.

Перемещение предполагает определенную последовательность различных ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе), которые сотрудник может пройти.

В теории управления персоналом выделяют два вида перемещения:

1. Горизонтальное перемещение, предусматривающее две формы:

- «карусель» - перемещение работника (как правило, временное) из одного подразделения в другое, где приходится выполнять обязанности, отличные от привычных для него, с сохранением прав и уровня заработной платы. Ее использование способствует осознанию работником специфики деятельности организации;

- «обогащение труда» - постепенное расширение обязанностей работника за счет участия в коллегиальных и совещательных органах, временного исполнения обязанностей вышестоящей должности, предоставления возможностей проведения различного рода исследований, чередования типов выполняемой работы. Применяется для оценки наличия деловых качеств,

способностей быстрой адаптации и обучаемости у работников, имеющих недостаточный опыт работы.

2. Вертикальное перемещение, предполагающее продвижение с более низких на более высокие ступени организационной иерархии.

Ряд специалистов выделяют два вида продвижения:

1. Продвижение специалиста.

2. Продвижение руководителя, в т.ч. продвижение линейного и продвижение функционального руководителей.

Актуализация роли трудовых ресурсов в развитии организации находит отражение в целевых установка, задачах и особенностях построения, функционирования и развития системы профессионально-должностного продвижения кадров.

Под системой профессионально-должностного продвижения кадров мы понимаем совокупность средств и методов должностного продвижения персонала, применяемых в организации.

Ее эффективность предопределяется достижением тесной взаимосвязи с основными направлениями работы в области управления персоналом, программами развития персонала, формированием кадрового резерва управленческих кадров, т.е. с механизмом управления персоналом. Результативность эффективности функционирования системы профессионально-должностного продвижения кадров оценивается с помощью показателей: сокращение периода адаптации работников на новой должности, развитие управленческих кадров, повышение профессиональной мобильности персонала, личной мотивации и удовлетворенности трудом, сокращение текучести кадров, рост производительности и результативности труда и др.

Целями системы профессионально-должностного продвижения являются:

1. Удовлетворение потребности организации в высококвалифицированных кадрах.

2. Создание оптимальных условий для профессионального становления, развития и повышения квалификационного уровня работников.

3. Планомерное продвижение персонала в организации.

Задачи системы профессионально-должностного продвижения управленческих кадров представлены на рисунке 6.

На наш взгляд, управление профессионально-должностным продвижением представляет собой процесс формирования условий, способствующих изменению статуса работника в организации, его добровольному перемещению в различные социальные и должностные группы, обусловленному стремлением к удовлетворению личных потребностей и самореализации, способствующему достижению целей организации.

Повышение эффективности управления системой профессионально-должностного продвижения управленческих кадров достигается посредством разработки внедрения в организации модели данной системы, ее механизма, функций и принципов.

На рисунке 6 отражены принципы разработки системы профессионально-должностного продвижения кадров.



Рисунок 6 - Принципы разработки системы профессионально-должностного продвижения кадров

Построение модели профессионально-должностного продвижения кадров дает возможность выявить актуальные компоненты системы, привести их в функциональное взаимодействие и, тем самым, обеспечит оптимальный

вариант достижения цели формирования эффективной системы профессионально-должностного продвижения управленческих кадров.

Элементами системы профессионально-должностного продвижения кадров являются:

1. Моральное и материальное стимулирование.

2. Подбор кандидатов на продвижение.

3. Подготовка и переподготовка кадрового резерва.

4. Планирование профессионально-должностного продвижения.

5. Учет действия элементов системы профессионально-должностного продвижения кадров.

6. Контроль действий в рамках системы.

Основными механизмами управления системой профессионально-должностного управления управленческих кадров, по мнению ряда специалистов, являются:

- программы подготовки и повышения квалификации управленческих кадров - предусмотрены для обновления теоретических и практических знаний, умений, навыков в связи ростом требований к организации и осуществлению профессиональной деятельности; создают дополнительные возможности для профессионального роста, помогают повысить конкурентоспособность работника на рынке труда;

- стажировки – позволяют закрепить на практике профессиональные знания, умения и навыки, полученные в процессе теоретической подготовки, ознакомиться с передовым опытом профессиональной деятельности, приобрести дополнительные навыки, необходимые для выполнения обязанностей на более высокой должности;

- ротация кадров – прохождение ключевых должностей специалистами различных уровней для ускорения служебно-профессионального роста, ускорения процесса адаптации к новым условиям, обогащения профессионального опыта новыми методами и формами работы;

- работа с кадровым резервом – создает возможности прогнозирования персонального продвижения, реализации профессионального и творческого потенциала работника, его карьерного роста;

- самообучение и саморазвитие – является целенаправленно организованным, самостоятельным, планомерным и систематически осуществляемым процессом овладения знаниями, умениями, навыками, совершенствования личности руководителя, что способствует его дальнейшему продвижению.

Успешность продвижения персонала в организации является результатов действия следующих факторов:

1) личностных, включающих: ориентацию и установки, социально-психологические качества, работоспособность, активность, быструю адаптированность к меняющимся условиям;

2) социально-профессиональных, предполагающих наличие общих и специальных знаний, образования, квалификации, профессиональных способностей и достижений, опыта и качества работы;

3) демографических: пол, возраст, внешние данные;

4) специфических, отражающих случайный характер профессионально-должностной динамики: личные отношения с руководителем, благоприятное стечение обстоятельств.

Кроме того, необходимо отметить, что возможности профессионально-должностного продвижения управленческих кадров имеют ограничения, что обусловлено характером распределения работ в виде усеченной пирамиды, в меньшей по площади верхней части которой сосредоточены руководящие и высококвалифицированные должности. Опережение обучения и повышения квалификации процессу занимания соответствующей должности приводит к накоплению «избыточной квалификации», когда невостребованные профессиональные возможности работника не находят своей реализации.

Однако результаты различных исследований, проводимых в российских организациях, позволяют сделать следующие выводы:

1) управление развитием и продвижением персонала осуществляется бессистемно;

2) управленческие кадры, зачастую, не представляют своего дальнейшего продвижения;

3) в подборе кандидатов на управленческие должности доминирует субъективный подход;

4) преимущественным фактором развития карьеры является протекционизм, ориентированный на родственно-дружеские связи претендентов на руководящие должности;

5) отсутствие целенаправленного воздействия на процесс формирования и развития карьеры.

В то же время, проведенное нами исследование позволяет заключить, что развитие управленческих кадров во многом предопределяется характером развития их деловой карьеры. Карьера управленческих кадров с позиции процесса управления представляет собой сложный процесс, требующий системного подхода к формированию системы профессионально-должностного продвижения персонала, способствующей развития его деловой карьеры.

Специфика деятельности казённых учреждений в сфере исполнения наказаний провоцирует ситуацию, когда для большей их части свойственно профессиональное продвижение персонала, однако управление карьерой и профессиональным продвижением осуществляется бессистемно. Отсутствие целенаправленного воздействия на процесс профессионального продвижения управленческих кадров становится основным фактором снижения эффективности использования трудовых ресурсов в государственных учреждениях, сдерживает внедрение прогрессивных технологий.

Таким образом, понятия «карьера» и «профессионально-должностное продвижение» являются близкими по смыслу, но не одинаковыми по содержанию, поскольку карьера отражает фактическую последовательность занимаемых ступеней иерархии, а профессионально-должностное продвижение

охватывает совокупность форм, методов и средств, направленных на планомерное, спроектированное обучение и перемещение работников.

В следующей главе работы нами будет проведена оценка системы управления карьерой и профессионально-должностным продвижением кадров в федеральном казенном учреждении.

2. Исследование управления карьерой и профессионально-должностным продвижением управленческих кадров организации

2.1. Внешняя и внутренняя среда деятельности ФКУ ИК-4 Управления Федеральной службы исполнения наказаний по Чувашской Республике – Чувашии

Федеральное казенное учреждение «Исправительная колония № 4» Управления Федеральной службы исполнения наказаний по Чувашской Республике – Чувашии (Сокращенное наименование Учреждения: ФКУ ИК-4 УФСИН России по Чувашской Республике – Чувашии) является учреждением уголовно-исполнительной системы, исполняющим уголовные наказания в виде лишения свободы, имеет гражданские права, соответствующие целям деятельности, предусмотренным в его учредительных документах, и несет связанные с этой, деятельностью обязанности, создана 17 июня 1943 г.

Учредителем и собственником имущества Учреждения является Российская Федерация. Функции и полномочия учредителя Учреждения осуществляет Федеральная служба исполнения наказаний.

Мужская исправительная колония общего режима с лимитом наполнения 736 человек. Удаленность от УФСИН России по Чувашской Ресупблике - 8 километров.

Начальник учреждения: Князькин Алексей Николаевич.

Почтовый адрес: 428003, Чувашская Республика, г. Чебоксары, ул. Якимовская, д. 90.

Учреждение по своей организационно - правовой форме является федеральным казенным учреждением и имеет статус исправительного учреждения.

Учреждение является некоммерческой организацией.

Учреждение является юридическим лицом, участником бюджетного процесса - получателем бюджетных средств, имеет печать с воспроизведением

Государственного герба РФ, а также необходимые для осуществления своей деятельности печати, штампы и бланки установленной формы со своими полным и сокращенным наименованиями и другую символику, лицевые счета, открытые в органах федерального казначейства в соответствии с законодательством РФ.

Учреждение не преследует цели получения прибыли, но вправе заниматься приносящей доход деятельностью, способствующей выполнению им основных целей и задач. Учреждение осуществляет отдельные виды деятельности, перечень которых определен законодательством Российской Федерации, с момента выдачи ему соответствующей лицензии либо иных разрешающих документов.

ФКУ ИК-4 УФСИН России по Чувашской Республике – Чувашии действует на основании Устава, утвержденного приказом Федеральной службы исполнения наказаний России от 31.03.2011 № 186, Свидетельство о постановке на учет в налоговом органе выдано 23.06.2006, серия 21 № 002209008, ОГРН 1022100978460, Свидетельство о внесении записи в Единый государственный реестр юридических лиц от 01.11.2011, серия 21 № 002278488, регистрационный номер – 2112130203414.

Штатное расписание ФКУ ИК-4 УФСИН России по Чувашской Республике – Чувашии соответствовало требованиям приказа ФСИН России от 21 июня 2010 г. № 276 «Об утверждении Инструкции по организационно-штатной работе в учреждениях и органах уголовно-исполнительной системы» и утверждено приказом УФСИН России по Чувашской Республике-Чувашии от 17 декабря 2012 № 820.

Правовую основу деятельности Учреждения составляют Конституция Российской Федерации, федеральные конституционные законы, федеральные законы, международные правовые акты, акты Президента Российском Федерации и Правительства Российской Федерации, иные нормативные правовые акты и Устав ФКУ ИК-4 УФСИН России по Чувашской Республике – Чувашии.

Основным предметом деятельности является исполнение в соответствии с законодательством Российской Федерации уголовного наказания в виде лишения свободы.

Основные виды деятельности ФКУ ИК-4 УФСИН России по Чувашской Республике – Чувашии:

- деятельность по управлению и эксплуатации тюрем, исправительных колоний и других мест лишения свободы, а также по оказанию реабилитационной помощи бывшим заключенным;

- защита государственной тайны в соответствии с законодательством РФ.

Виды приносящей доход деятельности Учреждения, осуществляемые по договорам на возмездной основе с юридическими и физическими лицами в соответствии с законодательством РФ.

Таблица 6 - Виды приносящей доход деятельности ФКУ ИК-4 в 2016 г.

Производство и (или) реализация:	- текстильных и трикотажных изделий, в том числе одежды из текстильных и трикотажных материалов, аксессуаров одежды, спецодежды, верхней одежды, нательного и постельного белья, головных уборов, изделий из искусственного и натурального меха и кожи; обуви, в том числе валянной; - продукции переработки древесины, пиломатериалов, деревянных строительных конструкций, столярных изделий, деревянной тары, прочих изделий из дерева и пробки, соломки и материалов для плетения-фанеры, шпона, плит, панелей, технологической щепы или стружки; мебели, игр и игрушек; - металлических изделий и строительных конструкций и прочих емкостей.

В начале существования колонии осужденные занимались сбором грибов, ягод, плетением лаптей и выпуском продукции для военной промышленности. Затем производство расширялось и усложнялось: появляется цех деревообработки, швейное производство, цех «Атлас» по выпуску электронных охранных систем.

Непосредственное управление Учреждением в соответствии с законодательством Российской Федерации, ведомственными нормативными правовыми актами и Уставом осуществляет начальник Учреждения.

Доходы, полученные Учреждением от приносящей доход деятельности в

результате осуществления собственной производственной деятельности в целях исполнения требований уголовно-исполнительного законодательства Российской Федерации об обязательном привлечении осужденных к труду, в полном объеме зачисляются в федеральный бюджет, отражаются на лицевом счете получателя бюджетных средств, открытом в территориальном органе Федерального казначейства, и направляются на финансовое обеспечение -осуществления функций Учреждения сверх бюджетных ассигнований, предусмотренных в федеральном бюджете.

При ФКУ ИК-4 УФСИН России по Чувашской Республике – Чувашии функционирует филиал «Республиканская больница» ФКУЗ МСЧ-21 ФСИН России с лимитом наполнения 75 человек. В Республиканской больнице проходят лечение осужденные мужского пола всех режимов, направляемые на стационарное лечение из исправительных учреждений, следственных изоляторов и помещений, функционирующих в режиме следственного изолятора Чувашской Республики.

Осужденные размещены в трех кирпичных трехэтажных зданиях. Кроме того, в жилой зоне имеются помещения коммунально-бытового и культурно-массового назначения: столовая, банно-прачечный комплекс, медицинская часть, бытовая мастерская, библиотека, учебно-консультационный пункт, клуб, спортивная площадка для осужденных.

В состав учреждения в качестве структурного подразделения входит Центр трудовой адаптации осужденных (ЦТАО), предназначенный для привития осужденным трудовых навыков. ЦТАО по направлениям деятельности многопрофильный: это - продукция швейной отрасли; деревообрабатывающее производство; производство строительных материалов; производство металлоизделий.

Швейное производство специализируется на выпуске изделий пожарно-технического назначения, рабочей и специальной одежды, мягкого инвентаря. В учреждении налажен серийный выпуск рабочих костюмов летнего и зимнего образца, костюмов для сварщиков, для защиты от повышенных температур,

жилетов сигнальных, рабочих рукавиц всех типов. Деревообрабатывающий участок оснащен оборудованием для производства изделий из древесины.

Участок строительных материалов и железобетонных изделий оснащен промышленной линией с пропарочной камерой, что обеспечивает высокое качество и прочность выпускаемых изделий: керамзитобетонных блоков, бордюрных камней, тротуарной плитки, декоративных заборных плит различной конфигурации.

В ноябре 2013 г. был произведен пуск линии по производству профилированного настила из рулонной стали.

По итогам работы за 2015 г. объем производства товаров и оказанных услуг по Центру трудовой адаптации осужденных – 35918 тыс. руб. (за аналогичный период 2014 г. 23231 тыс. руб., 2013 - 22 612 тыс. руб.) при установленном плановом задании 42500 тыс. руб. или 84,5% от плана. Наибольший удельный вес в товарной продукции составляет продукция для нужд уголовно-исполнительной системы 70% или 25290 тыс. руб.

Получено доходов за 2015 г. на сумму 35810 тыс. руб. при плане 43100 тыс. руб., выполнение 83% (за аналогичный период 2014 г. - 25134 тыс. руб., за 2013 г. - 30 409 тыс. руб. при плане 30 400 тыс. руб., выполнение 100%).

Превышение доходов над расходами за 2015 г. составило +2190 тыс. руб. при плане 2125 тысяч руб. или 103% от плана (за 2014 г. – убытки 3390 тыс. руб.).

Себестоимость товарной продукции за 2015 г. составила 33174 тыс. руб., затраты на 1 руб. товарной продукции 92,36 коп. при плане 95,00 коп., за аналогичный период прошлого года 112,64 коп.

Остатки по складу готовой продукции на 01 января 2016 г. составили 1717 тысяч руб., при нормативе 2789 тыс. руб., превышение не допущено, за аналогичный период 2014 г. 1279 тыс. руб., за 2013 г. - 1980 тыс. руб.

Средний вывод на оплачиваемые работы за 2015 г. составил 151 человек, или 34% от ССЧ 445 человека, (за аналогичный период 2014 г. вывод составил 201 человек при среднесписочной численности осужденных 541 человек или

37,2%, в 2013 г. - 235 человек при среднесписочной численности осужденных 708 человек или 33,2%), плановое задание – 150 человек выполнено.

Норма выработки за 12 месяцев 2015 г. составила 34,7% при плане 55%, за аналогичный период 2014 г. 33,1%.

Всего в центре работает сдельщиков 130 осужденных из них не выполняют норму выработки 111 человек или 85% .

по участкам:

-швейный участок (77 человек) – 41,4%

-ДОУ (42 человек)-15,8%

прочие (11 человек)– 68,1%

Среднедневная заработная плата спецконтингента за 12 месяцев 2015 г. составила 128 руб. 89 коп. (за аналогичный период 2014 г. – 129 руб. 30 коп., за 2013 г. - 137 руб. 62 коп.) при плановом задании согласно перспективному плану развития 190 руб.

в т.ч. по участкам:

-швейный участок – 115,92 руб.

-ДОУ -41,25 руб.

- прочие – 169,94 руб.

В учреждении функционирует ФКПОУ №116, где организовано обучение по профессиям сварщик и швея.

В соответствии с приказом Министерства образования и молодежной политики Чувашской Республики «Об организации получения основного общего и среднего (полного) общего образования лицами, отбывающими наказание в виде лишения свободы в исправительных колониях УФСИН», в учреждениях УФСИН начальное и среднее профессиональное образование осужденных проводит УКП АУ СПО «Чебоксарский техникум ТрансСтройТех» г. Чебоксары.

В учреждении изданы приказы начальника учреждения № 61 от 13 февраля 2014 г. «Об организации в исправительном учреждении кружка декоративно-прикладного и технического творчества, для организации

кружковой работы с осужденными», приказ №96 от 26 марта 2104 г. «Об организации в исправительном учреждении кружка художественной самодеятельности, для организации кружковой работы с осужденными», приказ №102 от 27 апреля 2015 г. «О создании в исправительном учреждении кружка ландшафтного дизайна, для организации кружковой работы с осужденными», для работы которых привлекаются учителя, работники искусства, культуры.

На территории колонии действуют церковь Николая Чудотворца и молитвенная комната для мусульман.

Таким образом, ФКУ ИК-4 УФСИН России по Чувашской Республике - Чувашии - мужская колония общего режима с лимитом наполнения 683 человек, содержатся осужденные, ранее отбывавшие наказание в местах лишения свободы. Является казённым учреждением, осуществляющим свою деятельность в сфере исполнения уголовного наказания в виде лишения свободы.

Далее в следующем разделе произведем оценку потенциала управленческих кадров ФКУ ИК-4 Управления Федеральной службы исполнения наказаний Россиипо Чувашской Республике – Чувашии.

2.2. Оценка потенциала управленческих кадров ФКУ ИК-4 Управления Федеральной службы исполнения наказаний по Чувашской Республике – Чувашии

Управление ФКУ ИК-4 УФСИН России по Чувашской Республике – Чувашии осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации на основе сочетания принципов единоначалия и самоуправления. Учредителем Учреждения выступает УФСИН России по Чувашской Республике - Чувашии.

Координацию, регулирование и контроль деятельности Учреждения осуществляет в пределах делегированных полномочий УФСИН России по Чувашской Республике-Чувашии.

Непосредственное управление Учреждением осуществляет прошедший соответствующую аттестацию начальник, назначаемый и освобождаемый от должности начальником УФСИН России Чувашской Республике-Чувашии.

Начальник Учреждения: подчиняется начальнику УФСИН России по Чувашской Республике-Чувашии; распределяет обязанности между своими заместителями, утверждает должностные инструкции работников Учреждения.

Начальник выполняет следующие функции и обязанности по организации и обеспечению деятельности Учреждения:

- представляет Учреждение во всех инстанциях, действует от имени Учреждения без доверенности;

- распоряжается имуществом в пределах, установленных законом и настоящим Положением;

- открывает счета в установленном законом порядке;

- составляет и согласовывает с Управляющим Советом бюджетную заявку, смету бюджетного финансирования и смету расходования средств, полученных учреждением из внебюджетных источников, организует их исполнение;

- заключает и расторгает трудовые договоры с работниками,

осуществляет расстановку кадров;

- поощряет работников Учреждения и налагает дисциплинарные взыскания;

- заключает от имени Учреждения договоры, выдает доверенности;

- утверждает штатное расписание в пределах выделенного фонда заработной платы;

- утверждает учебный план, графики работ и расписание занятий;

- контролирует учебно-воспитательный процесс;

- издает приказы и распоряжения, обязательные для выполнения всеми работниками Учреждения и сотрудниками;

- осуществляет взаимосвязь с общественными организациями, организацию бухгалтерского учета в учреждении, соблюдение действующего законодательства при выполнении финансово-хозяйственных операций, организацию хранения первичных учетных документов, регистров бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности.

Заместители начальника ФКУ ИК-4 УФСИН России по Чувашской Республике – Чувашии подчиняются непосредственно начальнику ФКУ ИК-4.

Заместитель начальника ФКУ ИК-4 УФСИН России по Чувашской Республике – Чувашии должен иметь высшее профессиональное образование и стаж работы не менее 5 лет на руководящих должностях.

Заместитель начальника Учреждения осуществляет руководство работой структурных подразделений Учреждения по закрепленным за ним направлениям деятельности Учреждения в пределах предоставленных полномочий.

Сотрудники, работники Учреждения имеют право:

- участвовать в управлении Учреждением;

- на защиту своей профессиональной чести и достоинства;

- на свободу выбора и использования методик обучения и воспитания;

- проходить аттестацию на соответствующую квалификационную

категорию;

- не реже чем один раз в пять лет проходить профессиональную переподготовку или повышения квалификации;

- на меры социальной поддержки, предусмотренные действующим законодательством Российской Федерации.

В каждом структурном подразделении Учреждения находятся должностные инструкции всех категорий сотрудников и работников данного подразделения, с которыми руководитель структурного подразделения знакомит подчиненных под роспись.

Ответственность за наличие должностных инструкций и отсутствие подписи в них возлагается на руководителей структурных подразделений. Применение дисциплинарных взысканий к сотрудникам и работникам по выполнению работы при отсутствии в подразделении должностной инструкции не допускается.

В учреждении установлена повременная система оплаты труда.

Система оплаты труда сотрудников с суммированным учетом рабочего времени включает в себя оплату за работу в ночное время, выходные и нерабочие праздничные дни. Оплата труда работников определяется в соответствии с законом РФ и иными нормативно правовыми актами, приказами Минюста России и производится согласно штатного расписания с установлением часовых тарифных ставок, должностных окладов в соответствии с образованием, квалификацией, занимаемой должностью и личным трудовым вкладом.

Дополнительно работникам выплачиваются компенсационные и стимулирующие выплаты. Выплата премии работникам осуществляется согласно Положению о премировании.

Администрация ФКУ ИК-4 УФСИН России по Чувашской Республике – Чувашии имеет достаточно высокий уровень квалификации и профессиональной подготовки.

В данной магистерской диссертации рассмотрим состав сотрудников

ФКУ ИК-4 УФСИН России по Чувашской Республике – Чувашии. Управленческая структура учреждения представлена в виде схемы (рисунок 7).

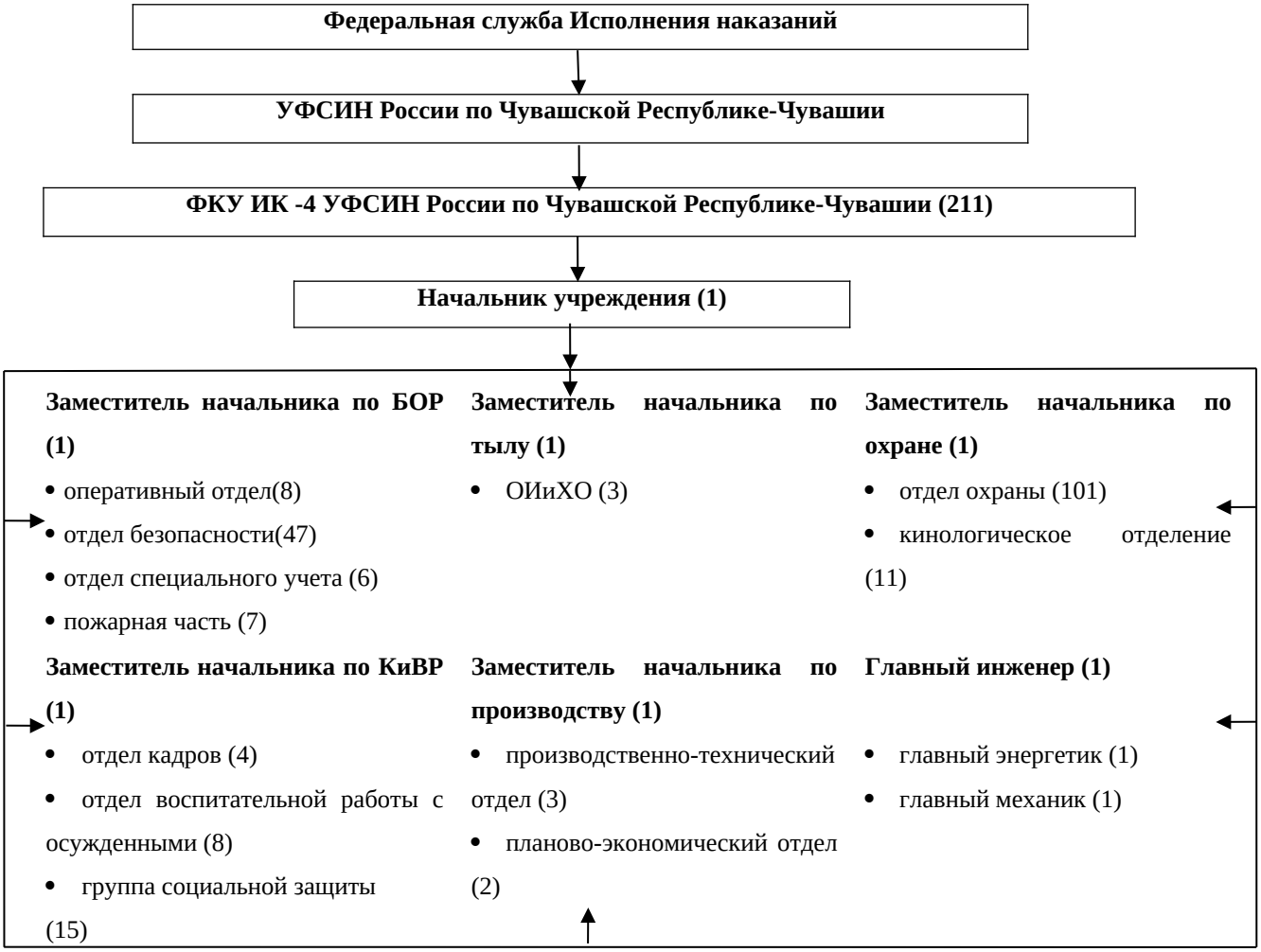


Рисунок 7 - Управленческая структура ФКУ ИК-4 УФСИН России по Чувашской Республике – Чувашии

Учреждение в порядке, установленном законодательными и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, осуществляет свою деятельность в соответствии с утвержденным планом работ на полугодие.

Структура персонала ФКУ ИК-4 УФСИН России по Чувашской Республике – Чувашии за 2014-2016 г.г. представлена в таблице 3.

Штатная численность ФКУ ИК-4 УФСИН России по Чувашской Республике – Чувашии финансируемая из средств федерального бюджета, соответствовала лимиту численности утвержденной начальником УФСИН от 13.04.2012 № 21/ТО/38-3372э.

Численность постоянного состава в соответствии с утвержденным штатным расписанием по состоянию на 1 января 2016 г. составляла 211 единиц, в том числе старшего и среднего начальствующего состава 72 единицы, рядового и младшего начальствующего состава 140 единиц и соответствовала штатной численности.

Структура персонала ФКУ ИК-4 УФСИН России по Чувашской Республике за 2013-2015 г.г. представлена в таблице 7.

Таблица 7 - Структура персонала ФКУ ИК-4 УФСИН России по Чувашской Республике за 2013-2015 г.г.

Состав сотрудников	**Штатная численность**			**Фактическая численность**			**Некомплект**		
	2013 г	2014г	2015г	2013 г	2014г	2015г	2013 г	2014г	2015г
Старший и средний начсостав	90	89	76	80 (+ 1 за штатом)	87	72	0	2	4
Рядовой и младший начсостав	131	131	135	128 (-1 За штатом)	128	133	3	3	2
Итого начсостав:	221	220	211	217 (+2 за штатом)	215	205	4	5	6

По состоянию на 1 января 2016 г. укомплектованность лицами рядового и начальствующего состава в учреждении составила 97 % (АППГ – 98 %).

Не укомплектовано 6 должностей начальствующего состава, из них 4 должности старшего и среднего начсостава.

Имеются 2 вакансии должностей, замещаемые рядовым и младшим начальствующим составом.

Таблица 8 – Показатели штатной численности и укомплектованности по гражданскому персоналу ФКУ ИК-4 УФСИН России по Чувашской Республике - Чувашии по состоянию на 01 января 2016 г.

Состав работников	**Штат**	**Факт**	**Некомплект**	**Принято**	**Уволено**
Вольные по смете УИС	20,5	19	1,5	6	7
Вольные по смете ДИБФ	21	17	4	5	6
Итого	41,5	36	5,5	11	13

Из данных таблицы 8 следует, что:

- некомплект старшего и среднего начальствующего состава увеличился на 8 человек по сравнению с 2014 г.;

- на 5 человек возросло число младшего начальствующего состава;

- младший начальствующий состав составляет 53,4 %;

- гражданский персонал составляет 16,5 % от всего количества сотрудников 80 человек.

Профессиональный уровень работников отражен в таблице 9.

Таблица 9 - Профессиональное соотношение персонала ФКУ ИК-4 УФСИН России по Чувашской Республике - Чувашии на 1 января 2016 г.

Вид персонала	Количество человек	Структура (удельный вес от общего числа сотрудников, %)
Аттестованный состав	211	84
Гражданский персонал	41,5	16
Итого	252,5	100

Из данных таблицы 9 следует, что основной состав составляет 211 человек (84 %), а гражданский персонал лишь 17 % - 80 человек.

Рассмотрим состав сотрудников по гендерному признаку, (рисунок 8).



Рисунок 8 - Состав сотрудников по гендерному признаку ФКУ ИК-4 УФСИН России по Чувашской Республике - Чувашии в 2015 г. (%)

Как свидетельствуют данные рисунка 7, в ФКУ ИК-4 УФСИН России по Чувашской Республике - Чувашии работают в основном мужчины, женщины занимают примерно 10 % должностей штата.

Возрастной состав сотрудников ФКУ ИК-4 УФСИН России по Чувашской Республике - Чувашии представлен в таблице 10 и на рисунке 8.

Таблица 10 - Возрастной состав сотрудников ФКУ ИК-4 УФСИН России по Чувашской Республике в 2013-2015 г.г.

Возраст	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Отклонение 2015 г. к 2013 г.	
				абсолют. (+,-)	относит. %
До 30 лет	131	114	118	+4	1
30-40 лет	58	71	72	+1	1
40-50 лет	22	18	21	+3	1,3
Свыше 50 лет	0	0	1	-	-

Средний возраст работников ФКУ ИК-4 УФСИН России по Чувашской Республике – Чувашии представлен в рисунке 9.

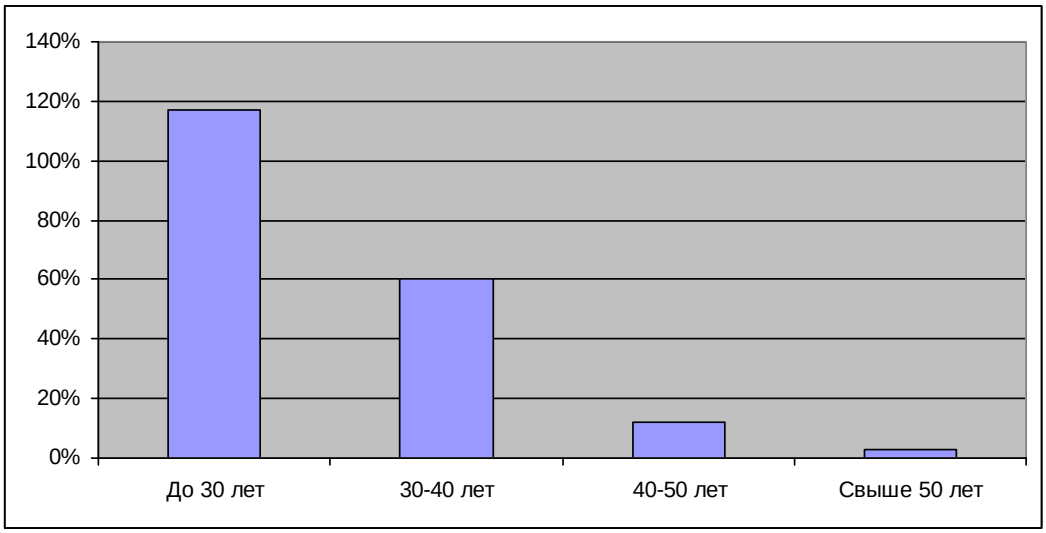


Рисунок 9 - Возрастной состав сотрудников ФКУ ИК-4 УФСИН России по Чувашской Республике – Чувашии в 2015 г.

Анализ возрастного состава свидетельствует, что значительно преобладает численность сотрудников в возрасте до 30 лет. Средний возраст сотрудников -28 лет, что позволяет утверждать, что коллектив состоит из молодых специалистов.

Поскольку изменения в качественном составе происходят в результате движения рабочей силы, то уделим внимание при анализе этому вопросу (таблица 11).

Таблица 11 - Данные о движении рабочей силы (человек) в 2011-2015 г.г.

	Показатели движения	2011 г.	2012 г.	2013г.	2014г.	2015г.	Отклонение 2015 г. от	
							2013 г.	2014 г.
1	Численность персонала на начало года, чел.	216	208	217	215	205	-12	-10
2	Принято на работу, чел.	0	5	0	17	12	+12	+5
3	Выбыло, чел.	15	9	15	19	20	+5	+1
	В том числе: по собственному желанию	13	9	13	16	18	+5	+2
	уволено за нарушение трудовой дисциплины	2	0	2	3	2	0	-1

Принято на работу в 2015 г. меньше на 8 человек чем уволено, но если сравнивать с 2014 г., то на 2 человека больше уволено. Уволенных на 1 человека больше, чем в 2016 г., из них 10 % за нарушение трудовой дисциплины.

Уволено - 7 сотрудников среднего и старшего начсостава:

по достижении предельного возраста – 2,

по сокращению штата – 3,

за неоднократное нарушение служебной дисциплины – 1,

по собственному желанию – 1,

- 13 сотрудников младшего начальствующего состава:

по собственному желанию – 4,

по достижении предельного возраста – 4,

по сокращению штата – 2,

по болезни – 1,

по выслуге срока службы – 1;

в связи с нарушением условий контракта – 1.

Воспитательная работа с личным составом в учреждении строится в соответствии с приказом ФСИН России «Об организации воспитательной работы с работниками Федеральной службы исполнения наказаний» от 28 декабря 2010 г. № 555. Главной целью воспитательной работы с личным составом является формирование всесторонне развитой и профессионально подготовленной личности сотрудника уголовно-исполнительной системы.

Основными задачами воспитательной работы с работниками УИС являются:

- осуществление государственной политики в области исполнения наказаний;

- поддержание высокого уровня морально-психологического состояния и служебной дисциплины в УИС;

- повышение престижа службы и авторитета работников УИС;

- проведение последовательной научно обоснованной кадровой политики в УИС;

- формирование профессионально компетентных, обладающих организаторскими способностями, инициативных, высоконравственных работников УИС.

Задачи воспитательной работы должны решаться с учетом социально-экономической, общественно-политической, информационной и религиозной обстановки района расположения, морально-психологического состояния сотрудников.

Система воспитательной работы включает в себя:

- Информационно-пропагандистскую работу, в содержании которой отражается специфика решаемых оперативно-служебных и производственно-хозяйственных задач.
- Работу по укреплению законности и служебной дисциплины.
- Социальную работу.
- Культурно-досуговую работу.

В течение 12 месяцев 2015 г. 62 сотрудника (АППГ - 79) учреждения привлечены к мерам дисциплинарного воздействия за нарушение служебной дисциплины. Общее количество нарушений служебной дисциплины составило – 85 (АППГ – 161).

Количество допущенных нарушений служебной дисциплины по отделам и службам:

- сотрудниками отдела безопасности – 20;

- сотрудниками отдела охраны – 15;

- сотрудниками производственно-технических служб – 15;

- сотрудниками отдела по воспитательной работе с осужденными – 8;

- сотрудниками оперативного отдела – 7.

Фактов нарушений законности со стороны аттестованного состава учреждения не зафиксировано.

Основной причиной текучести кадров является напряженный график работы при недостаточном уровне заработной платы по сравнению с коммерческими организациями.

Имеют место увольнения по болезни либо ограниченному состоянию здоровья.

Таким образом, система управления персоналом в ИК-4 построена в соответствии с действующим законодательством РФ и соответствует всем требованиям теоретико-методологических основ организации управления персоналом.

Анализ состава сотрудников ФКУ ИК-4 УФСИН России по Чувашской Республике – Чувашии позволяет сделать выводы о том, что на 1 января 2016 г. штат сотрудников укомплектован на 97% и в достаточной мере удовлетворяет требованиям, предъявляемым к сотрудникам уголовно-исполнительной системы.

В следующей главе работы нами будет дана оценка управления карьерой и профессионально-должностным продвижением управленческих кадров ФКУ ИК-4 УФСИН России по Чувашской Республике – Чувашии.

2.3. Практика управления карьерой и профессионально-должностным продвижением управленческих кадров в ФКУ ИК-4 Управления Федеральной службы исполнения наказаний по Чувашской Республике – Чувашии

Служба в уголовно-исполнительной системе не считается престижной среди населения страны. Тем не менее, заработная плата в уголовно-исполнительной системе выше среднего дохода населения в Чувашской Республике. Несоответствие денежного довольствия объему, сложности и характеру работы является основным мотивом увольнения работников уголовно-исполнительной системы и снижения требовательности к персоналу.

В ФКУ ИК-4 УФСИН России по Чувашской Республике - Чувашии заинтересовано в том, чтобы основным источником подготовки специалистов для замещения должностей, как и в прежние годы, продолжали оставаться ведомственные образовательные учреждения.

Необходимо отметить положительные моменты получения образования в ведомственных ВУЗах ФСИН России не только сотрудников, но лиц гражданской молодежи.

Учебные заведения Федеральной службы исполнения наказаний готовят кадры для замещения должностей начальствующего состава в учреждениях и органах ФСИН России.

Государство гарантирует гражданам общедоступность и бесплатность на конкурсной основе высшего профессионального образования в пределах государственных образовательных стандартов, если образование данного уровня гражданин получает впервые.

Поступление в учебные заведения ФСИН России осуществляется на льготных условиях для определенных категорий кандидатов (дети – сироты, дети оставшиеся без попечения родителей и аттестованные сотрудники УИС).

Условия и правила приема:

На очную форму обучения направляются граждане Российской Федерации от 17 до 25 лет, имеющие среднее (полное) общее или среднее профессиональное образование, способные по своим личным и деловым качествам, физической подготовленности к обучению по очной форме и годны по состоянию здоровья к службе в УИС России.

При поступлении на очное обучение кандидаты зачисляются в институт по результатам ЕГЭ по общеобразовательным предметам, в 2017 г. будут действительны результаты ЕГЭ 2014, 2015, 2016 и 2017 г.г., дополнительно сдавались дополнительные вступительные испытания по профильным предметам. При направлении в учебные заведения кандидаты проходят военно-врачебную комиссию, проводится профессионально-психологическое обследование, сдают нормативы по физической подготовке.

Кандидаты, зачисленные на учебу, состоят на полном государственном обеспечении (форменное обмундирование, проживание в общежитии, медицинское обслуживание, выплачивается ежемесячное денежное довольствие).

По окончании учебного заведения присваивается специальное звание «лейтенант внутренней службы», выдается диплом государственного образца, гарантируется трудоустройство в УФСИН России по Чувашской Республике – Чувашии, где им осуществляются денежные выплаты в виде подъемного пособия, на 2016 г. составили до 75 000 руб.

Период пребывания курсантов на очном обучении засчитывается в стаж службы в уголовно-исполнительной системе.

На заочную форму обучения направляются лица рядового и начальствующего состава УФСИН России по Чувашской Республике - Чувашии до 35 лет имеющие документ государственного образца о среднем (полном) общем образовании или среднем профессиональном образовании, а также документ государственного образца о начальном профессиональном образовании, если в нем есть запись о получении среднего (полного) общего образования.

При поступлении на заочное обучение кандидаты проходят следующие вступительные испытания:

- для лиц имеющих среднее (полное) общее образование, учитываются результаты ЕГЭ по общеобразовательным предметам;

- для лиц имеющих начальное профессиональное образование или среднее профессиональное образование вступительные испытания проводятся вузом самостоятельно в форме теста.

Выпускники учебных заведений ФСИН России, поступившие на службу по линии УИС, пользуются всеми социальными льготами, действующими для сотрудников ФСИН России, основными из которых являются:

- льготное исчисление выслуги лет для назначения пенсии (1 месяц службы за 1,5 месяца), право на пенсию за выслугу лет наступает независимо от возраста уже после 12,5 лет службы в уголовно-исполнительной системе;

- выдача форменного обмундирования;

- возможность бесплатного получения высшего образования впервые в образовательных учреждениях ФСИН России, обучение в адъюнктуре, докторантуре;

- в первоочередном порядке детям сотрудника предоставляются места в общеобразовательных и дошкольных образовательных учреждениях по месту жительства и в летних оздоровительных лагерях независимо от формы собственности;

- ежемесячное денежное довольствие включает в себя: оклад по занимаемой штатной должности, оклад по специальному званию, ежемесячная надбавка за стаж службы от оклада денежного содержания, ежемесячная надбавка к должностному окладу за квалификационное звание, за особые условия службы, за работу со сведениями составляющими государственную тайну;

- выплачивается денежное вознаграждение по итогам работы за год;

- очередной ежегодный оплачиваемый отпуск продолжительностью 30 календарных дней, дополнительный отпуск (продолжительность зависит от

выслуги лет), при уходе в очередной ежегодный оплачиваемый отпуск выплачивается материальная помощь в размере не менее 1 оклада денежного содержания;

- бесплатное медицинское обслуживание, сотрудники и члены их семей имеют право на санаторно-курортное лечение или оздоровительный отдых в ведомственных санаториях и домах отдыха ФСИН России и МВД России с ежегодной выплатой компенсации за путевку;

- при увольнении на пенсию выплачивается единовременное пособие в размере 7 окладов денежного содержания в зависимости от выслуги лет.

Уровень образования сотрудников УФСИН России по Чувашской Республике – Чувашии в 2016 г. представлен на рисунке 9.

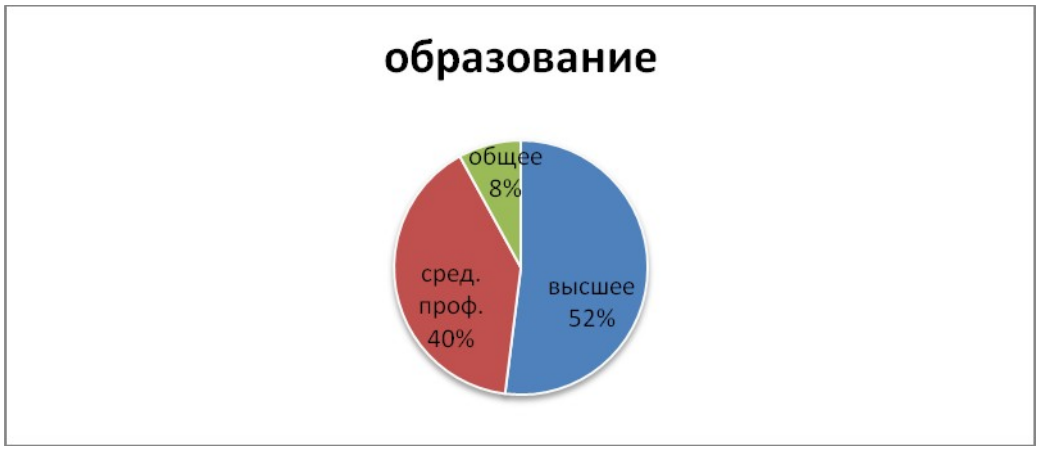


Рисунок 10 - Состав сотрудников по уровню образования в ФКУ ИК-4 УФСИН России по Чувашской Республике - Чувашии в 2016 г.

По уровню образования состав сотрудников ФКУ ИК-4 УФСИН России по Чувашской Республике - Чувашии распределился следующим образом (рисунок 10):

- высшее профессиональное образование – 110 человек,
- среднее профессиональное – 86 человек,
- среднее (полное) общее – 15 человек.

По данным рисунка 9 можно сделать вывод, что основной состав сотрудников имеют высшее и среднее профессиональное образование и лишь незначительная от общего состава часть имеет только среднее (полное) общее

образование.

Сотрудники, впервые принятые на службу, в 2013-2016 г.г. своевременно направлялись в учебный центр УФСИН России для прохождения первоначальной подготовки. В учреждении не имеется сотрудников, не прошедших специальное первоначальное обучение. В соответствии с требованиями приказа Минюста России от 27.08.2012 № 169 «Об утверждении наставления по организации профессиональной подготовки сотрудников уголовно-исполнительной системы» на базе Учебного центра УФСИН в 2015 г. прошли обучение:

- по программе первоначальной подготовки – 12 сотрудников;

- по программе повышения квалификации – 15 сотрудников.

Повышение квалификации по плану ФСИН России прошел 1 сотрудник.

В 2016 г. подготовлено специалистов 1 класса - 16 человек или 8 % (в 2015 г. - 10 человек (4,7 %)), 2 класса - 31 человек или 15,1 % (в 2015 г. - 21 человек (10 %)), 3 класса – 50 человек или 24 % (в 2015 г. – 14 человек (6,3%)).

В 2015 г. на 17 человек увеличилось количество сотрудников со стажем до 3-х лет.

Из-за низкого уровня организации работы по отбору кандидатов на службу, в частности отсутствия к ним квалификационных требований, увольняются, не прослужив 3 года 28 % от числа принятых. При этом, учитывая сложную ситуацию на рынке труда в Чувашской Республике, среди молодежи трудоустройство в ФКУ ИК-4 УФСИН России по Чувашской Республике – Чувашии пользуется спросом.

Ежегодно увеличивается число повышающих свою квалификацию на различных курсах и семинарах. Каждый сотрудник выполняет работу согласно своим должностным и функциональным обязанностям.

Анализируя систему управления персоналом ФКУ ИК-4 УФСИН России по Чувашской Республике – Чувашии можно отметить следующие положительные моменты:

- в составе сотрудников 52 % имеют высшее профессиональное

образование, 40 % имеют среднее профессиональное образование и 8% составляют сотрудники, имеющие среднее (полное) общее образование;

- в учебных заведениях обучается незначительный процент (9,9 %) от общего состава;

- подготовка специалистов в 2016 г. также находится на среднем уровне (8 % - 1 класс и 15,1 % - 2 класс, 3 класс – 24 %).

Из вышесказанного следует вывод о том, что высококвалифицированные специалисты стремятся пополнить ряды уголовно-исполнительной системы, не смотря на то, что служба в УИС не является престижной и привлекательной.

Целью кадровой политики в уголовно-исполнительной системы является формирование высокопрофессионального, стабильного, оптимально сбалансированного кадрового состава органов и учреждений, исполняющих наказания, наиболее полно соответствующего современным и прогнозируемым условиям, способного эффективно решать поставленные задачи, что особенно актуально сегодня. Стратегической целью современной кадровой политики в УИС следует рассматривать формирование кадрового потенциала, способного решать новые задачи реформирования системы. Перемещение собственных сотрудников для заполнения вакантных руководящих должностей является наиболее предпочтительным методом, позволяющим осуществить замещение вакантных должностей подготовленными преемниками наиболее качественно и эффективно.

В целях совершенствования организации работы с руководящими кадрами уголовно-исполнительной системы разработана Инструкция о формировании резерва руководящих кадров Федеральной службы исполнения наказаний и работе с ним, которая определяет, что резерв руководящих кадров ФСИН России – это группа перспективных сотрудников Федеральной службы исполнения наказаний, ее территориальных органов, учреждений, исполняющих уголовные наказания, следственных изоляторов, иных предприятий и учреждений ФСИН России, сформированных в установленном

порядке для их целенаправленной подготовки и последующего выдвижения на должности руководителей.

Отбор кандидатов для зачисления в резерв производится на основе изучения и оценки результатов оперативно-служебной деятельности, личных и деловых качеств сотрудников.

При отборе кандидатов на зачисление в резерв также учитываются:

- возраст сотрудника (с учетом предельного специального звания по предполагаемой должности);

- соответствие имеющегося у сотрудника образования специальностям, предусмотренным по предполагаемой к замещению должности;

- индивидуально-психологические особенности кандидата, уровень профессиональной и психологической готовности к предполагаемой работе, наличие навыков организационно-управленческой деятельности;

- знание нормативных правовых актов, регламентирующих деятельность соответствующих категорий руководителей;

- состояние здоровья.

Если выдвижение предполагает перемещение на службу в другую местность, то учитывается возможность проживания там сотрудника и членов его семьи по состоянию здоровья.

Резерв формируется из сотрудников, аттестованных к выдвижению на вышестоящие должности или на работу с большим объемом, а также лиц, проявивших организаторские способности при исполнении служебных обязанностей либо при выполнении специальных заданий.

В настоящее время в уголовно-исполнительной системе существует проблема с наличием высококвалифицированных и профессионально подготовленных сотрудников, способных возглавить ту или иную службу и выполнить задачи, поставленные перед ними, исходя из этого, можно определить основную цель формирования действенного резерва на выдвижение, которой является качественное улучшение руководящего состава

уголовно-исполнительной системы, своевременное выдвижение на ответственные должности.

При формировании потенциального резерва, нужно ориентироваться на тех сотрудников, которые соответствуют формальным признакам (образование, стаж службы в должности и т. п.). Потенциальный резерв кадров следует формировать из расчета для выдвижения на все руководящие должности, подлежащие замещению в перспективе. В последствии потенциальный резерв можно пополнять, при этом работа с ним должна строиться таким образом, чтобы сотрудники могли овладеть знаниями, необходимыми руководителю определенного уровня с тем, при этом обеспечивается их подготовка для участия в конкурсном отборе для зачисления в фактический резерв.

Кроме того, в соответствии с требованиями "Инструкции о формировании резерва руководящих кадров Федеральной службы исполнения наказаний и работе с ним" при отборе кандидатов в резерв кадров необходимо учитывать их индивидуально-психологические особенности и состояние здоровья, вследствие чего кандидаты должны направляться на военно-врачебную комиссию с целью проведения медицинского обследования и психологического тестирования в центрах психологической диагностики

Зачисление сотрудников в резерв производится с их согласия, с этой целью сотрудник может написать личный рапорт на имя руководителя имеющего право назначения на предполагаемую должность, с просьбой зачислить его в резерв кадров, либо ставит собственноручную отметку на представлении о зачислении в резерв. Например: "С зачислением в резерв кадров на должность (указывается предполагаемая должность) согласен".

Решение о зачисление в резерв оформляется приказом и объявляется сотруднику под роспись в десятидневный срок с момента его подписания.

Отделы профессиональной подготовки, совместно с кадровыми аппаратами и другими заинтересованными службами ежегодно готовят примерную программу обучения сотрудников, состоящих в резерве руководящих кадров. На основе программы начальники подразделений, в

которые планируется перемещение сотрудников, зачисленных в резерв, совместно с сотрудниками кадровых аппаратов данного органа составляют индивидуальные планы подготовки этих сотрудников.

Индивидуальные планы подготовки сотрудников утверждаются начальниками, принявшими решение о зачислении их в резерв.

Руководители органов и их структурных подразделений, в которых работают сотрудники, зачисленные в резерв, а также сотрудники кадровых аппаратов этих органов, обеспечивают им условия по повышению профессионального мастерства в соответствии с этими программами.

Индивидуальные планы составляется на весь срок пребывания сотрудника в резерве с учетом его теоретической и практической подготовленности.

Обязательными элементами программы теоретического обучения являются:

- правовая (юридическая) подготовка;
- подготовка в области организации управления органами УИС;
- подготовка в области организации работы с кадрами;
- подготовка в области психологии управления.

По завершении теоретической части подготовки, независимо от форм ее проявления, у сотрудников принимаются экзамены или зачеты по соответствующим дисциплинам и им выдаются свидетельства (дипломы, удостоверения) установленного образца.

Основными формами практической подготовки резерва являются:

- стажировка по соответствующей должности;
- служебные командировки для проверки деятельности органов и учреждений, исполняющих наказания, оказания им практической помощи, т. е. участие в комиссиях по инспектированию органов УИС;
- участие в подготовке проектов нормативных актов, документов по совершенствованию деятельности органов уголовно-исполнительной системы

для рассмотрения на коллегиях и оперативных совещаниях, а также различных материалов для принятия управленческих решений;

- привлечение к организации и проведению мероприятий по профилю деятельности (специальности) предполагаемой к замещению должности;

- исполнение обязанностей временно отсутствующего сотрудника (отпуск, болезнь, командировка и т. д.) по соответствующей должности, резерва на выдвижение.

Письменный отчет сотрудника, зачисленного в резерв, приобщается к его личному делу. В случае неудовлетворенного выполнения сотрудником индивидуальной программы подготовки и снижения уровня и результатов оперативно-служебной деятельности, он исключается из резерва.

Учитывая, обозначенные в главе проблемы в сфере управления карьерой и профессионально-должностным продвижением управленческих кадров государственных служащих, рассмотрим возможные направления совершенствования данного процесса.

3. Совершенствование управления персоналом организации на основе карьерного и профессионального их продвижения

3.1. Меры по внедрению эффективных инструментов управления карьерой персонала

В настоящий момент времени, в условиях процесса реформирования уголовно-исполнительной системы, направленного на повышение эффективности ее функционирования, приведение ее в соответствие с современными требованиями, проявляющимися, прежде всего, в признании международных стандартов в области обращения с заключенными, возрастает значение вклада каждого органа, учреждения, структурного подразделения и, наконец, сотрудника в конечные результаты работы. В успешном решении данных проблем особую роль играют совершенствование системы управления персоналом, поиск эффективных форм и методов управления трудовым процессом, обеспечивающим активизацию человеческого фактора в целях повышения эффективности функционирования уголовно-исполнительной системы за счет всестороннего развития и применения творческого потенциала каждого сотрудника, повышения уровня его квалификации, компетентности, ответственности и инициативности.

В качестве общих мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом обозначим следующие:

- определить норматив штатной численности сотрудников на основе принятых норм законодательства Российской Федерации и международной практики. Установить оптимальную нагрузку на сотрудников, работающих в непосредственном контакте с осужденными и лицами, содержащимися под стражей;
- выработать требования к служебному поведению сотрудников, создание правовых и организационных условий для их соблюдения;

- провести комплекс мероприятий по дальнейшему развитию структуры профессионального образования сотрудников;

- подготовить высококвалифицированных специалистов за счет перехода образовательных учреждений высшего профессионального образования Федеральной службы исполнения наказаний на бакалавриат как основной уровень профессионального образования;

- повысить качество образовательных программ в области юриспруденции, экономики, государственного управления, усилить антикоррупционную направленность в образовательных программах дополнительного профессионального образования сотрудников;

- реализовать политику сокращения штатной численности сотрудников за счет изменения акцентов в уголовно-судебной политике государства, использования в работе инновационных технологий;

- обеспечить высокий социальный статус и престиж труда сотрудников, законодательное определение системы социальных гарантий, в том числе выделения жилья сотрудникам и членам их семей, развивать сеть региональных медико-реабилитационных центров для профилактики профессиональной деформации, психологической перегрузки и организации семейного отдыха сотрудников;

- более широко применять практику материального и морального стимулирования сотрудников, дальше развивать систему мер поощрения;

- повышать качество службы и условий труда сотрудников;

- разработать и реализовать комплекс мер, направленных на обеспечение безопасности службы и создание рабочих мест, оснащенных современными техническими и телекоммуникационными средствами управления процессами охраны, режима и надзора за осужденными и лицами, содержащимися под стражей;

- стабилизировать профессиональное ядро сотрудников за счет сбалансированности процессов сохранения и обновления количественного и качественного состава кадров, повышать их профессиональную компетенцию;

- использовать ротацию руководящих кадров как приоритетное направление формирования кадрового состава;

- разработать и осуществить комплекс мер, направленных на внедрение конкурсной системы замещения должностей, включая проведение конкурсных испытаний;

- подготовка и переподготовка кадров с учетом дальнейшей дифференциации видов наказаний, повышения роли видов наказаний, альтернативных лишению свободы, пенитенциарной психологии и пенитенциарной медицины;

- повысить качество подготовки специалистов в действующих ведомственных образовательных учреждениях высшего и дополнительного профессионального образования;

- активизировать работу отдела кадров на рынке труда в целях привлечения на работу специалистов, заканчивающих службу в Вооруженных Силах, правоохранительных органах, специализированных организациях;

- подготовить сотрудников, владеющих новейшими психологическими и педагогическими методиками и технологиями воздействия на поведение граждан в условиях их изоляции от общества, в том числе и навыками работы с новыми телекоммуникационными системами;

- формировать и развивать у сотрудника качеств и отношений гражданина и патриота, а также чувства профессиональной гордости за выполняемый им труд;

- воспитывать интеллектуально развитого, стрессоустойчивого, коммуникабельного сотрудника, способного комплексно оценивать и прогнозировать все последствия принимаемых решений, эффективно работать в новой реабилитационной системе, действующей на основе принципов законности, гуманизма и уважения прав человека;

- совершенствовать специальную и психофизическую подготовки сотрудников за счет максимального приближения содержания программ обучения к реальным условиям оперативно-служебной деятельности, улучшения методического обеспечения и условий проведения занятий, развитие и популяризация видов спорта, имеющих служебно-прикладную направленность.

Представим организационно-управленческие и социальные мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в виде таблицы 12.

Практикой выработаны правила материального поощрения персонала, основанные на единстве материальных и моральных стимулов при доминировании материальных:

1. Системы материального стимулирования должны быть просты и понятны каждому работнику.

2. Системы должны быть гибкими, дающими возможность сразу же поощрять каждый положительный результат работы.

3. Размеры поощрения должны быть экономически и психологически обоснованы (больше и реже; чаще, но меньше).

4. Поощрение персонала важно организовать по таким показателям, которые воспринимаются каждым как правильные.

5. Системы поощрений должны формировать у работников ощущение справедливости материальных вознаграждений.

6. Системы поощрений должны способствовать повышению заинтересованности работников в улучшении не только индивидуальной работы, но и работы в "деловых связках" с другими сотрудниками.

7. Работники должны видеть четкую взаимосвязь между результатами своей работы и деятельностью учреждения.

Таблица 12 - Материальное и нематериальное стимулирования персонала

Нематериальное стимулирование	**Система материального стимулирования**
Установить оптимальную нагрузку на работников	Повысить денежное содержание сотрудников
Выработать требования к служебному поведению сотрудников	Увеличить пенсинное обеспечение сотрудников
Провести комплекс мероприятий по развитию профессинального развития сотрудников	Увеличить доли оклада денежного содержания в структуре денежного довольствия сотрудников на 50-70%
Подготовить высококвалифицированных специалистов	Выделить жилье сотрудникам и членам их семей
Повысить качество образовательных программ	Развивать сеть медико-реабилитационных центров для профилактики здоровья
Использовать инновационные технологии в работе	Применять практику материального стимулирования работников
Обеспечить высокий социальный статус и престиж труда сотрудников	Развивать систему мер поощрения
Повышать качество службы и условий труда сотрудников	

С целью устранения недостатков, препятствующих выполнению стоящих перед Учреждением задач, считаю необходимым представить свои предложения по совершенствованию системы управления персоналом в ФКУ ИК-4 УФСИН России по Чувашской Республике - Чувашии :

1. Мероприятия по реализации политики управления персоналом. Ключевым фактором успеха считается совершенствование всей системы управления персоналом. Оно обеспечивается за счет проводимой в целом по ФКУ ИК-4 кадровой политики, представляющей собой комплекс мероприятий, нацеленных на решение кадровых проблем и формирование коллектива, способного обеспечивать эффективное функционирование учреждения. В качестве исходных элементов формирования кадровой политики мы выделим пять основополагающих направлений: стандартизация процессов управления персоналом, подбор, адаптация, развитие, мотивация.

Показателем результативности в данном случае являются рейтинг удовлетворенности руководителей отделов учреждения работой отдела кадров:

- руководители отделов считают, что численность сотрудников их отдела оптимальна и отвечает запросам квалифицированного труда;

- руководители отделов считают, что их сотрудники имеют высокий потенциал.

Совершенствование системы управления персоналом заключается в регулярном проведении исследований удовлетворенности внутренних потребителей работой отдела кадров. Для этого необходимо проводить анкетный опрос начальников отделов учреждения с целью выявления наиболее актуальных проблем в области управления персоналом и принятия своевременных мер по их устранению.

2. Мероприятия по организации труда персонала и мотивации.

Ключевой фактор успеха - обеспечение высокой эффективности деятельности сотрудников от условий применения установленных систем оплаты и стимулирования труда.

Показатели результативности:

- средний уровень заработной платы по категориям служащих. Он должен быть конкурентоспособным, что подтверждается текучестью кадров.

- средний уровень выплат по компенсациям и социальным льготам;

- отклонение среднесписочной численности персонала от плановой;

- отклонение фонда оплаты труда от бюджета;

- производительность труда (количество нарушений дисциплины среди подчиненных, выполнение плана производства осужденными и т.п.).

Совершенствование организации труда и мотивации предполагает обеспечение конкурентного уровня оплаты труда, а также проведение мониторинга и прогнозирование необходимой численности кадров в учреждении.

Обеспечение конкурентного уровня оплаты труда достигается организацией системы материального стимулирования по основным показателям результатов работы. Каждый отдел учреждения должен иметь возможность получить дополнительный доход в зависимости от эффективности своей деятельности. Необходимо разработать "Стандарт оценки качества труда сотрудников (отделов)", в соответствии с которым и определять эффективность деятельности сотрудников и выставлять оценку, от которой зависит размер материального вознаграждения руководителей, специалистов и служащих.

К мероприятиям, направленным на поддержание конкурентного уровня зарплаты, относятся: разработка критериев зависимости уровня зарплаты от стажа деятельности в учреждении сотрудников, по которым выплачиваются ежемесячные вознаграждения в соответствующих этим критериям размерах (от 20 до 50% от оклада); разработка системы доплат в пределах ФОТ за работу в тяжелых и вредных условиях труда, в выходные дни, за совмещение профессий и т. д.

Таблица 13 - Элементы системы стимулирования труда ФКУ ИК-4

Материальное денежное	- Заработная плата

стимулирование (регулируется Положением об оплате труда)	- Индивидуальные бонусы по итогам работы - Выплата денежных премий работникам, достигшим пенсионного возраста и проработавшим на предприятии свыше 10 лет
Материальное неденежное стимулирование (на основе Коллективного договора)	- Организация служебной развозки - Корпоративные услуги мобильной связи - Скидки на питание - Бесплатное горячее питание с доставкой для сотрудников, в том числе работающих в ночную смену - Скидки на медицинское обслуживание в клиниках Учреждения - Возможность профессионального обучения за счет Учреждения - Возможность получения высшего образования за счет Учреждения - Адресная материальная помощь семьям сотрудников - участникам Великой Отечественной войны, неработающим пенсионерам - Поручительство в кредитных операциях

3. Мероприятия по обеспечению потребности в персонале.

Ключевые факторы успеха:

- своевременное восполнение потребности учреждения в персонале необходимого качества;

- снижение финансовых затрат на привлечение сотрудников.

Показатели результативности:

- рейтинг привлекательности учреждения как работодателя на рынке труда;

- процент внутреннего заполнения вакансий;

- процент сотрудников, принятых в соответствии с заявками руководителей структурных подразделений;

- средние расходы на найм одного работника.

Действия по совершенствованию:

- регулярный анализ состояния рынка труда в крае;

- планирование потребности в персонале на основе заявок начальников отделов учреждения;

- оценка возможностей внутреннего и внешнего источников кадров.

4. Мероприятия по планированию состава сотрудников.

Ключевые факторы успеха: поддержание качественного и количественного состава персонала на оптимальном уровне.

Показатели эффективности:

- средний возраст сотрудников;
- образовательный уровень;
- средний стаж работы;
- коэффициент текучести;
- коэффициент оборота по приему;
- коэффициент оборота по увольнению;
- коэффициент постоянства кадров за определенный период;

Действия по совершенствованию:

- планирование предстоящих увольнений;
- определение мотивационной структуры текучести кадров (сотрудники заполняют анкеты, в которых указывают причины увольнения, с ними проводятся итоговые собеседования; полученные данные систематизируются и анализируются; на их основе планируются мероприятия по управлению текучестью персонала);
- оценка структуры персонала (стаж, образование, пол, возраст) в динамике (с учетом приемов, переводов, увольнений);
- разработка системы мероприятий, направленных на омоложение кадрового состава. Она должна включать следующие направления: материальное стимулирование старших работников к уходу на пенсию, привлечение молодых специалистов (предпочтение отдается наиболее подготовленным выпускникам средних специальных и высших учебных заведений), закрепление их в учреждении.

5. Адаптация персонала.

Ключевые факторы успеха:

- повышение производительности труда за счет быстрой и безболезненной интеграции сотрудника в трудовой коллектив;

- создание благоприятного социально-психологического климата.

Показатели эффективности:

- процент уволившихся работников со стажем менее 3 лет;

- процент сотрудников, довольных проводимыми социальными программами.

Действия по совершенствованию: разработка эффективной системы социально-психологической и профессиональной адаптации, а также базы для формирования института наставничества.

Для эффективной интеграции новичков в трудовой коллектив и их дальнейшего развития наряду с традиционными способами подготовки сотрудников в учреждении необходимо ввести работу по профессиональной и социальной адаптации. Ее первичным элементом является стажировка молодых специалистов.

При приеме нового сотрудника в учреждение за ним закрепляется наставник, задачами которого являются: помощь в освоении и выполнении профессиональных обязанностей; создание условий для развития творческого потенциала; ознакомление с традициями учреждения, основами корпоративной культуры.

Развития персонала подразумевает формирование коллектива высококвалифицированных сотрудников, способных достичь целей учреждения.

К показателям эффективности развития персонала относятся:

- процент сотрудников, включенных в оперативный и стратегический кадровый резерв (в идеале их количество должно соответствовать числу должностей, подлежащих обеспечению резервом);

- процент уволившихся из числа кадрового резерва (в идеале - нулевой, так как подготовка резервистов связана со значительными финансовыми затратами, соответственно, их увольнение влечет материальные и временные потери);

- процент назначений сотрудников из числа кадрового резерва;

- процент текучести кадров среди работников с высоким потенциалом;

- доля тех, кто вносит рационализаторские предложения (чем она больше, тем лучше, т. к. это позволяет совершенствовать работу с осужденными);

- количество сотрудников с индивидуальными карьерограммами. Необходимо разработать такие карьерограммы для всего персонала учреждения, а не только для участников кадрового резерва. За основу карьерограммы взять "Дневник сотрудника", разработанный начальниками отделов совместно с отделом кадров, и содержащий план подготовки работника к повышению в должности и его оценку по всем мероприятиям (прохождению теоретических курсов, участию в семинарах, временному исполнению обязанностей и т. д.). По результатам оценки выносится заключение о степени готовности кандидата к работе на новой позиции.

Для совершенствования развития персонала необходимо: создать условия для карьерного продвижения и профессионального развития; разработать методику по управлению текучестью кадров; составить индивидуальные планы карьерного роста для сотрудников, предварительно создав «Дневник сотрудника»; внедрить практику материального стимулирования работников с высоким потенциалом за достижение поставленных целей.

Оценка персонала, как ключевой фактор успеха, подразумевает поддержание состава сотрудников на оптимальном уровне.

К показателям, определяющим эффективность оценки персонала, относятся:

- процент специалистов, прошедших аттестацию;

- количество работников, которые прошли психофизиологическую диагностику (по категориям). Ее целями является анализ соответствия личностных и профессиональных качеств сотрудников требованиям должности и условиям труда. Диагностика используется для оценки кандидата на замещение вакантной должности, а также его потенциала для включения в кадровый резерв.

Действия по совершенствованию поддержания состава сотрудников на оптимальном уровне заключаются: в индивидуальном консультировании руководителей и специалистов по результатам психодиагностики; во внедрении модуля "Аттестация" в информационную систему кадрового учета, имеющуюся в организации.

Аттестация персонала в учреждении - это определение степени соответствия профессиональных качеств руководителей, специалистов и служащих требованиям к занимаемой ими должности. Внедрение модуля "Аттестация" в информационную систему позволяет планировать и проводить эту процедуру (например, по методу "360 градусов"). Кроме того, модуль создает надежный базис для принятия организационных решений, касающихся как отдельных сотрудников, так и всего персонала. Система аттестации на основе профессионального стандарта позволит: создавать и пополнять базу данных работников; сопоставлять результаты аттестаций персонала; оперативно представлять информацию для принятия управленческих решений в области планирования персонала учреждения.

Обучение персонала подразумевает поддержание квалификации сотрудников на оптимальном уровне.

К показателям эффективности обучения персонала относятся:

- процент тех, кто прошел обучение (по видам курсов);

- средний объем затрат на развитие одного человека (по категориям).

Действия по совершенствованию поддержания квалификации сотрудников на оптимальном уровне: анализ соответствия фактически усвоенных сотрудниками знаний требованиям должности и обеспечение постоянного и своевременного обучения персонала. Это достигается с помощью каталога востребованных в учреждении квалификаций, составленных в соответствии с положениями нормативных документов.

Развитие корпоративной культуры подразумевает поддержание благоприятного социально-психологического климата в коллективах, что уменьшит уровень текучести кадров.

Показатели эффективности развития корпоративной культуры:

- уровень удовлетворенности состоянием организационной культуры.

- коэффициент стабильности;

Действия по совершенствованию благоприятного социально-психологического климата в коллективах заключаются: в формировании "Этического кодекса"; в регулярном проведении обучающих мероприятий, на которых сотрудники по специально разработанной программе осваивают нормы и правила корпоративной культуры, что позволяет приобрести навыки эффективного командного взаимодействия и оптимизировать стиль управления. При этом используются такие методы как анкетирование, интервьюирование, фокус-группы, наблюдение. При необходимости своевременно предпринимаются корректирующие меры; в регулярном проведении исследований удовлетворенности сотрудников корпоративной культурой; в организации тренингов "Культура делового общения", "Формирование навыков работы в команде" и т. д.

С целью выявления актуальных проблем в области удовлетворения социально-психологическим климатом и их своевременного устранения необходимо разработать документированную процедуры "Социальные вопросы. Удовлетворенность персонала".

Все вышеперечисленные предложенные нами мероприятия имеют цель усовершенствовать систему управления персоналом через усовершенствование методики анализа динамики кадров учреждения, снижение уровня текучести кадров через систему мотивации и стимулирования, повышения качества подбора персонала, его адаптации в учреждении; повышение качества самого персонала через систему обучения.

3.2. Направления улучшения элементов системы управления профессиональной карьерой кадров

В деятельности ФКУ ИК-4 УФСИН России по Чувашской Республике преобладает роль субъективного фактора при оценке служащих, что обусловлено отсутствием современных механизмов стимулирования государственных служащих к исполнению обязанностей службы на высоком профессиональном уровне. Сотрудники считают, что при проведении аттестации существует формальный, а порой и субьективный подход.

Отсутствует мотивация дальнейшего должностного роста и объективная возможность служащих влиять на результаты своей профессиональной деятельности. В настоящее время сложилась такая ситуация, что сотрудники не знают критериев оценки их деятельности, не верят в объективность их оценки, вследствие этого не верят в возможность назначения на вышестоящие должности.

В современных условиях для повышения заинтересованности сотрудников необходимо выработать систему рейтинговой оценки их профессиональной деятельности в целях повышения доли объективного фактора при формировании кадрового состава ФКУ ИК-4 УФСИН России по Чувашской Республике.

Все это обусловило необходимость внедрения категории «рейтинг служебно-личностной компетентности» и разработки методики ее внедрения.

Необходимо отметить, что служебно-личностный рейтинг объединяет, универсализирует различные показатели служебной деятельности и тем самым переводит совокупность субъективных оценок в объективные характеристики.

В ходе опроса сотрудников отдела кадров выяснилось, что целесообразно применение при оценке профессиональных навыков, знаний и умений системы бально-рейтинговой оценки.

Данная правовая категория совершенствует институт объективной оценки служебной деятельности наряду с другими. Оценка руководителем

подчиненного остается доминирующим фактором кадровой работы. Внедрение служебно-рейтинговой оценки позволит перейти к универсализации общих требований ко всем сотрудникам. Разработка и внедрение служебно-рейтинговой оценки создаст систему мотивации карьерного роста служащих как важного условия прохождения государственной службы.

Регулярная оценка деловых и личностных качеств сотрудников занимает важное место в комплексе мер по формированию высококвалифицированного кадрового состава. Это обусловлено следующими обстоятельствами:

- во-первых, основным значением оценки персонала является регулярное и оперативное обеспечение субъекта управления объективной информацией о состоянии и тенденциях изменения профессионализма сотрудников и кадрового потенциала учреждения в целом;

- во-вторых, оценка отдельных сотрудников позволяет определить их личный вклад в общий результат деятельности ФКУ ИК-4 УФСИН России по Чувашской Республике и степень его влияния на достижение этого результата;

- в-третьих, оценки потенциала сотрудника позволяют определить соответствие его характеристик нормативной модели служебного места, установить профессионально-квалификационный уровень, профессиональную пригодность и его будущую служебную карьеру;

- в-четвертых, оценка сотрудников является одной из составляющих механизма управления персоналом.

Эти результаты могут являться основой для принятия субъектами управления обоснованных решений об отборе кандидатов, продвижении по службе, расстановке персонала, определении размеров должностных окладов и надбавок денежного довольствия по результатам служебной деятельности, поощрении, обучении и повышении квалификации персонала.

Служебная составляющая рейтинга будет в большей степени стимулировать эффективность служебной деятельности. Она позволит сотруднику не только видеть объективную оценку своей деятельности и ее

эффективности со стороны руководителя, но и выставлять свою кандидатуру на замещение вышестоящих должностей на конкурсной основе.

Создание модели компетенций сотрудника позволит наиболее системно отбирать тех лиц, которые могут повысить эффективность своей деятельности в процессе службы.

Эффективная модель компетенций должна основываться на следующих базовых принципах:

- ясность и простота используемых в модели компетенций формулировок для понимания всеми сотрудниками;

- реалистичность, практическая применимость модели компетенций к управлению работой всего персонала, к которому относится модель;

- учёт ожидаемых и планируемых изменений, которые могут произойти в будущем;

- дискретность компетенций (индикаторы компетенций не должны пересекаться);

- восприимчивость компетенций организационному контексту (учёт конкретной культуры).

Следует отметить, что модель компетенций не должна быть застывшей, она должна быть мобильной и изменчивой, а в процесс моделирования должен вовлекаться значительный круг заинтересованных людей.

На наш взгляд, можно выделить основные характеристики рейтинга служебно-личностных компетенций:

- это количественная оценка по балльной шкале различных служебных и личностных показателей сотрудника;

- составляющие служебно-личностного рейтинга обладают универсальностью, являются общими для всех сотрудников;

- позволяет сотруднику самостоятельно влиять на изменение своего рейтинга в сторону его повышения, тем самым способствует объективности карьерного (должностного) роста;

- оценка служебно-личностного рейтинга должна осуществляться в процессе конкурсов на замещение вакантных должностей, при назначении на должности и проведении аттестаций;

- позволяет снизить или исключить роль субъективного фактора в оценке служащего;

- позволит выработать универсальную модель служебно-личностного рейтинга, который будет количественным показателем уровня развития служебных компетенций.

Можно сделать вывод, что рейтинг служебно-личностных компетенций это количественный показатель оценки по балльной шкале совокупности служебно-личностных компетенций служащих, оценка которого осуществляется в процессе осуществления кадровых технологий и лежит в основе карьерного (должностного) роста сотрудника.

В продолжение темы рейтинга служебно-личностных компетенций, отметим, что он должен лежать и в основе аттестации выпускников ведомственных образовательных учреждений и отражаться в личном деле. Эти данные должны учитываться при назначении на должность наряду с другими показателями.

Данные служебно-личностного рейтинга могут входить в качестве документа в личное дело и могут использоваться как составляющая первоначального рейтинга.

Для учета первоначального рейтинга при дальнейшей работе необходимо исследовать и вывести соотношение рейтинга, полученного по окончании образовательного учреждения и рейтинга, учитываемого при дальнейшей работе. Кроме показателей, связанных с оценкой всех видов учебной деятельности, рейтинг выпускника образовательного учреждения должен включать и оценку других форм участия в научной, общественной и иной деятельности. В качестве критерия может быть: участие в научно-практических конференциях, конкурсах, научных кружках, в работе различных

общественных формирований. Это участие должно оцениваться с точки зрения реального вклада в работу каждого выпускника.

Оценка профессиональной пригодности сотрудника − это сложный многогранный процесс, включающий в себя многоплановую оценку различных качеств человека определяющих эффективность его деятельности на той или иной должности. Такая оценка включает в себя и деятельность служб психологического обеспечения.

Выявляются и оцениваются следующие составляющие личности:

1. Профессиональная мотивация, как побудительная и направляющая активность личности на удовлетворение не только биологических потребностей, но и прежде всего потребности в труде, познании, общении, самоутверждении, самореализации, самосовершенствовании и т. д.;

2. Общая и профессиональная подготовленность в форме предварительных (для освоения профессии) и квалификационных (с учетом уровня профессионализации) знаний, навыков и умений, необходимых для выполнения типовых и нештатных трудовых задач;

3. Уровень функциональной готовности и резервов организма к трудовой деятельности, развитие профессионально важных физиологических функций анализаторов и физических качеств (сила, скорость, выносливость, ловкость);

4. Состояние индивидуально-психологических функций человека и прежде всего, профессионально важных качеств для конкретной деятельности, характеризующих познавательные процессы и психомоторику, темпераментные особенности.

Оценка данных категорий не является статичной и неизменной. Развитие профессионально важных качеств осуществляется в течение всей профессиональной деятельности сотрудника, в котором принимают участие как непосредственное руководство, так и психологи. Активность самой личности обеспечит возможность получения необходимых баллов для продвижения по службе.

Для автоматизации ведения служебно-личностного рейтинга сотрудников целесообразно внедрение специальных программных комплексов в деятельность отделов, подготавливающих проекты приказов на сотрудников, например отделы кадров, воспитательной работы, делопроизводства и режима и другие.

Наилучший результат будет достигнут при внедрении единого комплекса программ по хранению и учету служебно-личностного рейтинга между перечисленными отделами. Такой комплекс должен состоять из следующих компонентов:

- единой базы данных для хранения заданных для служебно-личностного рейтинга характеристик, доступной в режиме реального времени с соблюдением режима конфиденциальности;

- модуля «электронный приказ» - программного средства для подготовки проекта приказа с информацией по изменению служебно-личностного рейтинга сотрудника;

- модуля «монитор руководителя» - программного средства, подключающегося к единой базе данных и позволяющего руководителю анализировать состояние служебно-личностного рейтинга каждого сотрудника, готовить и реализовывать управленческие решения по позитивному изменению этих категорий. Возможности модуля должны обеспечивать эффективную работу руководителя по поиску и подбору высококвалифицированных кадров для формирования резерва.

Методика автоматизации ведения служебно-личностного рейтинга правоохранительного служащего может выглядеть следующим образом:

1. Персонализация субъектов действий (сотрудников) и самих действий в электронном виде, то есть присвоение им персонального идентификационного символа.

2. Преобразование индивидуального правового акта (приказ, указание, распоряжение, утвержденный план и другие) в электронный вид.

3. Поиск в базе данных субъекта действия (сотрудника) и проведение электронных операций по изменению показателей служебно-личностного рейтинга.

4. Внесение соответствующих изменений в единую базу данных.

5. Проведение мероприятий по обеспечению конфиденциальности выполняемых операций.

При подготовке проекта приказа могут использоваться различные программные продукты, такие как Microsoft Office Word, OpenOffice Writer.

На первоначальном этапе внедрения категории «служебно-личностный рейтинг служащего» через модуль «электронный приказ» и «монитор руководителя» будет носить предварительный характер, так как окончательное решение по определению конкретных показателей служебно-личностного рейтинга возлагается на комиссию по служебно-рейтинговой оценке сотрудников.

При автоматизации внедрения категории «служебно-личностный рейтинг служащего» необходимо учитывать, что данные служебно-личностного рейтинга связаны с категорией «персональные данные служащего» и подлежат защите.

Оценка показателей служебно-личностного рейтинга сотрудников должна осуществляться систематически, целесообразно проводить эту оценку ежегодно либо по мере необходимости.

Рейтинг служебно-личностной компетентности включает в себя 2 составляющие: служебный рейтинг и личностный рейтинг. В служебном рейтинге объединены показатели эффективности служебной деятельности. Личностный аспект включает в себя и психологические составляющие, но критерии этих показателей определены психологом, и результаты их оценки носят рекомендательный характер.

Для исключения погрешности в операционных действиях с большими числами, целесообразно принять значение от 0 до 50 баллов.

Содержание служебного рейтинга (вариант):

1. Исполнение должностных обязанностей:

- отлично;

- хорошо;

- удовлетворительно;

- неудовлетворительно.

2. Правовая подготовка (юридическая грамотность):

- в объеме замещаемой должности;

- в объеме равнозначной должности;

- в объеме вышестоящей должности.

3. Владение современными методиками управления и применения информационных технологий (для кадрового резерва и руководящего состава):

- в объеме замещаемой должности;

- в объеме равнозначной должности;

- в объеме вышестоящей должности.

4. Состояние служебной и боевой подготовки:

а) огневая подготовка сотрудника;

б) физическая подготовка сотрудника;

в) общегосударственная подготовка сотрудника.

5. Служебная дисциплина сотрудника.

6. Участие в общественной жизни.

Содержание личностного рейтинга (вариант):

1. Мотивация к службе в уголовно-исполнительной системе.

2. Уровень развития профессионально-значимых качеств, соблюдение норм служебной этики.

3. Образовательный уровень:

а) качество образования в ведомственном образовательном учреждении;

б) качество образования в ином учреждении профессионального образования;

в) наличие ученой степени кандидата наук, доктора наук;

г) дополнительное профессиональное образование:

- очная форма обучения в ведомственном образовательном учреждении;

- заочная форма обучения в ведомственном образовательном учреждении;

- прохождение стажировки в вышестоящей должности;

- участие в программах дистанционного обучения;

- переподготовка на базе образовательного учреждения;

- прохождение образовательных курсов;

- проведение инициативных научно-практических исследований и разработок по служебной тематике;

- иные формы дополнительного образования;

д) навыки владения информационными технологиями:

- работа на компьютере и в сети «Интернет»;

4. Состояние благополучия семейно-бытовой обстановки.

Состояние образовательного уровня и его оценка связаны с созданием целенаправленной, непрерывной работы по основной и дополнительной профессиональной подготовке. При определении служебно-личностного рейтинга обязательно учитывается базовое профессиональное образование (в соответствии с квалификационными требованиями, предъявляемыми к уровню профессионального образования служащего), в дальнейшем рейтинг складывается из дополнительных составляющих, связанных с повышением профессионального уровня в процессе служебной деятельности.

Выполнение научно-исследовательских работ для соискания ученой степени кандидата или доктора наук должно выступать важным элементом повышения личностного рейтинга.

Целью профессиональной переподготовки служащих является получение ими дополнительных знаний, умений и навыков по образовательным программам, предусматривающим изучение отдельных дисциплин, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности. По результатам прохождения профессиональной переподготовки сотрудники получают диплом государственного образца, удостоверяющий их право (квалификацию) вести профессиональную деятельность в определенной сфере.

Профессиональная переподготовка осуществляется также для расширения квалификации сотрудников в целях их адаптации к новым экономическим и социальным условиям и ведения новой профессиональной деятельности, в том числе с учетом международных требований и стандартов.

В результате профессиональной переподготовки сотруднику может быть присвоена дополнительная квалификация на базе полученной специальности. Профессиональная переподготовка для получения дополнительной квалификации проводится путем освоения дополнительных профессиональных образовательных программ.

Прохождение образовательных курсов включает в себя повышение квалификации, учебные сборы, курсы дистанционного обучения и другие формы.

Основной целью стажировки является формирование и закрепление на практике профессиональных знаний, умений и навыков, полученных в результате теоретической подготовки. Стажировка осуществляется также в целях изучения передового опыта, приобретения профессиональных и организаторских навыков для выполнения обязанностей по занимаемой или более высокой должности.

В рейтинг могут быть включены и иные формы дополнительного профессионального образования (тренинги, семинары, конференции и другие).

Базовыми навыками владения информационными технологиями сотрудника следует считать применение компьютера на уровне пользователя, что включает в себя умения работать с программами MS Office: Word, Excel, Power Point, Интернет-браузером (Internet Explorer или др.) и электронной почтой. Технические знания и умения, выходящие за эти рамки, могут оцениваться повышенным рейтингом.

В основу системы оценки служебной эффективности служащего положена балльная система, смысл которой состоит в том, что результатом оценки достижения каждого показателя является выставление соответствующего балла или отрицательное значение сопутствующего

показателя, связанное с вычетом определенного балла.

Итоговый показатель служебно-личностного рейтинга определяется путем суммирования итоговых баллов по всем критериям.

Программа привлечения и набора сотрудников в ФКУ ИК-4 УФСИН России по Чувашской Республике должна включать:

Семинары, конкурсы кейсов и деловые игры в вузах, рассчитанные на целевую аудиторию;

Дни открытых дверей для кандидатов;

Рекламные кампании с целевыми результатами до десятков кандидатов;

Медиа-планирование и закупки баннеров, рассылок и размещения вакансий для Клиента со скидками до 50% у всех ведущих провайдеров на кадровом рынке;

Массовые наборы линейных сотрудников - промоутеры, мерчендайзеры, агенты, операторы технологических линий, сотрудники колл-центров и многие другие;

Проекты оценки и отбора лучших кандидатов;

Рекрутинговые проекты набора 1-2 сотрудников на открытые позиции в Компании;

Консультирование и выработка HR-стратегии, HR-брендинг;

Исследование молодежной аудитории, их зарплатных ожиданий, предпочитаемых работодателей, каналов и видов рекламы, влияния карьерных мероприятий на выбор студентов.

Социальная эффективность от внедрения предложенных мероприятий заключается в повышении уровня материального обеспечения сотрудников ФКУ ИК-4 УФСИН России по Чувашской Республике и их социально – правовой защиты.

Экономическая эффективность от реализации мероприятий подразумевает соизмерение затрат на их внедрение и полученных результатов от их внедрения, а также соотношение этих результатов с итогами деятельности организации в прошлом.

Рассмотрим эффективность обучения персонала с целью повышения квалификации работника. Результативность проводимого обучения на 60% зависит от грамотно проведенной подготовки (определение потребностей, четкая постановка цели, выбор актуальной программы обучения, привлечения нужного тренера или консультанта), на 20% от профессионализма тренера и на 20% от мотивированности и желания самих обучающихся. Обучение не будет эффективным, если сотрудники рассматривают его лишь как возможность отвлечься от работы, увлекательно провести время, продемонстрировать свою осведомленность в заявленной теме, тихонечко отсидеться в уголке или просто привлечь к себе внимание. Такое поведение не только не позволяет человеку самому воспользоваться предоставляемой информацией, но и отвлекает других людей от усвоения материала и отработки навыков – развивается «цепная реакция». Говорить об эффективности проведенного обучения и, тем более, совершенствовании знаний (а, следовательно, и оправданности инвестиций) не приходится. Рассчитаем экономический эффект от повышения квалификации сотрудника в учреждении, без выезда в учебное заведение.

Учитывая, обозначенные в главе проблемы профессионально-должностного продвижения управленческих кадров в ФКУ ИК-4 УФСИН России по Чувашской Республике, рассмотрим возможные направления совершенствования данного процесса.

3.3 Экономическая и социальная эффективность от реализации предложенных мероприятий

Формирование новой модели государственного управления, реформирования государственной службы России и её аппарата невозможны без кардинального обновления руководящих кадров. Необходимо, чтобы в органах государственного и муниципального управления находились люди, которые способны на деле обеспечить успешное проведение социально-экономических и политических реформ.

Общество заинтересованно в том, чтобы на государственной службе находились профессионально подготовленные люди. Вместе с тем, кадровая ситуация в системе государственного и муниципального управления оставляет желать лучшего.

Несовершенство правового регулирования государственно-служебных отношений в Российской Федерации можно объяснить тем, что в настоящее время идет процесс становления законодательной базы в данной сфере. За последние годы принципиально изменилась структура российского законодательства. В рамках проводимой в стране крупномасштабной реформы федеральное законодательство и законодательство субъектов Российской Федерации связаны процессом обновления практически по всем отраслям права. В практике правового регулирования общественных отношений изменения привели к тому, что в законодательстве субъектов Российской Федерации возникли целые отрасли, ранее не являвшиеся предметом регулирования на уровне субъекта Федерации. К таковым, прежде всего, можно отнести институт государственной службы.

Отметим, что одна из проблем, возникающих из-за несовершенства законодательной базы, регламентирующей отбор, изучение, оценку и подготовку кадров в органы государственного и муниципального управления, заключается в следующем. Отбор персонала осуществляется в строгом соответствии с законодательной базой, устанавливающей определенные

требования, предъявляемые к кандидатам. Одним из критериев подбора и приема на государственную гражданскую службу является требование к стажу работы. Выпускники, окончившие учебные заведения по специальности «Государственное и муниципальное управление», испытывают затруднения с устройством на работу по специальности.

Следующая проблема заключается в том, что в Федеральном законе №79-ФЗ«О государственной гражданской службе РФ» определены несколько способов зачисления в кадровый резерв, один из которых осуществляется по результатам аттестации, как метода отбора. В пункте 2 части 15 Статьи 48 Федерального закона №79-ФЗ «О государственной гражданской службе РФ» говорится, что по результатам аттестации аттестационной комиссией может быть принят ряд решений, одно из которых рекомендация в установленном порядке в кадровый резерв для замещения вакантной должности гражданской службы в порядке должностного роста. Однако, это противоречит частям 1 и 2 Статьи 22 вышеуказанного закона, поскольку аттестация не указывается среди случаев, которые служат основанием для замещения должностей гражданской службы без проведения конкурса. Кроме того, в пункте 7 Статьи 64 Федерального закона №79-ФЗ «О государственной гражданской службе РФ» указывается порядок использования кадрового резерва. Он заключается в том, что вакантная должность гражданской службы замещается по решению представителя нанимателя гражданским служащим (гражданином), состоящим в кадровом резерве, сформированном на конкурсной основе. При отказе гражданского служащего (гражданина), состоящем в кадровом резерве, от предложенной должности вакантная должность замещается по конкурсу. Таким образом можно сделать вывод что, гражданские служащие, зачисленные в резерв по итогам аттестации, не могут быть назначены из резерва на должность без прохождения конкурса. Поэтому по итогам аттестации государственные гражданские служащие могут быть зачислены только на те должности, замещение которых осуществляется без конкурса.

Еще одна проблема связана с проведением конкурса для зачисления в

кадровый резерв. В соответствии с пунктом 20 и 23 Положения конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации, конкурс проводится при наличии не менее двух кандидатов и победителем может быть признан только один кандидат. Исходя из этого, в кадровый резерв может быть зачислен только один кандидат, признанный победителем в конкурсе на включение в кадровый резерв. Ситуация осложняется тем, что до настоящего момента остается неясным, по какому принципу должен формироваться кадровый резерв: на группы должностей, категории должностей или на конкретные должности в соответствии со штатным расписанием государственного органа.

Можно заметить, что в законодательстве остаются неурегулированными показатели эффективности и результативности деятельности государственных и муниципальных органов, принятия и исполнения управленческих и иных решений.

Таким образом, из-за несовершенства законодательной базы, регулирующей отбор, прохождение, оценку и изучение государственных служащих возникает ряд проблем при прохождении службы. Эти проблемы возникают из-за пробелов и коллизий в нормативно-правовой базе, а также несовершенства применения норм на практике.

К достоинствам кадровой политики в сфере государственного и муниципального управления можно отнести :

1. Привлечение к государственному и муниципальному управлению молодых людей, за счет открытия во многих вузах страны этой сравнительно новой специальности.

2. Создание резерва управленческих кадров в некоторых субъектах Российской Федерации. Резерв создается с учетом насущных потребностей государства и города, а также перспективных и стратегических целей. Особое внимание уделяется тщательному отбору и подготовке кадров. Кандидат в резерв должен обладать навыками и знаниями, необходимыми для оперативного принятия взвешенных решений, инициативностью, умением

нестандартно мыслить и прогнозировать результаты своей работы.

3. Подготовка кадров предусматривает механизм ротации, который позволяет постоянно обновлять резерв управленческих кадров, отбирая на руководящие должности «лучших из лучших».

4. Особое внимание пытаются уделить этике государственного гражданского служащего, знание и соблюдение правил которой является его обязанностью.

5. Для реализации кадровой политики, а также для управления карьерой гражданских служащих осуществляется кадровое планирование – система мероприятий, обеспечивающих государственный орган кадровым составом госслужащих, способным выполнить стоящие задачи высокой сложности как текущие, так и перспективные. Основной задачей кадрового планирования является обеспечение госорганов необходимым числом квалифицированных служащих с минимальными затратами при отборе и решении вопросов профессионального развития. Кадровый состав подбирается с необходимой качественной оценкой, с учетом достоинств и недостатков госслужащих, чтобы недостатки одних нейтрализовались достоинствами других, а достоинства взаимно усиливались. Иначе может появиться, с одной стороны, кадровая избыточность, а с другой – недостаток нужных специалистов государственной службы.

Кадровое планирование обеспечивает совершенствование процесса поступления на государственную службу, организацию эффективного использования кадрового состава, повышение его квалификации, переподготовки и стажировки, а также управление карьерой госслужащих. Оно осуществляется как в интересах государственной службы в целом, так и в интересах каждого госслужащего. Кадровое планирование позволяет получить ответы на следующие вопросы:

– сколько государственных служащих, каких групп и категорий должностей, какой квалификации (образования, знаний и умений, профессионального опыта работы) будут необходимы, когда и в каком

государственном органе?

– как наилучшим образом использовать квалификацию, способности и персональные особенности каждого служащего?

– каким образом привлечь нужных специалистов и сократить излишний персонал без нанесения профессионального и социального ущерба государственному органу и увольняемым госслужащим?

– как обеспечить должностной рост государственных служащих?

– каким образом организовать повышение квалификации, переподготовку и стажировку кадрового состава, исходя из новых задач, возникающих перед государственными органами и др.

Кадровое планирование осуществляется с использованием арсенала технологий и инструментов, при помощи которых осуществляются процедуры отбора, оценки кандидатов на замещение должностей государственной службы, проведение конкурсов, аттестаций, квалификационных экзаменов и т.д.

Перечисленные достоинства все-таки лучше рассматривать как совершенствующиеся и уже частично воплощенные в настоящее время, их можно назвать перспективными достоинствами. К достоинствам кадровой политики, которые имеют более длительный и устойчивый характер и выступают как гарант при поступлении на государственную гражданскую службу, можно отнести следующие:

1. В целях реализации кадровой политики проводится кадровая работа. В органах государственного и муниципального создается структурное подразделение по вопросам государственной службы и кадров. Данный кадровый орган организует и проводит большую кадровую работу, включающую целый ряд направлений, к основным из которых следует отнести:

– формирование кадрового состава для замещения должностей гражданской службы;

– подготовка предложений по улучшению работы с кадрами, о реализации нормативных правовых актов о гражданской службе и внесение указанных предложений представителю нанимателя;

– организация подготовки проектов актов государственного органа (проектов приказов и др.), связанных с поступлением на гражданскую службу, ее прохождением, заключением служебного контракта, назначением на должность, освобождением от замещаемой должности, увольнением с гражданской службы и выходом на пенсию за выслугу лет. Акты государственного или муниципального органа включают в свой состав как индивидуальные правовые акты (касающиеся отдельных гражданских служащих), так и правовые акты, относящиеся к отдельным группам госслужащих или ко всем госслужащим государственного органа (к примеру, проект служебного распорядка государственного органа и др.);

–ведение трудовых книжек и личных дел гражданских служащих;

–ведение реестра гражданских служащих в государственном органе;

–оформление и выдачу служебных удостоверений;

–обеспечение деятельности комиссии по урегулированию конфликтов интересов;

– организация и обеспечение проведения конкурсов на замещение вакантных должностей гражданской службы и включение гражданских служащих в кадровый резерв;

–оценка результатов профессиональной служебной деятельности госслужащих, организация и проведение аттестации гражданских служащих и квалификационных экзаменов.

2. Государственные служащие имеют государственные гарантии:

1) Равные условия оплаты труда, а также сопоставимые показатели оценки эффективности результатов профессиональной служебной деятельности при замещении соответствующих должностей гражданской службы.

2) Право гражданского служащего на своевременное и в полном объеме получение денежного содержания.

3) Условия прохождения гражданской службы, обеспечивающие исполнение должностных обязанностей в соответствии с должностным регламентом.

4) Отдых, обеспечиваемый установлением нормальной продолжительности служебного времени, предоставлением выходных дней и нерабочих праздничных дней, а также ежегодных оплачиваемых основного и дополнительных отпусков.

5) Медицинское страхование гражданского служащего и членов его семьи, в том числе после выхода гражданского служащего на пенсию за выслугу лет.

6) Обязательное государственное социальное страхование на случай заболевания или утраты трудоспособности в период прохождения гражданской службы либо сохранение денежного содержания при временной нетрудоспособности, а также на время прохождения медицинского обследования в специализированном учреждении здравоохранения.

7) Выплаты по обязательному государственному страхованию в случаях, порядке и размерах, установленных соответственно федеральными законами и законами субъектов Российской Федерации.

8) Возмещение расходов, связанных со служебными командировками.

9) Защита гражданского служащего и членов его семьи от насилия, угроз и других неправомерных действий в связи с исполнением им должностных обязанностей в случаях, порядке и на условиях, установленных федеральным законом.

10) Государственное пенсионное обеспечение в порядке и на условиях, установленных федеральным законом о государственном пенсионном обеспечении граждан Российской Федерации, проходивших государственную службу, и их семей.

11) Профессиональная переподготовка, повышение квалификации и стажировка с сохранением на этот период замещаемой должности гражданской службы и денежного содержания

12) Транспортное обслуживание, обеспечиваемое в связи с исполнением должностных обязанностей, в зависимости от категории и группы замещаемой должности гражданской службы, а также компенсация за

использование личного транспорта в служебных целях и возмещение расходов, связанных с его использованием, в случаях и порядке, установленных нормативными правовыми актами Российской Федерации.

13) Замещение иной должности гражданской службы при реорганизации или ликвидации государственного органа либо сокращении должностей гражданской.

3. К своего рода достоинствам, считаю, относится следующий аспект:

Кадровые органы обеспечивают выполнение конституционного права граждан на государственную гражданскую службу. Одним из принципов гражданской службы является равный доступ граждан, владеющих государственным языком Российской Федерации, к гражданской службе и равные условия ее прохождения независимо от:

– пола,

– расы,

– национальности,

– происхождения,

– имущественного и должностного положения,

– места жительства,

– отношения к религии,

– убеждений,

– принадлежности к общественным объединениям,

– а также от других обстоятельств, не связанных с профессиональными и деловыми качествами гражданского служащего.

Однако кадровая политика в сфере государственного и муниципального управления наряду с достоинствами наполнена недоработками и недостатками. Это связано с тем, что 15 - 20 лет назад в России не существовало публичной государственной службы, которая отвечала бы критериям эффективности, профессионализма и соответствия потребностям гражданского общества.

Следовательно, в данном подразделе мы установили, что государственная кадровая политика имеет немало достоинств, но некоторые из них еще не

достигли полной реализации в жизнь и требуют совершенства, но также наряду с достоинствами кадровая политика имеет серьезные недостатки, которые необходимо исправлять, чтобы они более эффективно воплощались на деле. Такое количество недостатков обусловлено тем, что публичная государственная служба в России существует недавно и для окончательного совершенствования должно пройти довольно большое количество времени.

Модернизацию российского государства следует начинать с улучшения качества государственной власти. Без решения этой задачи Россия обречена на дальнейшую деградацию. Вполне очевидно, что качественно изменить ситуацию в сфере государственной гражданской службы нужно как за счет смены состава кадров, так и за счет изменения правил, по которым осуществляется государственное и муниципальное управление. В этой связи инновации в кадровом механизме государственной гражданской службы должны коснуться принципов создания нового механизма кадровой политики в сфере государственной службы.

Для достижения этой цели необходимо прежде всего решить задачу организационно-правового обеспечения государственной службы. Принятые федеральные законы «О системе государственной службы Российской Федерации», «О государственной гражданской службе Российской Федерации», «О муниципальной службе в Российской Федерации» и изданные в их развитие Указы Президента РФ призваны обеспечить единый подход к правовому регулированию и организации государственной службы, послужить формированию открытой государственной службы в интересах развития гражданского общества и укрепления государства, внедрению современных методов управления государственной службой.

В первую очередь к инновациям в кадровом механизме необходимо отнести следующие принципы:

Во-первых, определяющим выступает принцип отбора на государственную службу лучших россиян, способных работать на уровне требований современности, обеспечивать условия для достойной жизни

большинства российского народа, возрождать Россию. По крайней мере, на ключевых должностях государственной службы желательно, чтобы находились лица, в отношении которых с полной уверенностью можно сказать, что они патриоты своей страны, новаторы. Необходимо обратить внимание на следующее обстоятельство: из всех наших кризисов самый тяжкий интеллектуальный кризис управления. Пока работники будут подбираться по степени преданности, а не в зависимости от профессиональных и умственных данных, беды будут множиться, а не сокращаться.

Во-вторых, принцип отбора и продвижения государственных служащих преимущественно на основе конкурса и сложных экзаменов. Конституция РФ провозглашает принцип равного доступа граждан к государственной службе. При этом очевидно, что единственным средством, обеспечивающим равенство соискателей государственных должностей, является процедура конкурсного отбора. Однако реальное отсутствие открытых конкурсов и экзаменационных процедур ведет к тому, что на ключевые должности государственной службы, как правило, попадают не самые талантливые личности.

В-третьих, принцип конкурентоспособности заработной платы государственных служащих в сравнении с заработной платой на аналогичных должностях в частном секторе и зависимости зарплаты чиновников от минимальной зарплаты в стране или средней зарплаты на подведомственной территории. Данный принцип должен использоваться именно в диалектическом единстве. В России пока чаще всего сравнивают зарплату чиновников с оплатой труда на ключевых должностях в частном секторе или с окладами чиновников в развитых странах, но не с минимальной или средней зарплатой граждан, как это принято делать в развитых странах.

В-четвертых, принцип сочетания опытных и молодых чиновников. Похоже сегодня на государственной службе России зарождается конфликт между поколениями, особенно на федеральном уровне. По оценкам В.Никонова, президента фонда «Политика», более половины нынешних чиновников федеральных ведомств трудились еще при Брежневе. Абсолютное

большинство начинали трудовой путь в советское время.

В-пятых, принцип персональной ответственности государственных чиновников перед российским народом за результаты своей деятельности. Любой государственный и муниципальный чиновник должен иметь четкие представления о том, в чем состоит его ответственность на занимаемой государственной или муниципальной должности. На взгляд Д.Львова, необходимо принять закон об обязательствах власти и ответственности за ее решения. В нем четко прописать те показатели, за обеспечение которых чиновник несет персональную ответственность. В средствах массовой информации приводится множество примеров, когда государственные или муниципальные чиновники, привлеченные к уголовной ответственности, отделываются условными или смехотворными мерами юридической ответственности.

В-шестых, принцип подконтрольности и подотчетности кадров государственной службы законодательным (представительным) органам. Неотъемлемым правом народа является право контролировать и переделывать государственную власть. Однако российская бюрократия по-прежнему неподконтрольна народу и поэтому творит все, что хочет. Отсутствие контроля за государственной службой превращает ее в коррумпированную систему. В связи с этим необходимо закрепление за законодательной (представительной) властью функции контроля за поведением власти и исполнительной. Ослабление значения российского парламента лишает общество надежд на создание высокопрофессионального и уважаемого в обществе государственного аппарата. Ведь невозможно создать нормальный, эффективный госаппарат без действенного контроля законодательного органа за ведомствами и министерствами, в том числе за их представительскими расходами, средствами, выделяемыми на командировки, премирование чиновников и т.д. При слабом Парламенте государственная служба пока реформируется преимущественно в интересах правящей бюрократии.

В-седьмых, принцип ежегодной аттестации государственных служащих

независимыми в организационном и финансовом плане аттестационными комиссиями. Для возрождения России необходимо, прежде всего, очищение государственного аппарата, восстановление доверия к нему. Важную роль в модернизации государственной службы могла бы сыграть аттестация всех карьерных чиновников независимыми аттестационными комиссиями. В состав этих комиссий должны входить наиболее авторитетные представители гражданского общества, научных и образовательных учреждений. Практика нынешних аттестаций, когда чиновники сами себя аттестуют, имеет, за редким исключением, скорее формальный характер. Федеральный закон №79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» сделал шаг в этом направлении, введя в состав конкурсных комиссий независимых экспертов. Но проблема в целом не решена, поскольку аттестационные комиссии по-прежнему формируются руководителями государственных органов, в которых проводится аттестация.

Систему указанных принципов необходимо закрепить в законодательстве Российской Федерации. Отбор лучших кандидатов на должности государственной службы осуществляется, как правило, на основе открытых конкурсов и экзаменов, проводимых независимыми конкурсными комиссиями. Формируя новую систему принципов отбора и продвижения чиновничества, следует учитывать, что модернизация механизма кадровой политики в системе государственной службы это, скорее всего, главное направление административной реформы. Ведь основным элементом государственной власти как системы являются чиновники.

Совершенствуется нормативная правовая база деятельности уголовно-исполнительной системы, практика назначения наказаний и избрания меры пресечения в виде содержания под стражей, введены новые виды наказаний, альтернативные лишению свободы.

В данном случае, в связи с тем, что ФКУ ИК-4 УФСИН России по Чувашской Республике - Чувашии является некоммерческой организацией, то есть не преследует цели получение прибыли, сложно судить об экономической

эффективности мероприятий, связанных с профессионально-должностным продвижением управленческих кадров. Здесь главенствующую роль играют совершенно другие приоритеты. Учреждения уголовно-исполнительной системы обладают специфическими особенностями, которые объективно налагают отпечаток на систему управления персоналом в целом.

Напряженная кадровая ситуация в учреждениях УИС обусловливает необходимость четкого, последовательного, соответствующего реалиям современной практики правового обеспечения государственной службы в уголовно-исполнительной системе и кадровой работы, совершенствования профессионального ориентирования молодежи на службу в УИС, коренной перестройки системы отбора кандидатов на службу. Нуждается в обновлении и совершенствовании нормативно-правовая база системы профессиональной подготовки кадров в учебных центрах Минюста России в соответствии с современными требованиями и международными образовательными стандартами. Необходимо современное правовое обеспечение системы непрерывной профессионализации сотрудников на протяжении всего периода их службы в УИС, совершенствования стиля, форм и методов работы с сотрудниками, повышения общей и правовой культуры кадров.

Анализ кадровой ситуации в УИС позволяет сделать вывод, что увеличивается доля сотрудников, получивших образование не в системе учебных заведений Министерства юстиции. Основным источником комплектования подразделений являются гражданские организации. В связи с этим наибольшее значение представляет организация адаптации и профессиональной подготовки лиц, не имеющих базовых навыков работы в учреждениях УИС и не обучавшихся в образовательных учреждениях Министерства юстиции. Однако специфика работы с данной категорией лиц до настоящего времени практически не изучена, поэтому особенностям работы с ними в учебных центрах и по месту службы, в проекте уделено внимание.

Ежегодно не проходят обучение около 30% от лиц, принимаемых на службу. Это связано с различными факторами, среди которых можно выделить: чрезмерную перегруженность некоторых учебных центров, нежелание руководителей лишаться молодых сотрудников на длительный срок (от 3 до 6 месяцев), отсутствие централизованного методического обеспечения учебного процесса. В связи с этим совершенствование системы профессиональной подготовки очень актуально. Квалификация сотрудников уголовно-исполнительной системы, несмотря на некоторые успехи в кадровой работе, остается еще недостаточно высокой, и реальное положение дел в сфере исполнения наказаний обусловливает необходимость качественного обновления кадрового потенциала Минюста России. Социальная эффективность от внедрения предложенных мероприятий заключается в повышении уровня материального обеспечения сотрудников ФКУ ИК-12 и их социально – правовой защиты.

Экономическая эффективность от реализации мероприятий подразумевает соизмерение затрат на их внедрение и полученных результатов от их внедрения, а также соотношение этих результатов с итогами деятельности организации в прошлом.

Рассмотрим эффективность обучения персонала с целью повышения квалификации работника. Результативность проводимого обучения на 60% зависит от грамотно проведенной подготовки (определение потребностей, четкая постановка цели, выбор актуальной программы обучения, привлечения нужного тренера или консультанта), на 20% от профессионализма тренера и на 20% от мотивированности и желания самих обучающихся. Обучение не будет эффективным, если сотрудники рассматривают его лишь как возможность отвлечься от работы, увлекательно провести время, продемонстрировать свою осведомленность в заявленной теме, тихонечко отсидеться в уголке или просто привлечь к себе внимание. Такое поведение не только не позволяет человеку самому воспользоваться предоставляемой информацией, но и отвлекает других людей от усвоения материала и отработки навыков – развивается «цепная реакция». Говорить об эффективности проведенного обучения и, тем более, совершенствовании знаний (а, следовательно, и оправданности инвестиций) не приходится. Рассчитаем экономический эффект от повышения квалификации сотрудника в учреждении, без выезда в учебное заведение.

Таблица 14 - Эффективность повышения квалификации в учреждении (проект на 2017 г.)

Показатели		Затраты на обучение	Планируем 10 чел.		Экономия при повышении квалификации в учреждении, руб.
			Всего затрат		
		В учебном центре г. Пермь	В учебном центре г. Пермь	В учреждении (заезд преподавателей 3 чел.)	
1.	Кол-во сотрудников, чел.	1	10	10	-
2.	Стоимость обучения одного специалиста, руб.	7500	7500	7500	-
3.	Затраты на обучение, руб.	7500	75000	75000	-
4.	Стоимость проезда, руб.	5000	50000	15000	35000
5.	Стоимость проживания, руб. (2000руб./сут. в Перми, 200руб./сут. в	30800	220000	66000	154000

	Учреждении)				
6.	Итого затраты, руб.	50800	345000	156000	189000

Анализируя данные таблицы 14, получим, что экономия денежных средств от обучения 10 сотрудников на рабочем месте составит 189000 руб. Это очень значительная сумма для Учреждения, которую можно направить на дополнителное премирования сотрудников за добросовестное выполнения своих обязонностей, их оздоровление (приобретения абонемента на посещение бассейна, тренажерного зала и др.), для обновления учебно-материальной технической базы (УМТБ). Таким образом, занятия проводимые с персоналом в учреждении, эффективны для повышения уровня знаний сотрудников и рентабельны по издержкам.

Заключение

Управление карьерой, выстраивание стратегии продвижения персонала, формирование кадрового резерва и мотивация персонала являются актуальными направлениями исследований, посвященных поиску резервов развития организаций в конкурентной среде, на фоне роста текучести кадров и острой нехватки квалифицированного персонала.

Насущная потребность в создании системы управления карьерой и продвижением управленческих кадров в организации возникает тогда, когда организация ориентирована по последовательное прохождение сотрудниками всех этапов карьерного движения (стратегия «выращивания» сотрудников внутри организации). Кроме того, аналогичная потребность может появиться у быстрорастущей организации, реализующей параллельно несколько масштабных проектов, что требует своевременного обеспечения менеджмента соответствующими специалистами (менеджеры проектов, аналитики и т.д.).

Неизбежной становиться потребность в системе управления карьерой и продвижения управленческих кадров при наличии ситуации высокого уровня текучести кадров среднего менеджмента. И, наконец, если организация становится сложной и разветвленной структурой, то формирование системы управления карьерой и развитие мотивации самопродвижения по карьерной лестнице становится необходимым атрибутом управления персоналом.

Вышеизложенное предопределяет актуальность и практическую значимость исследования вопросов управления карьерой и профессионально-должностным продвижением управленческих кадров, что обусловило выбор темы диссертационного исследования.

Карьера – сложная и многогранная категория, характеризующая процесс профессионального развития человека, роста влияния его авторитета, статуса в среде, выраженный в его продвижении по ступеням профессиональной или служебной иерархии, росте вознаграждения и престижа. В свою очередь, профессионально-должностное продвижение выступает отражением выстраиваемой деловой карьеры в масштабах организации. Значимость дефиниций определяет потребность в их рассмотрении с управленческой точки зрения.

Карьера с точки зрения управления – это развитие человека и освоение им социального пространства (межорганизационный уровень построения карьеры) или экспансия человека в организационном пространстве организации (внутриорганизационный уровень карьеры).

Организация заинтересована в управлении карьерой своего персонала, рассматривая этот вид функционального менеджмента как фактор повышения эффективности деятельности, условие социально-экономического развития.

Система управления карьерой должна обеспечивать взаимосвязь целей, функций, технологий, принципов, организационной структуры и кадров, осуществляющих управление карьерой – линейных руководителей и специалистов по управлению персоналом. При этом процесс управления карьерой должен являться синтезом взаимодействия направленных на

достижение целей развития, отбора и продвижения персонала в рамках организационного пространства. В этом смысле реализуется миссия управления карьерой – достижение гармонии между интересами организации и потребностями ее персонала в целом и отдельно каждого работника.

Понятия «карьера» и «профессионально-должностное продвижение» являются близкими по смыслу, но не одинаковыми по содержанию, поскольку карьера отражает фактическую последовательность занимаемых ступеней иерархии, а профессионально-должностное продвижение охватывает совокупность форм, методов и средств, направленных на планомерное, спроектированное обучение и перемещение работников.

Объектом исследования выступило Федеральное казенное учреждение «Исправительная колония № 4» Управления Федеральной службы исполнения наказаний по Чувашской Республике – Чувашии (Сокращенное наименование Учреждения: ФКУ ИК-4 УФСИН России по Чувашской Республике – Чувашии) - мужская колония общего режима с лимитом наполнения 683 человек, содержатся осужденные, ранее отбывавшие наказание в местах лишения свободы. Является казённым учреждением, осуществляющим свою деятельность в сфере исполнения уголовного наказания в виде лишения свободы.

По состоянию на 1 января 2016 г. укомплектованность лицами рядового и начальствующего состава в учреждении составила 97 % (АППГ – 98 %).

Оценивая состав управленческих кадров, отметим следующие его характеристики:

- работают в основном мужчины, женщины занимают примерно 10 % должностей штата;
- средний возраст сотрудников -28 лет, что позволяет утверждать, что коллектив состоит из молодых специалистов.
- уровень образования – более 50% сотрудников имеют высшее профессиональное образование;

Успешное решение задач, возложенных на уголовно-исполнительную систему, помимо материально-технических и финансовых средств, требует качественного кадрового обеспечения. Исходя из создавшегося в настоящее время положения, значительные усилия Минюста России и органов, исполняющих наказания, направляются главным образом на стабилизацию кадрового состава, формирование и сохранение профессионального ядра. От выбора стиля управления персоналом, эффективности использования кадрового потенциала УИС, уровня их профессионализма и духовно-нравственного состояния, от умелой расстановки кадров зависит конечный результат.

На данном этапе развития экономической ситуации, который характеризуется экономической и политической нестабильностью, общую проблему повышения эффективности управления сотрудниками учреждения ФКУ ИК-4 можно определить как необходимость переключения внимания начальствующего состава с организационно-технических задач на организационно-экономические вопросы. При этом следует учитывать как стратегические задачи, так и локальные проблемы, порожденные нестабильностью тех внешних условий, в которых вынуждена функционировать колония.

Анализ и оценка эффективности управления персоналом являются необходимой стадией подготовки решений по совершенствованию системы управления персоналом. Практическое исследование говорит о том, что, по-видимому, следует отказаться от попыток разработки некой идеальной методики, позволяющей дать абсолютно точные оценки. Кроме того, точные количественные оценки вряд ли представляют большую практическую ценность, поскольку анализ эффективности управления персоналом является не самоцелью, а лишь средством для обоснования принятия решений по совершенствованию системы управления персоналом. Поэтому при оценке управленческого труда рекомендуется ограничиться лишь общими рамками, позволяющими охватить наиболее важные аспекты исследования.

Общие положения по совершенствованию проекта в системе управления

карьерой и профессионально-должностным продвижением управленческих кадров в учреждении на примере Исправительной колонии № 4:

- повышение мотивации сотрудников;
- усилить требования к кандидатам на должности;
- грамотно изменить систему аттестации и обучения сотрудников.

Для реализации проекта необходимо осуществить мероприятия согласно представленного плана, с соблюдением сроков и назначением квалифицированных ответственных лиц.

При соблюдении всех необходимых вышеуказанных условий, можно рассчитывать на высокую социально-экономическую эффективность проекта.

Расчет показывает, что при одной эффективно организованной системе обучения экономический эффект может составить 189000 рублей.

Сэкономленные средства могут быть использованы для дополнителного премирования сотрудников за добросовестное выполнения своих обязонностей, их оздоровление (приобретения абонемента на посещение бассейна, тренажерного зала и др.), для обновления учебно-материальной технической базы (УМТБ). Повышения квалификации сотрудников в учреждении, без выезда в учебное заведение эффективны для повышения уровня знаний сотрудников и рентабельны по издержкам.

В качестве рекомендаций по совершенствованию управления карьерой и профессионально-должностным продвижением управленческих кадров нами предложены рекомендации по определению функционала системы, механизм реализации работы с кадровым резервом на замещение вакантных должностей руководителей.

Предложенный в исследовании механизм работы с молодыми специалистами способствует созданию определенных условий для роста профессионального мастерства, позволит обрести свой стиль работы, сформировать важные личные качества, видеть рост своего профессионализма и профессионального продвижения. Механизм поможет молодым специалистам и руководству учреждения сформировать область совместной деятельности,

наладить взаимодействие со всеми структурами образовательного учреждения и его персоналом.

Субъективизм в оценке вклада работника в достижение результатов деятельности организации оценивается руководством не всегда объективно, что может оказать отрицательное влияние на мотивацию персонала. В этой связи для сотрудников уголовно-исполнительной системы необходимо использование комплексной системы мотивации профессионального продвижения, сочетающей как материальные, так и моральные составляющие.

Список использованных источников

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ) [Электронный ресурс] - Режим доступа: URL: http://www.consultant.ru/.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 30.12.2015) [Электронный ресурс] - Режим доступа: URL: http://www.consultant.ru/.
3. О системе государственной службы Российской Федерации: федеральный закон от 27.05.2003 № 58-ФЗ (в ред. от 13.07.2015); принят Государственной Думой 25.04.2003 г. [Электронный ресурс] - Режим доступа: URL: http://www.consultant.ru/

4. О государственной гражданской службе Российской Федерации: федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ (ред. от 30.12.2015); принят Государственной Думой 7.07.2004 г. [Электронный ресурс] - Режим доступа: URL: http://www.consultant.ru/.

5. Федеральный закон "О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" от 30.11.2011 N 342-ФЗ (ред. 03.07.2016) [Электронный ресурс] - Режим доступа: URL: http://www.consultant.ru/.

6. О противодействии коррупции: федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ [Электронный ресурс] - Режим доступа: URL: http://www.consultant.ru/

7. О контроле за соответствием расходов лиц, замещающих государственные должности, и иных лиц их доходам: федеральный закон от 3.12.2012 № 230-ФЗ [Электронный ресурс] - Режим доступа: URL: http://www.consultant.ru/.

8. Концепция развития уголовно-исполнительной системы Российской Федерации до 2020 года. Утверждена 14 октября 2013 года распоряжением Правительства Российской Федерации № 1772-р.

9. О мерах по совершенствованию деятельности органов исполнительной власти Чувашской Республики: указ Президента Чувашской Республики от 5.05.2004 № 34 [Электронный ресурс] - Режим доступа: URL: http://www.cap.ru/

10. Об утверждении Порядка утверждения индивидуальных планов профессионального развития государственных служащих Чувашской Республики, замещающих высшие должности государственной гражданской службы Чувашской республики, назначение на которые осуществляется Главой Чувашской Республики: указ Главы Чувашской Республики от 30.11.2013 № 121 [Электронный ресурс] - Режим доступа: URL: http://www.cap.ru/

11. О квалификационных требованиях к профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей государственными гражданскими служащими Чувашской Республики, замещающими должность государственной гражданской службы Чувашской

Республики руководителя органа исполнительной власти Чувашской Республики: указ Главы Чувашской Республики от 10.04.2014 № 47 [Электронный ресурс] - Режим доступа: URL: http://www.cap.ru/

12. О государственной программе Чувашской Республики «Развитие потенциала государственного управления» на 2012-2020 г.»: постановление Кабинета Министров Чувашской Республики от 11.11.2011 № 501 [Электронный ресурс] - Режим доступа: URL: http://www.cap.ru/

13. Вопросы Государственной службы Чувашской Республики по конкурентной политике и тарифам: постановление Кабинета Министров Чувашской Республики от 13.08.2009 № 265 [Электронный ресурс] - Режим доступа: URL: http://www.cap.ru/

14. Устав ИК-4// Архив ОК ФКУ ИК-4 – 2012.

15. Положение об отделе кадров ФКУ ИК-4// Архив ОК ФКУ ИК-4 – 2012.

16. Абазова Л.Х. Формирование механизма оптимизации кадровой работы в органах государственной власти/ Л.Х. Абазова // Государственное и муниципальное управление XXI веке: теория, методология и практика. – 2014. - № 13. - С. 137-142.

17. Абакумов И.В. Методы оценки эффективности деятельности госслужащих/ И.В. Абакумов// Социально-экономические явления и процессы. – 2014. – Том 9. - № 7. – С. 5-10.

18. Александрова М.В. Концептуальная модель управления карьерой педагога в территориальной образовательной системе. [Текст] / М.В. Александрова // Гуманитарный вектор. 2008. №1. С. 38.

19. Арсеньев Ю.Н. Управление персоналом. Модели управления: Учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом». – М.: Юнити-Дана, 2012. – 287с.

20. Асланов М.А. Традиционные и инновационные кадровые технологии в органах государственного управления/ М.А. Асланов// Проблемы современной экономики. – 2014. - № 2 (50). – С. 43-46.

21. Астахов Ю.В. Планирование деловой карьеры персонала как эффективная кадровая технология/ Ю.В. Астахов // Известия Саратовского университета. Сер. Социология. Политология. – 2015. – № 13. – Вып. 2. – С. 14-16

22. Базарова Т.Ю. Управление персоналом. – М.: Юнити, 2009 - 231 с.

23. Бандурин А.В. Стратегический менеджмент и кадровый потенциал организации // Электронная версия журнала «Менеджмент в России и за рубежом». – 2013. – №8. – С.23-26.

24. Басаков М.И. Управление персоналом. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2010 – 302 с.

25. Бахарев В.В., Надев Г.А. Служебная карьера в восприятии и оценке государственных служащих региона/ В.В. Бахарев, Г.А. Надев // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2013. - № 2 (26) - С. 72-83.

26. Виханский О.С. Менеджмент: учебник. – М.: "Экономист", 2010 – 356 с.

27. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – М.: ЮНИТИ, 2011 – 402 с.

28. Гидденс Э. Стратификация и классовая структура. [Текст] / Э. Гидденс // Социологические исследования. 1992. №11. С. 107-120.

29. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации [Электронный ресурс]: учебник / А. В. Дейнека. - М.: Дашков и Ко, 2014. - 288 с. - 978-5-394-02375-0. Режим доступа: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=230039. - Дата обращения: 13.01.2014.

30. Десслер, Г. Управление персоналом [Электронный ресурс] / Г.Десслер. - М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2013. - 801 с. - 978-5-9963-2305-0. Режим доступа: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=219934. - Дата обращения: 10.12.2013.

31. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология. – СПб.: Питер, 2009 – 256 с.

32. Долгоруков А.М. Стратегическое искусство: целеполагание в бизнесе, разработка стратегий, воплощение замысла в изнь. [Текст] / А.М. Долгоруков. М: Паблишинг, 2004.–365 с.

33. Друкер П. Задачи менеджмента в XX1 веке. – М.: Инфа-М, 2008 – 352 с.

34. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта. – М.: Центр, 2009. – С.125-128.

35. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 3-е изд. – Н.Новгород: НИМБ, 2011. 256с.

36. Заславская Т.И., Рывкина Р.В. О принципах и основных элементах программирования исследования трудовой мобильности трудовых ресурсов [Текст] / Т.И. Заславская, Р.В. Рывкина Новосибирск, 1977.- 210 с.

37. Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. – М.: Дело, 2009. – 128с.

38. Кадыров Ф.Н. Цели и задачи «эффективного контракта»: идеология и проблемы внедрения/ Ф.Н. Кадыров// Экономика науки. – 2015. - № 3. – С. 180-197.

39. Каштанова Е. Профессиональный рост и служебное продвижение / Е. Каштанова // Кадровик. Кадровый менеджмент.- 2006.- № 10.- С.6-13.

40. Кибанов А.Я. Управление карьерным ростом государственных гражданских служащих: Монография /Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 246 с.

41. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. [Текст] / А.Я. Кибанов М.: ИНФРА-М, 2008. С. 281.

42. Клестов Я.И. Управление карьерой сотрудников в интересах развития предприятия/ Я.И. Клестов //Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2012. – № 16. - С. 130-136.

43. Кузнецов А.М. Некоторые аспекты моделирования кадровой работы по должностному росту государственных гражданских служащих/ А.М. Кузнецов// Теория и практика общественного развития. – 2014. - № 2. – С. 88-91.

44. Лазукова Е. Наем и карьера государственных служащих/ Е. Лазукова // Власть. – 2013. - № 5. – С. 181-185.

45. Лапыгин Ю.Н., Ерашова О.В. Модели компетенций государственных служащих/ Ю.Н. Лапыгин, О.В. Ерашова// Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы. – 2013. - № 9 (2). – с. 189-208.

46. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. – М.: ОАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2012. – 316с.

47. Маевская А.В. Карьерная политика предприятия – его резерв [Электронный ресурс]/ А.В. Маевская. Добавлено:20.10.2008 – Проверено:14.01.2016. http:// www.mevriz.ru/articles/2005/3/3576

48. Малахова О.В., Лозинская С.И. Наставничество в системе государственной гражданской службы Российской Федерации (региональный опыт)/ О.В. Малахова, С.И. Лозинская// Вестник государственного и муниципального управления. – 2015. - № 1 (16). – С. 82-90.

49. Меликьян Г.Г., Колосова Р.П. Экономика труда и социально – трудовые отношения [Текст] / Под ред.. М.: Черо. МГУ, 1996. С. 623.

50. Очаковский В.А., Иваненко И.Н. Установление эффективного контракта для государственных служащих/ В.А. Очаковский, И.Н. Иваненко// Научный журнал КубГАУ. – 2016. - № 116 (02). – С. 43-46.

51. Пахомова Е.В. Понятие «карьера: анализ определений/ Е.В. Пахомова // Вестник ЮУрГУ. Серия «Психология». – 2013. – Том 6. - № 2. – С. 111-115.

52. Петрова Т.А. Управление должностной карьерой государственных служащих/ Т.А. Петрова // Вестник Югорского Государственного университета. – 2007. – Выпуск 7. – С. 85-89.

53. Плешин Ю.И. Управление персоналом: учебное пособие. – СПб.: Питер, 2009. – 218с.

54. Подмарков В.Г. Человек в трудовом коллективе. [Текст] / В.Г. Подмарков // Проблемы социологии труда. М., 1982. С. 158-161.

55. Попов А.В., Дахно Е.В., Щербакова Л.И. Особенности управления развитием карьеры государственных служащих/ А.В. Попов, Е.В. Дахно, Л.И.

Щербакова [Электронный ресурс]// Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 1: Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология. – 2012. - № 2. – Режим доступа: URL: http://cyberleninka.ru/

56. Пряжников Н.С. Профессиональное самоопределение в культурно-исторической перспективе. [Текст] / Н.С. Пряжников // Вопросы психологии. 1996. № 1. С. 62-72.

57. Руткевич М.Н., Филиппов Ф.Р. Социальные перемещения. [Текст] / М.Н. Руткевич, Ф.Р. Филиппов. М., 1970. 253 с.

58. Седова О.Л., Назайкинский С.В. Управление персоналом в системе государственной гражданской службы: проблемы и решения/ О.Л. Седова, С.В. Назайкинский// Вестник Российского государственного гуманитарного университета. – 2015. - № 3. – С. 38-48.

59. Соколова А.С. Профессиональная карьера и подходы к ее исследованию отечественными и зарубежными авторами/ А.С. Соколова // Историческая и социально-образовательная мысль. – 2013. - № 3 (19). – С. 99-103.

60. Сонин М.Я. Социально-экономические проблемы занятости женщин. [Текст] / М.Я. Сонин // Изменение положения женщины и семья. М., 1971. С. 24-28.

61. Сотникова С.И. О карьерном пространстве в российском обществе/ С.И. Сотникова// Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 3. - С. 46-52.

62. Тебекин А.В. Управление персоналом: учебник. [Текст] М.: Кнорус, 2009. С. 289.

63. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: «Дело», 2012. – 245с.

64. Устинова О.В., Пивоварова И.В., Научная статья на тему 'Управление карьерой менеджера в современной организации' по специальности 'Социология' Журнал Современные проблемы науки и образования Выпуск № 1-1 / 2015 Коды ГРНТИ: 04 — Социология ВАК РФ: 22.00.00, УДК: 316.

65. Хисматуллин А.Р. Психологический аспект планирования карьеры/ А.Р. Хисматуллин// Смальта. - 2015. - № 1. – С. 111-112.

66. Черчикова И.Н. Менеджмент / учебник –2 изд./ перераб. и доп. – М.: Изд-во «Банки и биржи», ЮНИТИ, 2013. – 480с.

67. Современная интерпретация сущности карьерного роста [Электронный ресурс] / Добавлено: 09.03.2011 – Проверено:14.01.2016. http:// www.career-st.ru/career_cruising/Kariera/0.

68. Официальный сайт органов государственной власти Чувашской Республики [Электронный ресурс] - Режим доступа: URL: http://www.cap.ru/

69. Официальный сайт Государственной службы Чувашской Республики по конкурентной политике и тарифам [Электронный ресурс] - Режим доступа: URL: http://www.cap.ru/

Приложение

Перечень нормативных правовых актов,
указаний и разъяснений по работе с кадрами

I. Общие вопросы кадрового обеспечения

1. Федеральный закон Российской Федерации от 21.07.1998 № 117-ФЗ «О внесении изменений и дополнений в законодательные акты Российской Федерации в связи с реформированием уголовно-исполнительной системы»;

2. Закон Российской Федерации от 21.07.1993 № 5473-1 «Об учреждениях и органах, исполняющих уголовные наказания в виде лишения свободы»;

3. Положение о службе в органах внутренних дел Российской Федерации, утвержденное Постановлением Верховного Совета Российской Федерации от 23.12.1992 № 4202-1;

4. Указ Президента Российской Федерации от 13.10.2004 № 1314 «Вопросы Федеральной службы исполнения наказаний»;

5. Указ Президента Российской Федерации от 02.12.2005 № 1396 «Об учреждении геральдического знака - эмблемы и флага Федеральной службы исполнения наказаний»;

6. Указ Президента Российской Федерации от 14.06.2010 № 728 «Об учреждении знамени Федеральной службы исполнения наказаний, знамен ее территориальных органов и образовательных учреждений профессионального образования» (вместе с Положением о знамени Федеральной службы исполнения наказаний, знаменах ее территориальных органов и образовательных учреждений профессионального образования);

7. Постановление Правительства Российской Федерации от 24.01.1994 № 40 «Об утверждении норм обеспечения оружием, боеприпасами к нему и специальными средствами сотрудников уголовно-исполнительной системы»;

8. Постановление Правительства Российской Федерации от 22.12.2006 № 789 «О форме одежды, знаках различия и нормах снабжения вещевым имуществом сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации,

Государственной противопожарной службы Министерства Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий, учреждений и органов уголовно-исполнительной системы, имеющих специальные звания внутренней службы»;

9. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 14.10.2010 № 1772-р «О Концепции развития уголовно-исполнительной системы Российской Федерации до 2020 г.»;

10. Приказ МВД России от 08.11.2006 № 895 «Об утверждении Положения об организации медицинского обслуживания и санаторно-курортного лечения в медицинских учреждениях системы МВД России»;

11. Приказ Минюста России от 26.08.2003 № 206 «Об утверждении Инструкции о порядке проведения военно-врачебной экспертизы в учреждениях и органах уголовно-исполнительной системы Министерства юстиции Российской Федерации»;

12. Приказ Минюста России от 06.06.2005 № 76 «Об утверждении Инструкции о порядке применения Положения о службе в органах внутренних дел Российской Федерации в учреждениях и органах уголовно-исполнительной системы»;

13. Приказ Минюста России от 12.12.2005 № 238 «Об утверждении Инструкции по организации деятельности психологической службы уголовно-исполнительной системы»;

14. Приказ Минюста России от 26.02.2006 № 24 «Об утверждении Курса стрельб из стрелкового оружия для сотрудников уголовно-исполнительной системы»;

15. Приказ Минюста России от 20.04.2006 № 123 «Об утверждении Инструкции об организации работы по исчислению выслуги лет для назначения процентной надбавки за выслугу лет к окладу денежного содержания сотрудникам учреждений и органов уголовно-исполнительной системы»;

16. Приказ Минюста России от 20.12.2006 № 376 «Об утверждении Положения о денежном довольствии сотрудников уголовно-исполнительной системы»;

17. Приказ Минюста России от 10.07.2007 № 138 «Об утверждении форм статистической отчетности ФСИН России о состоянии профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих уголовно-исполнительной системы и инструкций по их заполнению»;

18. Приказ Минюста России от 13.07.2007 № 143 «О вещевом обеспечении сотрудников учреждений и органов уголовно-исполнительной системы»;

19. Приказ Минюста России от 08.11.2007 № 211 «Об утверждении описания предметов формы одежды сотрудников учреждений и органов уголовно-исполнительной системы и правил ее ношения»;

20. Приказ Минюста России от 19.05.2008 № 109 «Об утверждении Инструкции по учету кадров уголовно-исполнительной системы и Табеля отчетности по кадрам уголовно-исполнительной системы»;

21. Приказ ФСИН России от 11.05.2006 № 223 «Об утверждении Инструкции о порядке постоянного ношения и хранения боевого огнестрельного оружия, боеприпасов и специальных средств сотрудниками УИС»;

22. Приказ ФСИН России от 19.05.2006 № 245 «Об утверждении Регламента Федеральной службы исполнения наказаний»;

23. Приказ ФСИН России от 23.05.2006 № 250 «Об утверждении Правил внутреннего распорядка Федеральной службы исполнения наказаний»;

24. Приказ ФСИН России от 23.11.2006 № 748 «Об упорядочении сбора и обработки статистической отчетности по работе с личным составом»;

25. Приказ ФСИН России от 02.07.2007 № 354 «Об утверждении Положения о порядке работы квалификационной комиссии Федеральной службы исполнения наказаний»;

26. Приказ ФСИН России от 17.04.2008 № 284 «Об утверждении Инструкции о порядке оформления и выдачи служебных удостоверений работникам уголовно-исполнительной системы и федеральным государственным гражданским служащим ФСИН России и образца защитной голографической марки к служебным удостоверениям ФСИН России»;

27. Приказ ФСИН России от 05.06.2008 № 379 «Об утверждении Порядка подготовки должностной инструкции работника уголовно-исполнительной системы»;

28. Приказ ФСИН России от 01.07.2009 № 282 «Об организации служебных командировок работников уголовно-исполнительной системы на территории Российской Федерации»;

29. Приказ ФСИН России от 28.08.2010 № 385 «Об утверждении Порядка организации работы по инспектированию деятельности образовательных учреждений Федеральной службы исполнения наказаний»;

30. Приказ ФСИН России от 28.12.2010 № 555 «Об организации воспитательной работы с работниками уголовно-исполнительной системы»;

31. Приказ ФСИН России от 11.01.2012 № 5 «Об утверждении Кодекса этики и служебного поведения сотрудников и федеральных государственных гражданских служащих уголовно-исполнительной системы»;

32. Приказ ФСИН России от 29.12.2012 № 658 «Об утверждении Положения об управлении кадров Федеральной службы исполнения наказаний»;

II. Прием на службу и перемещение по службе сотрудников уголовно-исполнительной системы

33. Постановление Правительства Российской Федерации от 23.07.1993 № 720 «О порядке и условиях службы (работы) по совместительству в системе Министерства внутренних дел Российской Федерации»;

34. Приказ Минюста России от 05.08.2005 № 127 «Об утверждении Инструкции о формировании резерва руководящих кадров Федеральной службы исполнения наказаний и работе с ним»;

35. Приказ Минюста России от 25.05.2011 № 165 «Об организации проведения психофизиологических исследований с применением полиграфа в уголовно-исполнительной системе»;

36. Приказ Минюста России от 12.02.2013 № 10 «Об утверждении порядка оформления личного поручительства в учреждениях и органах уголовно-исполнительной системы и категорий должностей в уголовно-исполнительной системе, при назначении на которые оформляется личное поручительство»;

37. Приказ Минюста России от 16.04.2013 № 51 «Об утверждении категорий должностей в уголовно-исполнительной системе, при назначении на которые проводится психофизиологическое исследование с применением полиграфа»;

38. Приказ ФСИН России от 31.08.2009 № 372 «Об утверждении перечня должностей федеральной государственной службы в уголовно-исполнительной системе, при назначении на которые граждане и при замещении которых федеральные государственные служащие обязаны представлять сведения о своих доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, а также сведения о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера своих супруги (супруга) и несовершеннолетних детей»;

39. Приказ ФСИН России от 07.12.2009 № 478 «Об утверждении Порядка представления гражданами, претендующими на замещение должностей федеральной государственной службы в уголовно-исполнительной системе, и федеральными государственными служащими уголовно-исполнительной системы сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера»;

40. Приказ ФСИН России от 22.10.2010 № 446 «Об утверждении Перечня должностей в уголовно-исполнительной системе, назначение на которые и освобождение от которых осуществляются руководителями учреждений и органов уголовно-исполнительной системы»;

III. Порядок присвоения специальных званий сотрудникам уголовно-исполнительной системы

41. Приказ Минюста России от 07.12.2010 № 383 «Об утверждении перечней должностей младшего, среднего и старшего начальствующего составов, замещаемых сотрудниками уголовно-исполнительной системы в медико-санитарных частях Федеральной службы исполнения наказаний»;

42. Приказ Минюста России от 19.09.2011 № 315 «Об утверждении перечней должностей, замещаемых лицами рядового состава, младшего, среднего и старшего начальствующего состава в уголовно-исполнительной системе, и соответствующих этим должностям специальных званий»;

43. Приказ ФСИН России от 16.06.2005 № 460 «О полномочиях должностных лиц Федеральной службы исполнения наказаний, территориальных органов, образовательных и иных учреждений Федеральной службы исполнения наказаний по присвоению специальных званий»;

44. Приказ ФСИН России от 26.01.2011 № 31 «О комиссии ФСИН России по рассмотрению вопросов присвоения специальных званий сотрудниками уголовно-исполнительной системы»;

IV. Служебная дисциплина

45. Приказ ФСИН России от 01.03.2011 № 118 «О Комиссии территориального органа ФСИН России по соблюдению требований к служебному поведению сотрудников уголовно-исполнительной системы и урегулированию конфликта интересов»;

46. Приказ ФСИН России от 12.04.2012 № 198 «Об утверждении Инструкции об организации и проведении служебных проверок в учреждениях и органах уголовно-исполнительной системы»;

47. Письмо ФСИН России от 24.02.2012 № 7/4-94 – об оформлении служебной документации при проведении служебных проверок.

V. Поощрения

48. Приказ Минюста России от 05.10.1998 № 136 «Об учреждении почетного знака уголовно-исполнительной системы Министерства юстиции Российской Федерации «За отличие в службе»;

49. Приказ ФСИН России от 28.02.2005 № 25 «Об учреждении медали Федора Гааза»;

50. Приказ ФСИН России от 10.11.2005 № 855 «О ведомственных наградах Федеральной службы исполнения наказаний»;

51. Приказ ФСИН России от 17.08.2006 № 570 «Об утверждении Положения о наградном оружии в Федеральной службе исполнения наказаний»;

52. Приказ ФСИН России от 29.06.2007 № 353 «Об утверждении Правил подготовки приказов о награждении ведомственными наградами Федеральной службы исполнения наказаний»;

53. Приказ ФСИН России от 06.11.2007 № 611 «Об учреждении нагрудного знака «Лауреат премии ФСИН России»;

54. Приказ ФСИН России от 06.11.2007 № 612 «Об учреждении ведомственных наград Федеральной службы исполнения наказаний»;

55. Приказ ФСИН России от 08.02.2008 № 83 «Об учреждении ведомственных наград Федеральной службы исполнения наказаний»;

56. Приказ ФСИН России от 23.04.2008 № 295 «Об учреждении знаков отличия за окончание федеральных государственных образовательных учреждений Федеральной службы исполнения наказаний, реализующих программы дополнительного профессионального образования»;

57. Приказ ФСИН России от 08.08.2008 № 513 «Об учреждении медали Михаила Галкина-Враского»;

58. Приказ ФСИН России от 07.10.2008 № 585 «Об учреждении золотой медали за отличное окончание образовательных учреждений высшего профессионального образования Федеральной службы исполнения наказаний»;

59. Приказ ФСИН России от 27.07.2009 № 339 «Об учреждении нагрудного знака «Лучший работник уголовно-исполнительной инспекции»;

60. Приказ ФСИН России от 18.11.2009 № 459 «О дополнительном материальном стимулировании сотрудников уголовно-исполнительной системы»;

61. Приказ ФСИН России от 04.06.2010 № 261 «Об установлении звания «Почетный работник уголовно-исполнительной системы» и учреждении нагрудного знака к нему»;

62. Приказ ФСИН России от 05.04.2011 № 201 «О Почетной грамоте Федеральной службы исполнения наказаний и благодарности директора Федеральной службы исполнения наказаний» (вместе с Положением о Почетной грамоте Федеральной службы исполнения наказаний и об объявлении благодарности директора Федеральной службы исполнения наказаний);

63. Приказ ФСИН России от 25.04.2011 № 252 «О нагрудных знаках Федеральной службы исполнения наказаний»;

64. Приказ ФСИН России от 25.05.2011 № 323 «Об утверждении Положения о награждении ведомственными наградами Федеральной службы исполнения наказаний»;

65. Приказ ФСИН России от 16.06.2011 № 359 «О премии Федеральной службы исполнения наказаний» (вместе с Положением о премии Федеральной службы исполнения наказаний, Положением о комиссии по присуждению премии Федеральной службы исполнения наказаний).

VI. Прохождение службы

66. Постановление Правительства Российской Федерации от 23.01.2003 № 43 «О порядке исчисления выслуги лет для назначения процентной надбавки за выслугу лет к окладу денежного содержания сотрудникам органов внутренних дел Российской Федерации, учреждений и органов уголовно-исполнительной системы, Государственной противопожарной службы Министерства Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным

ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий и таможенных органов Российской Федерации»;

67. Приказ Минюста России от 05.09.2006 № 283 «Об утверждении Инструкции о присвоении квалификационной категории сотрудникам учреждений и органов уголовно-исполнительной системы»;

68. Приказ Минюста России от 28.12.2006 № 387 «Об утверждении Инструкции о порядке и условиях выплаты процентных надбавок к должностному окладу (тарифной ставке) государственным служащим и работникам уголовно-исполнительной системы, допущенным к государственной тайне»;

69. Приказ Минюста России от 26.04.2013 № 62 «Об утверждении Порядка присвоения квалификационных званий сотрудникам УИС» ;

70. Приказ ФСИН России от 06.03.2006 № 80 «О продолжительности ежегодных оплачиваемых отпусков»;

71. Приказ ФСИН России от 25.12.2006 № 840 «О мерах по реализации Постановления Правительства Российской Федерации от 02.06.2006 № 343»

72. (Об установлении надбавок за ученую степень и (или) ученое звание сотрудникам некоторых ФОИВ и военнослужащим, проходящим военную службу по контракту);

73. Приказ ФСИН России от 10.03.2009 № 88 «О выплате ежемесячной надбавки отдельным категориям сотрудников Федеральной службы исполнения наказаний»;

74. Приказ ФСИН России от 12.04.2010 № 151 «О мерах по исполнению Указа Президента Российской Федерации от 08.05.2001 № 528 в уголовно-исполнительной системе» (юридическая надбавка);

75. Письмо ФСИН России от 07.04.2010 № 10/7/4-164 – о выплате процентной надбавки за стаж непрерывной работы в уголовно-исполнительной системе работникам, работающим по совместительству;

VII. Пенсионное обеспечение

76. Закон Российской Федерации от 12.02.1993 № 4468-1 «О пенсионном обеспечении лиц проходивших военную службу, службу в органах внутренних дел, государственной противопожарной службе, органах по контролю за оборотом наркотических средств и психотропных веществ, учреждениях и органах уголовно-исполнительной системы, и их семей»;

77. Постановление Совета Министров - Правительства Российской Федерации от 22.09.1993 № 941 «О порядке исчисления выслуги лет, назначения и выплаты пенсий, компенсаций и пособий лицам, проходившим военную службу в качестве офицеров, прапорщиков, мичманов и военнослужащих сверхсрочной службы или по контракту в качестве солдат, матросов, сержантов и старшин либо службу в органах внутренних дел, государственной противопожарной службе, учреждениях и органах уголовно-исполнительной системы, и их семьям в Российской Федерации»;

78. Постановление Правительства Российской Федерации от 08.07.2002 № 510 «Об утверждении Положения о порядке выплаты пенсий гражданам, выезжающим (выехавшим) на постоянное жительство за пределы Российской Федерации»;

VIII. Социальное обеспечение. Государственное страхование. Гарантии и компенсации

79. Федеральный закон от 28.03.1998 № 52-ФЗ «Об обязательном государственном страховании жизни и здоровья военнослужащих, граждан, призванных на военные сборы, лиц рядового и начальствующего состава органов внутренних дел Российской Федерации, Государственной противопожарной службы, органов по контролю за оборотом наркотических средств и психотропных веществ, сотрудников учреждений и органов уголовно-исполнительной системы»;

80. Постановление Правительства Российской Федерации от 16.12.2004 № 796 «О размере и порядке осуществления выплаты на обзаведение имуществом первой необходимости сотрудникам учреждений, исполняющих наказания»;

81. Постановление Правительства Российской Федерации от 27.12.2004 № 852 «О порядке и размерах выплаты компенсаций за наем (поднаем) жилых помещений сотрудникам органов внутренних дел Российской Федерации, Федеральной службы исполнения наказаний, Государственной противопожарной службы Министерства Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий, органов по контролю за оборотом наркотических средств и психотропных веществ, таможенных органов Российской Федерации, лицам начальствующего состава Государственной фельдъегерской службы Российской Федерации»;

82. Приказ Минюста России от 28.10.2005 № 198 «О порядке возмещения ущерба в случае гибели (смерти) или причинения увечья сотруднику уголовно-исполнительной системы, а также ущерба, причиненного имуществу сотрудника уголовно-исполнительной системы или его близких»;

83. Приказ Минюста России от 30.12.2005 № 258 «Об утверждении Инструкции об организации работы по социальному обеспечению сотрудников и их семей в уголовно-исполнительной системе»;

84. Приказ Минюста России от 13.04.2006 № 114 «Об утверждении Инструкции о проведении обязательного государственного страхования жизни и здоровья сотрудников учреждений и органов уголовно-исполнительной системы»;

85. Приказ Минюста России от 11.07.2006 № 249 «Об утверждении Правил оформления, выдачи и учета удостоверений ветерана боевых действий в учреждениях и органах уголовно-исполнительной системы»;

86. Приказ Минюста России от 05.09.2006 № 282 «Об утверждении Инструкции о порядке возмещения расходов, связанных с перевозкой сотрудников уголовно-исполнительной системы, граждан, уволенных со службы, членов их семей, а также их личного имущества»;

87. Приказ Минюста России от 16.08.2007 № 165 «Об утверждении формы статистической отчетности Федеральной службы исполнения наказаний об

обеспечении социальных гарантий по обязательному государственному страхованию жизни и здоровья сотрудников уголовно-исполнительной системы и инструкции по ее заполнению»;

88. Приказ Минюста России от 09.08.2011 № 283 «Об утверждении Инструкции по организации социальной работы с членами семей сотрудников уголовно-исполнительной системы, погибших при исполнении служебных обязанностей, и сотрудниками уголовно-исполнительной системы, ставшими инвалидами вследствие военной травмы»;

89. Приказ ФСИН России от 26.04.2005 № 301 «О мерах по реализации Постановления Правительства Российской Федерации от 16.12.2004 № 796» (вместе с Порядком выплаты (в виде единовременного пособия) на обзаведение имуществом первой необходимости сотрудникам учреждений, исполняющих наказания);

90. Приказ ФСИН России от 31.05.2005 № 397 «О мерах по социальной поддержке личного состава уголовно-исполнительной системы» (вместе с Инструкцией о порядке выплаты сотрудникам уголовно-исполнительной системы ежемесячной надбавки за сложность, напряженность и специальный режим службы);

91. Приказ ФСИН России от 13.07.2005 № 649 «О мерах по выполнению в Федеральной службе исполнения наказаний Постановления Правительства Российской Федерации от 31.12.2004 № 911»;

92. Приказ ФСИН России от 28.07.2005 № 671 «Об утверждении Положения о Центральной комиссии Федеральной службы исполнения наказаний по вопросам выплат пособий, денежных компенсаций, сумм в возмещение материального ущерба»;

93. Приказ ФСИН России от 05.06.2006 № 336 «Об упорядочении организации погребения погибших (умерших) сотрудников уголовно-исполнительной системы»;

94. Приказ ФСИН России от 22.08.2008 № 531 «Об утверждении Инструкции о порядке погребения погибших (умерших) сотрудников уголовно-

исполнительной системы, лиц, уволенных со службы в уголовно-исполнительной системе, оплаты ритуальных услуг, изготовления и установки надгробных памятников»;

95. Приказ ФСИН России от 24.05.2012 № 287 «О размере выплаты сотрудникам уголовно-исполнительной системы для оплаты стоимости путевок их детей в организации отдыха и оздоровления в 2012 году»;

96. Письмо ФСИН России от 28.08.2008 № 10/7/4-368 - разъяснение о порядке оформления удостоверений ветерана боевых действий сотрудникам уголовно-исполнительной системы;

97. Письмо ФСИН России от 30.08.2011 № 7-16274-01 – о мерах по разъяснению положений Федерального закона от 19.07.2011 № 247-ФЗ (о социальных гарантиях);

VII. Иные нормативные правовые акты

98. Федеральный закон от 02.05.2006 № 59-ФЗ «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации»;

99. Постановление Правительства Российской Федерации от 31.03.1994 № 280 «О порядке установления факта выполнения военнослужащими и иными лицами задач в условиях чрезвычайного положения и при вооруженных конфликтах и предоставления им дополнительных гарантий и компенсаций»;

100. Постановление Правительства Российской Федерации от 19.12.2003 № 763 «Об удостоверении ветерана боевых действий» (вместе с Инструкцией о порядке заполнения, выдачи и учета удостоверения ветерана боевых действий);

101. Постановление Правительства Российской Федерации от 06.02.2010 № 63 «Об утверждении Инструкции о порядке допуска должностных лиц и граждан Российской Федерации к государственной тайне»;

102. Приказ Минюста России от 23.03.2007 № 59 «Об утверждении Инструкции по организации деятельности учебного центра (учебного пункта) территориального органа уголовно-исполнительной системы»;

103. Приказ Минюста России от 20.05.2013 № 71 «Об утверждении порядка обеспечения вещевым имуществом сотрудников учреждений и органов уголовно-исполнительной системы, имеющих специальные звания внутренней службы»;

104. Приказ ФСИН России от 27.04.2005 № 315 «О дополнительных выплатах сотрудникам уголовно-исполнительной системы»;

105. Приказ ФСИН России от 07.06.2005 № 413 «Об утверждении норм положенности технических средств обучения в системе профессионального образования сотрудников уголовно-исполнительной системы»;

106. Приказ ФСИН России от 26.12.2005 № 928 «О дополнительных отпусках рабочих и служащих учреждений и органов уголовно-исполнительной системы»;

107. Приказ ФСИН России от 30.08.2006 № 592 «Об аттестационной комиссии Федеральной службы исполнения наказаний по вопросам федеральной государственной гражданской службы»;

108. Приказ ФСИН России от 16.07.2007 № 380 «О внеконкурсном поступлении на федеральную государственную гражданскую службу и замещении должностей федеральной государственной гражданской службы в ФСИН России»;

109. Приказ ФСИН России от 14.11.2007 № 632 «Об утверждении Методики проведения конкурса на замещение вакантной должности федеральной государственной гражданской службы в ФСИН России»;

110. Приказ ФСИН России от 22.07.2008 № 483 «О мерах по реализации Указа Президента Российской Федерации от 19.11.2007 № 1532» (Об исчислении стажа государственной гражданской службы РФ для установления государственным гражданским служащим РФ ежемесячной надбавки к должностному окладу за выслугу лет на государственной гражданской службе Российской Федерации, определения продолжительности ежегодного дополнительного оплачиваемого отпуска за выслугу лет и размера поощрений

за безупречную и эффективную государственную гражданскую службу Российской Федерации);

111. Приказ ФСИН России от 29.05.2010 № 256 «Об утверждении Порядка уведомления федеральными государственными служащими Федеральной службы исполнения наказаний о фактах обращения в целях склонения их к совершению коррупционных правонарушений»;

112. Приказ ФСИН России от 17.12.2010 № 532 «О мерах по реализации постановления Правительства Российской Федерации от 21.06.2010 № 467» (О возмещении расходов по бронированию и найму жилого помещения, связанных со служебными командировками на территории РФ);

113. Приказ ФСИН России от 10.08.2011 № 463 «Об утверждении Инструкции по делопроизводству в учреждениях и органах уголовно-исполнительной системы»;

114. Приказ ФСИН России от 05.03.2012 № 141 «Об утверждении Порядка организации инспектирования территориальных органов ФСИН России»;

115. Приказ ФСИН России от 05.06.2012 № 305 «О квалификационных требованиях к профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей федеральными государственными гражданскими служащими Федеральной службы исполнения наказаний»;

116. Приказ ФСИН России от 13.06.2012 № 324 «Об утверждении Положения о конкурсе профессионального мастерства преподавателей учебных центров (пунктов) территориальных органов Федеральной службы исполнения наказаний»;

117. Нормативные правовые акты, изданные во исполнение Федерального закона от 30.12.2012 № 283-ФЗ «О социальных гарантиях сотрудникам некоторых федеральных органов исполнительной власти и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»

118. Указ Президента Российской Федерации от 13.02.2013 № 140 «О порядке обеспечения денежным довольствием сотрудников учреждений и органов уголовно-исполнительной системы, федеральной противопожарной службы

Государственной противопожарной службы, органов по контролю за оборотом наркотических средств и психотропных веществ и таможенных органов Российской Федерации, прикомандированных в соответствии с законодательством Российской Федерации к органам государственной власти и иным государственным органам»;

119. Постановление Правительства Российской Федерации от 30.12.2011 № 1237 «О размерах коэффициентов и процентных надбавок и порядке их применения для расчета денежного довольствия военнослужащих, проходящих военную службу по контракту, и сотрудников некоторых федеральных органов исполнительной власти, проходящих военную службу (службу) в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, а также в других местностях с неблагоприятными климатическими или экологическими условиями, в том числе отдаленных местностях, высокогорных районах, пустынных и безводных местностях»;

120. Постановление Правительства Российской Федерации от 17.01.2013 № 4 «О порядке предоставления жилого помещения в собственность отдельным категориям граждан»;

121. Постановление Правительства Российской Федерации от 17.01.2013 № 14 «Об утверждении Правил выплаты денежной компенсации за использование личного транспорта в служебных целях сотрудникам учреждений и органов уголовно-исполнительной системы, федеральной противопожарной службы Государственной противопожарной службы, органов по контролю за оборотом наркотических средств и психотропных веществ и таможенных органов Российской Федерации»;

122. Постановление Правительства Российской Федерации от 25.01.2013 № 32 «О порядке выплаты денежного довольствия сотрудников некоторых федеральных органов исполнительной власти, захваченных в плен или в качестве заложников, интернированных в нейтральных странах, а также безвестно отсутствующих, супругам или другим членам их семей»;

123. Постановление Правительства Российской Федерации от 30.01.2013 № 63 «Об утверждении Правил возмещения расходов на проезд и провоз багажа к избранному месту жительства сотрудникам учреждений и органов уголовно-исполнительной системы, федеральной противопожарной службы Государственной противопожарной службы, органов по контролю за оборотом наркотических средств и психотропных веществ и таможенных органов Российской Федерации, выплаты денежной компенсации расходов на проезд в санаторно-курортные организации гражданам Российской Федерации, уволенным со службы в указанных учреждениях и органах, и членам их семей, а также проезда членов семей и родителей погибшего (умершего) сотрудника этих учреждений и органов к месту его погребения, находящемуся за пределами территории Российской Федерации»;

124. Постановление Правительства Российской Федерации от 04.02.2013 № 81 «Об утверждении Правил выплаты сотрудникам федеральной противопожарной службы Государственной противопожарной службы, органов по контролю за оборотом наркотических средств и психотропных веществ, учреждений и органов уголовно-исполнительной системы и таможенных органов Российской Федерации надбавки к должностному окладу за выполнение задач, связанных с риском (повышенной опасностью) для жизни и здоровья в мирное время, и о внесении изменений в постановление Правительства Российской Федерации от 24 декабря 2011 г. № 1122»;

125. Постановление Правительства Российской Федерации от 05.02.2013 № 95 «О ежемесячной надбавке к должностному окладу за особые условия службы сотрудникам некоторых федеральных органов исполнительной власти»;

126. Постановление Правительства Российской Федерации от 05.02.2013 № 94 «Об утверждении Правил обеспечения денежным довольствием сотрудников некоторых федеральных органов исполнительной власти, прикомандированных в соответствии с законодательством Российской Федерации к организациям»;

127. Постановление Правительства Российской Федерации от 16.02.2013 № 126 «О порядке формирования фонда денежного довольствия сотрудников Федеральной службы исполнения наказаний, Министерства Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий (в части федеральной противопожарной службы Государственной противопожарной службы), Федеральной службы Российской Федерации по контролю за оборотом наркотиков и Федеральной таможенной службы»;

128. Постановление Правительства Российской Федерации от 12.03.2013 № 204 «О порядке и размерах выплаты денежной компенсации за наем (поднаем) жилых помещений сотрудникам учреждений и органов уголовно-исполнительной системы, федеральной противопожарной службы Государственной противопожарной службы, органов по контролю за оборотом наркотических средств и психотропных веществ и таможенных органов Российской Федерации, а также членам семей сотрудников указанных учреждений и органов, погибших (умерших) вследствие увечья или иного повреждения здоровья, полученных в связи с выполнением служебных обязанностей, либо вследствие заболевания, полученного в период прохождения службы в этих учреждениях и органах»;

129. Постановление Правительства Российской Федерации от 16.03.2013 № 217 «Об установлении категорий сотрудников учреждений и органов уголовно-исполнительной системы, федеральной противопожарной службы Государственной противопожарной службы, органов по контролю за оборотом наркотических средств и психотропных веществ и таможенных органов Российской Федерации, которым предоставляются жилые помещения специализированного жилищного фонда, и о порядке предоставления жилых помещений специализированного жилищного фонда сотрудникам этих учреждений и органов»;

130. Постановление Правительства Российской Федерации от 21.03.2013 № 249 «Об обеспечении денежным довольствием сотрудников некоторых

федеральных органов исполнительной власти, прикомандированных в соответствии с законодательством Российской Федерации к международным организациям»;

131. Постановление Правительства Российской Федерации от 06.04.2013 № 303 «Об определении периодов, подлежащих включению в общую продолжительность службы, и порядка исчисления общей продолжительности службы для выплаты сотрудникам учреждений и органов уголовно-исполнительной системы, федеральной противопожарной службы Государственной противопожарной службы, органов по контролю за оборотом наркотических средств и психотропных веществ и таможенных органов Российской Федерации единовременного пособия при увольнении, выплаты оклада по специальному званию гражданам, уволенным со службы в указанных учреждениях и органах без права на пенсию и имеющим общую продолжительность службы в них менее 20 лет, а также для предоставления единовременной социальной выплаты для приобретения или строительства жилого помещения»;

132. Постановление Правительства Российской Федерации от 10.04.2013 № 320 «О порядке предоставления бесплатных путевок в медицинские организации (санаторно-курортные организации) сотрудникам учреждений и органов уголовно-исполнительной системы, федеральной противопожарной службы Государственной противопожарной службы, органов по контролю за оборотом наркотических средств и психотропных веществ и таможенных органов Российской Федерации, а также отдельным категориям граждан Российской Федерации, уволенных со службы в указанных учреждениях и органах»;

133. Постановление Правительства Российской Федерации от 24.04.2013 № 369 «О предоставлении единовременной социальной выплаты для приобретения или строительства жилого помещения сотрудникам учреждений и органов уголовно-исполнительной системы, федеральной противопожарной службы Государственной противопожарной службы, органов по контролю за

оборотом наркотических средств и психотропных веществ и таможенных органов Российской Федерации»;

134. Приказ ФСИН России от 31.01.2013 № 44 «Об определении стоимости путевки и установлении размера платы за санаторно-курортное лечение в медицинских организациях (санаторно-курортных организациях) Федеральной службы исполнения наказаний»;

135. Приказ ФСИН России от 22.02.2013 № 91 «Об утверждении Порядка установления поощрительных выплат за особые достижения в службе сотрудникам уголовно-исполнительной системы»;

136. Приказ ФСИН России от 28.03.2013 № 142 «Об утверждении перечня должностей сотрудников уголовно-исполнительной системы, при замещении которых выплачивается ежемесячная надбавка к должностному окладу за особые условия службы, и размеров надбавок по этим должностям»;

137. Приказ ФСИН России от 28.03.2013 № 143 «О размерах надбавки к должностному окладу сотрудникам уголовно-исполнительной системы за выполнением задач, связанных с риском (повышенной опасностью) для жизни и здоровья в мирное время»;

138. Приказ ФСИН России от 09.04.2013 № 174 «Об утверждении Порядка выплаты подъемного пособия и суточных при переезде сотрудников уголовно-исполнительной системы на новое место службы в другой населенный пункт».