

УДК 343.8

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

### **КАДРОВЫЕ РИСКИ УЧРЕЖДЕНИЙ И ОРГАНОВ УГОЛОВНО-ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЫ**

**Реферат:** в статье приводится авторский подход к определению и классификации кадровых рисков учреждений и органов уголовно-исполнительной системы. Под кадровыми рисками понимается вероятность снижения эффективности уголовно-исполнительной практики, обусловленная неполной реализацией служебного потенциала сотрудников и их неправомерным служебным поведением вследствие нерационального использования кадрового потенциала ФСИН России. Имеющиеся проблемы кадрового обеспечения уголовно-исполнительной системы выступают важнейшими рискогенными факторами уголовно-исполнительной практики. Сохранение и укрепление кадрового потенциала, решение проблем в кадровом обеспечении уголовно-исполнительной системы в долгосрочной перспективе может быть достигнуто в результате формирования целостной системы управления кадровыми рисками. Начальным этапом управления кадровыми рисками уголовно-исполнительной системы является их классификация. Кроме того, эффективное управление кадровыми рисками предполагает минимизацию их негативного воздействия на деятельность учреждений и органов уголовно-исполнительной системы, которая требует комплексного учета особенностей каждого отдельного риска.

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

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

### **PERSONNEL RISKS OF ORGANIZATIONS AND BODIES OF THE PENAL SYSTEM**

**Abstract:** the article deals with the author's approach to determination and classification of penal organizations' and bodies' personnel's risks. Personnel's risks are understood as the probability of decrease in efficiency of penal practice caused by incomplete implementation of officers' potential and their illegal behavior owing to irrational use of penal personnel's capacity.

The problems of staffing the penal system are the most important riskogenny factors of penal practice. Preserving and strengthening the personnel's potential, the solution of urgent problems in staffing the penal system in the long term can be achieved by forming of an integral personnel's risks management system.

The author believes that the initial stage of penal personnel's risks management is their classification; gives a number of classification signs. Besides, the effective management of personnel's risks presupposes minimization of their negative impact on penal organizations' and bodies' activity which requires complex consideration of each separate risk remarkable features.

**Keywords:** penal system, work with penal staff, penal personnel, personnel's potential, personnel's risks.



**О**сновным ресурсом и ключевым фактором, определяющим эффективность деятельности ФСИН России, является кадровый потенциал уголовно-исполнительной системы (УИС).

Официальная статистика ФСИН России указывает на наличие комплекса проблем в работе с кадрами, связанных с неоптимальной служебной нагрузкой сотрудников, снижением уровня дисциплины персонала и законности, а также с недостатками в организации кадровой работы в территориальных органах УИС в части комплектования кадров, работы с резервом руководящих кадров, нарушения порядка и условий прохождения службы сотрудниками и др. [1].

Указанные проблемы кадрового обеспечения УИС выступают важнейшими рискогенными факторами уголовно-исполнительной практики, от успешного противодействия которым во многом зависит эффективность деятельности УИС. Сохранение и укрепление кадрового потенциала, решение имеющихся проблем в кадровом обеспечении

УИС в долгосрочной перспективе может быть достигнуто в результате формирования целостной системы управления кадровыми рисками.

Под кадровыми рисками учреждений и органов УИС следует понимать вероятность снижения эффективности уголовно-исполнительной практики, обусловленную неполной реализацией служебного потенциала сотрудников и их неправомерным слу-

жебным поведением вследствие нерационального использования кадрового потенциала ФСИН России.

Начальным этапом управления кадровыми рисками УИС является их классификация. Исследования специалистов в сфере кадровых рисков [2, 3, 4, 5] позволяют предложить уточненную классификацию кадровых рисков учреждений и органов УИС, наглядно представленную на рисунке.

|   |   |                                   |   |  |                               |
|---|---|-----------------------------------|---|--|-------------------------------|
| <b>Место возникновения</b>  |   |                                   |   |  |                               |
| Внешние риски   |   |                                   | Внутренние риски  |  |                               |
| <b>Источник возникновения</b>                                       |   |                                   |   |  |                               |
| Риски персонала   |   |                                   | Риски системы управления персоналом   |  |                               |
| <b>Объект риска</b>   |   |                                   |   |  |                               |
| Риски работника УИС   |   | Риски учреждения УИС              |   | Риски ФСИН России                                  |                               |
| <b>Виды деятельности учреждений УИС (сфера возникновения риска)</b> |   |                                   |   |  |                               |
| Риски, связанные с охраной учреждения                               | Риски воспитательной работы с осужденными | Риски режима и оперативной работы | Риски, связанные с производственной деятельностью учреждения и трудовой адаптацией осужденных | Риски, связанные с тыловым обеспечением учреждения | Риски, связанные с персоналом |
| <b>Виды возможных потерь или приобретений</b>                       |   |                                   |   |  |                               |
| Финансовые риски  | Информационные риски                      | Материально-технические риски     | Моральные риски   | Квалификационные риски                             | Кадровые риски                |
| <b>Характер возникновения</b>                                       |   |                                   |   |  |                               |
| Объективные риски   |   |                                   | Субъективные риски  |  |                               |
| <b>Причина возникновения</b>  |   |                                   |   |  |                               |
| Случайные (неумышленные) риски                                      |   |                                   | Не случайные (целенаправленные) риски   |  |                               |
| <b>Систематичность проявления</b>                                   |   |                                   |   |  |                               |
| Систематические риски   |   |                                   | Несистематические (специфические) риски   |  |                               |
| <b>Период действия</b>  |   |                                   |   |  |                               |
| Краткосрочные риски   |   |                                   | Долгосрочные риски  |  |                               |
| <b>Степень предсказуемости</b>                                      |   |                                   |   |  |                               |
| Плановые риски  |   | Прогнозируемые риски              |   | Непредвиденные риски                               |                               |
| <b>Степень регулярности потенциального проявления</b>               |   |                                   |   |  |                               |
| Разовые (или случайные) риски                                       |   | Регулярные риски                  |   | Постоянные риски                                   |                               |
| <b>Степень допустимости</b>   |   |                                   |   |  |                               |
| Минимальные риски   | Малые риски                               | Средние риски                     | Высокие риски   | Критические риски                                  |                               |

Рис. Классификация кадровых рисков учреждений и органов УИС

На наш взгляд, эффективное управление кадровыми рисками в первую очередь предполагает минимизацию их негативного воздействия на деятельность учреждений и органов УИС, которая требует ком-

плексного учета особенностей каждого отдельного риска согласно приведенной ниже классификации.

По месту возникновения кадровые риски в УИС могут быть внешними и внутренними. Опираясь

на классический подход стратегического менеджмента (ПЭСТ-анализ), к внешним рискам УИС следует отнести политические, экономические, правовые, социальные, технологические и ряд других рисков.

Политические риски учреждений и органов УИС в первую очередь связаны с отношением государства к системе исполнения наказаний (например, недостаточная освещенность положительной деятельности учреждений УИС в средствах массовой информации, в выступлениях политических деятелей, представителей правозащитных организаций во многом снижает престиж службы).

Экономические риски учреждений и органов УИС связаны с уровнем жизни населения, уровнем заработной платы в регионе в соотношении с размером денежного довольствия сотрудников УИС (например, неконкурентоспособность заработной платы рядовых сотрудников УИС в ряде регионов), наличием свободных рабочих мест с высоким уровнем заработной платы на предприятиях региона и т. п.

Правовые риски учреждений и органов УИС определяются качеством и полнотой правового регулирования деятельности УИС и прохождения службы персоналом (например, уровень социальных гарантий сотрудников УИС ниже в сравнении с другими правоохранительными органами, а отдельные аспекты в работе с кадрами УИС недостаточно полно урегулированы на законодательном уровне).

Социальные риски учреждений и органов УИС отражают качество жизни населения, региональные социально-демографические факторы, отношение общества к деятельности УИС и т. п. (например, в ряде регионов существует реальный кадровый «голод», а служба в УИС не считается престижной). Технологические риски учреждений и органов УИС связаны с уровнем развития технологий, используемых в деятельности учреждений УИС, транспортной сетью и другими элементами инфраструктуры учреждений и т. п. (например, удаленность исправительного учреждения от места жительства сотрудников).

К внешним факторам, кроме перечисленных, могут быть отнесены такие, как уровень взаимодействия учреждений и органов УИС с региональными властями, климатические особенности региона и другие факторы, как непосредственно, так и опосредованно влияющие на кадровую ситуацию конкретного подразделения УИС и его персонал.

Внутренние риски в кадровой сфере возникают непосредственно в УИС и в наиболее общем виде могут быть разделены на риски персонала и риски системы управления персоналом. Такая дифференциация кадровых рисков предполагает их клас-

сификацию по источнику возникновения. Представляется, что данная подклассификация может считаться базовой, поскольку именно внутренние кадровые риски оказывают наибольшее существенное влияние на деятельность ФСИН России.

К рискам персонала следует отнести риски, связанные с профессиональной некомпетентностью кадров, неэффективной реализацией сотрудником своего служебного потенциала, особенностями его личности и служебного поведения.

Риски системы управления персоналом возникают вследствие неэффективного управления кадровыми ресурсами УИС как по субъективным причинам, связанным с особенностями личности и деятельностью субъектов системы управления (руководителей, работников кадровых и воспитательных аппаратов), так и по объективным причинам, связанным со стратегическими просчетами в кадровой политике, несовершенством нормативно-правового обеспечения прохождения службы.

Классификация кадровых рисков учреждений и органов УИС по объекту предполагает выделение в качестве носителя риска отдельного работника УИС, группы работников, выделенных по отдельному признаку (например, профессионально-квалификационному), конкретного исправительного учреждения, территориального органа или ФСИН России как государственного органа исполнительной власти в целом. Кадровые риски могут угрожать объекту (носителю риска) как на личностном уровне, так и на различных уровнях уголовно-исполнительной практики. На личностном уровне кадровые риски угрожают не только отдельным работникам УИС (например, потеря трудоспособности вследствие профессионального заболевания, связанного с прохождением службы), но и определенным профессиональным группам (например, потеря кадров, связанная с сокращением должностной категории персонала). Вследствие указанных причин, а также в силу различных обстоятельств, связанных с кадровой сферой (например, недостатки в воспитательной работе с осужденными), кадровые риски могут угрожать уголовно-исполнительной практике, которая реализуется исправительным учреждением, территориальным органом или ФСИН России.

Классификация кадровых рисков учреждений и органов УИС по видам деятельности предполагает соотнесение риска с конкретной сферой его возникновения. По этому признаку можно выделить риски, связанные с охраной учреждения; риски воспитательной работы с осужденными; риски режима и оперативной работы; риски, касающиеся производственной деятельности учреждения и трудовой адаптации осужденных; риски, связанные с

тыловым обеспечением учреждения; риски, связанные с персоналом, и т. п.

По видам возможных потерь или приобретений риски в области управления персоналом УИС могут быть:

- финансовыми, обусловленными с утратой денежных средств в результате непрофессионализма, мошенничества, краж и т. д.;

- информационными, связанными с утечкой служебной информации в результате халатности или коррупционных действий сотрудников;

- материально-техническими, возникающими в результате хищений, поломок, некачественной эксплуатации оборудования, оргтехники и других объектов материально-технической базы учреждения и т. п.;

- моральными, возникающими в результате нанесения морального ущерба сотрудникам или имиджу учреждения, вследствие распространения достоверной конфиденциальной или недостоверной информации;

- квалификационными, появляющимися из-за утраты сотрудниками знаний, умений, навыков или недополучения их в процессе повышения квалификации;

- кадровыми, возникающими вследствие потери ключевых сотрудников в результате увольнений, переводов по службе, потери здоровья, трудоспособности или смерти.

Другой классификационный признак (характер возникновения) подразделяет кадровые риски УИС на объективные и субъективные. Первые связаны с существующей системой государственного управления, действующим законодательством и ведомственной нормативной базой, структурой управления, сложившейся в системе ФСИН России и отдельном регионе, и т. п. Субъективные кадровые риски касаются конкретных сотрудников и руководителей. При управлении такими рисками следует учитывать, что каждый сотрудник УИС является личностью, которой присущи свои личностные черты, характер, уровень образованности, культуры, а также принимать во внимание специфику организационной культуры структурных подразделений и другие факторы.

По причинам возникновения кадровые риски УИС могут быть случайными (неумышленными), и неслучайными (целенаправленными). Случайные кадровые риски возникают вследствие неумышленных действий персонала, в том числе связанных с просчетами в правовом регулировании и деятельности системы управления персоналом. Целенаправленные кадровые риски связаны с преднамеренными действиями персонала, которые могут нести как умышленные, так и неумышленные угрозы.

По систематичности проявления кадровые риски учреждений и органов УИС могут быть систематическими и несистематическими (специфическими). Разделение кадровых рисков на две эти категории связано с тем, что систематические риски трудно поддаются регулированию, поскольку не зависят от деятельности системы управления персоналом. Эти риски возникают вследствие особенностей человека, а также по причинам, обусловленным воздействием внешних факторов (политических, экономических, социально-демографических и т. п.). Специфические кадровые риски зависят от деятельности системы управления персоналом, связаны с принятием и реализацией конкретных кадровых решений и поэтому могут и должны контролироваться и устраняться.

По периоду действия кадровые риски учреждений и органов УИС могут быть краткосрочными, которые решаются в рабочем порядке, и долгосрочными, требующими изучения, прогнозирования и привлечения существенных ресурсов. Примером краткосрочного кадрового риска может служить появление вакансии вследствие неожиданного увольнения работника, которое предполагает возложение исполнения обязанностей отсутствующего сотрудника на коллег до момента укомплектования должности. Долгосрочным кадровым риском может считаться плановое количество вакантных должностей начальствующего состава ФСИН России. Период действия краткосрочных кадровых рисков – до нескольких месяцев, долгосрочные риски могут угрожать эффективной деятельности УИС год и более.

Эффективное управление кадровыми рисками должно учитывать также степень их предсказуемости. При этом риски могут и должны одновременно анализироваться по другим классификационным признакам. По степени предсказуемости кадровые риски учреждений и органов УИС могут быть плановыми, прогнозируемыми и непредвиденными. Например, к плановым кадровым рискам персонала, связанным с нехваткой кадров, может быть отнесено появление вакансии в связи с достижением сотрудником предельного возраста. Прогнозируемым риском такого рода может считаться предстоящее высвобождение сотрудников в связи с организационно-штатными мероприятиями, а непредвиденным – болезнь руководителя, не позволяющая ему продолжить службу. Плановые и прогнозируемые риски можно и нужно предвидеть и поэтому заблаговременно разрабатывать меры по минимизации их последствий в зависимости от содержания конкретного риска. Непредвиденные риски могут быть минимизированы за счет эффективно функционирующей системы управления персоналом, профессиональной компетентности

сотрудников. В приведенном примере это сформированный на все руководящие должности кадровый резерв и хорошо подготовленные резервисты.

По степени регулярности потенциального проявления кадровые риски учреждений и органов УИС могут быть разовыми (или случайными), регулярными и постоянными. Появление разовых кадровых рисков может быть связано с негативным поведением конкретного сотрудника, вызванным случайным стечением обстоятельств. Регулярные риски проявляются при определенных условиях. Например, они могут быть связаны со снижением работоспособности персонала в ночное время. К постоянным кадровым рискам можно отнести риски коррупционных проявлений, риски профессионального выгорания персонала и т. п., появление которых носит потенциально возможный характер при любых обстоятельствах.

По степени допустимости кадровые риски учреждений и органов УИС могут быть минимальными, малыми, средними, высокими и критическими. Минимальным может считаться кадровый риск, при котором рискогенные факторы практически отсутствуют, а вероятность наступления отрицательных результатов близка к нулю. Малый кадровый риск характеризуется незначительной вероятностью наступления отрицательных результатов, а факторы риска несущественны. Кадровые риски среднего уровня намного снижают эффективность управления персоналом. При этом вероятность наступления отрицательных результатов существенна.

Высоким может считаться кадровый риск, который намного снижает эффективность управления персоналом, а вероятность наступления отри-

цательных событий значительна. Критические кадровые риски ставят под угрозу реализацию кадровой безопасности исправительного учреждения, а вероятность наступления отрицательных событий максимальная.

Следует отметить, что отнесение того или иного риска к одной из перечисленных категорий требует соответствующей количественной оценки. Однако, поскольку проблема оценки кадровых рисков не решена до настоящего времени, исследователи предлагают использовать для оценки достаточно простые методы, например, проводить количественную оценку кадровых рисков по шкале Харрингтона, позволяющей ранжировать их по пяти уровням – от минимального до критического [2, с. 129–130; 3, с. 19].

Полагаем, что отдельные признаки приведенной классификации кадровых рисков учреждений и органов УИС имеют определенное самостоятельное значение. Однако на практике кадровые риски весьма сложно описать одним-двумя признаками, поэтому эффективное управление кадровыми рисками требует комплексного учета всех особенностей каждого отдельного риска.

Предложенная классификация кадровых рисков учреждений и органов УИС, безусловно, требует дальнейшей проработки. Вместе с тем сама постановка проблемы идентификации кадровых рисков УИС и поиска путей их устранения или минимизации позволит в дальнейшем продолжить соответствующие исследования. Представляется, что их результаты могут привести к созданию эффективной системы управления персоналом учреждений и органов УИС и формированию высокопрофессионального кадрового состава ФСИН России.



### Список литературы

1. Информационный обзор ФСИН России от 5 апреля 2016 г. М., 2016. 20 с.
2. Пронина И. В. Оценка компетенций персонала промышленного предприятия при принятии управленческих решений : дис. ... канд. экон. наук. Ижевск, 2005. 170 с.
3. Митрофанова А. Е. Управление кадровыми рисками в работе с персоналом организации : автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2013. 28 с.
4. Слободской А. Л. Риски в управлении персоналом : учеб. пособие / под ред. В. К. Потемкина. СПб., 2011. 155 с.

### References

1. Informacionnyj obzor FSIN Rossii ot 5 aprelja 2016 g. [The information overview of the FPS of Russia of April 5, 2016]. Moscow, 2016. 20 p.
2. Pronina I. V. Ocenka kompetencij personala promyshlennogo predpriyatija pri prinjatii upravlencheskih reshenij. Dis. kand. jekon. nauk [Assessment of competences of personnel of industrial enterprise in case of acceptance of management decisions. Cand. economic sci. diss.]. Izhevsk, 2005. 170 p.
3. Mitrofanova A. E. Upravlenie kadrovymi riskami v rabote s personalom organizacii. Avtoref. dis. kand. jekonom. nauk [Management of personnel risks in work with personnel of the organization. Cand. economic sci. diss. abstract]. Moscow, 2013. 28 p.

4. Slobodskoj A. L. Riski v upravlenii personalom [Risks in personnel management]. Under the editorship of V. K. Potemkin. St. Petersburg, 2011. 155 p.

#### **ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ**

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

#### **INFORMATION ABOUT THE AUTHOR**

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

#### **БИБЛИОГРАФИЧЕСКОЕ ОПИСАНИЕ СТАТЬИ**

Долинин, А. Ю. Кадровые риски учреждений и органов уголовно-исполнительной системы / А. Ю. Долинин // Уголовно-исполнительное право. – 2017. – Т. 12. – № 1. – С. 56–61.

#### **BIBLIOGRAPHIC DESCRIPTION**

Dolinin A. Yu. Personnel risks of organizations and bodies of the penal system / A. Yu. Dolinin // Penal law, 2017, vol. 12, no. 1, pp. 56–61.