

Содержание

Введение.....	3
1 Понятие, принципы и параметры оценки персонала органов УИС.....	5
2 Методы оценки персонала УИС.....	11
3 Проблемы оценки персонала УИС.....	18
Заключение.....	28
Список литературы.....	29

Введение

В условиях реформирования уголовно-исполнительной системы (УИС), направленного на повышение эффективности деятельности, приведение системы в соответствие с современными и перспективными потребностями, проявляющимися прежде всего в признании международных стандартов в области обращения с осужденными, возрастает значение вклада каждого органа, организации и, наконец, сотрудника в конечный результат работы.

Обеспечение пенитенциарных учреждений квалифицированными кадрами на современном этапе приобрело значение ключевой, определяющей задачи, влияющей на повышение эффективности уголовных наказаний, поэтому работа с кадрами выделена в качестве приоритетного направления деятельности всех подразделений Федеральной службы исполнения наказаний (ФСИН России).

В успешном решении этих проблем особую роль играет совершенствование оценки персонала, обеспечивающей активизацию человеческого фактора в целях повышения эффективности функционирования УИС за счет всестороннего развития и применения творческого потенциала каждого сотрудника, повышения уровня его квалификации, компетентности, ответственности и инициативы.

Управление персоналом в уголовно-исполнительной системе строится на постулатах современной теории управления, однако обладает целым рядом особенностей, связанных со спецификой функционирования системы. Постоянное внимание со стороны руководства органов и учреждений УИС к вопросам совершенствования технологии управления персоналом, использование современных форм и методов в работе с персоналом являются неременными условиями повышения кадрового потенциала и улучшения показателей деятельности организации.

Предмет представленной контрольной работы составляют правовые, организационные и практические проблемы совершенствования деловой оценки персонала уголовно-исполнительной системы, цель - предложить нормативные и организационно-методические меры, направленные на повышение эффективности системы деловой оценки персонала уголовно-исполнительной системы (УИС).

1 Понятие, принципы и параметры оценки персонала органов УИС

Деловая оценка персонала - целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик человека требованиям должности или рабочего места [1]. Другими словами, деловая оценка персонала заключается в анализе соответствия профессиональных и личных характеристик (компетенций) индивида требованиям должности, которую он занимает или на которую претендует, при помощи определенных критериев.

Деловая оценка сотрудника УИС осуществляется на протяжении всей его служебной деятельности, при реализации всех касающихся его кадровых процедур, носит преимущественно формализованный характер и предусматривает анализ личных и деловых качеств, а также служебного поведения персонала.

Оценка персонала - одна из важнейших функций управления персоналом современной организации. Она позволяет связать воедино все элементы системы управления персоналом, такие как планирование потребности в работниках, отбор, адаптация, стимулирование труда, развитие способностей, планирование карьеры сотрудников и т.д. А результаты оценки служат информационной базой для принятия решений в сфере управления персоналом.

Главная цель оценки - содействие решению проблемы трудовой мотивации в коллективе, наиболее полное использование потенциала каждого сотрудника, обеспечение его профессионально-квалификационного роста и социального развития. Деловая оценка должна стать неотъемлемой частью всей кадровой работы в УИС, а в конечном итоге обеспечить решение тех задач в области развития персонала, которые наиболее полно отвечают целям реформирования[2].

Результаты деловой оценки сотрудников органов и учреждений УИС могут использоваться при решении следующих задач:

- оценка и анализ кадровой ситуации в конкретном органе (учреждении);
- выбор места в организационной структуре и установление функциональной роли конкретного сотрудника;
- сравнительная оценка сотрудников (например, при оптимизации численности персонала);
- разработка возможных путей совершенствования деловых и личностных качеств сотрудника, развитие его компетенций;
- разработка лично-ориентированной системы мотивации и оплаты труда.

Таким образом, в управленческой практике УИС деловая оценка персонала проводится при определении степени соответствия того или иного сотрудника требованиям замещаемой им должности; при формировании кадрового резерва и планировании профессионально-квалификационного продвижения, диагностике лидерских и иных деловых и профессиональных качеств, наиболее важных при подборе людей на ключевые позиции в системе управления учреждениями и органами, исполняющими наказания[3].

Деловая оценка персонала выступает в качестве обратной связи с руководством: по ее результатам можно оценить эффективность реализуемой кадровой политики, системы управления персоналом.

Различают два основных вида деловой оценки персонала: оценка кандидатов на вакантную должность или рабочее место при отборе персонала и текущая периодическая оценка сотрудников при аттестации персонала. При необходимости могут проводиться дополнительные оценки при отборе кандидатов на обучение, продвижение по службе, для зачисления в резерв, сокращения и т.п. Оценка возможна также по результатам обучения, при контроле хода адаптации работников и т.п.[1]

К некоторым источникам [7] выделяют семь видов оценки персонала уголовно-исполнительной системы: 1) оценка кандидатов на службу в уголовно-исполнительную систему; 2) оценка кандидатов в процессе проведения конкурса на замещение вакантных должностей; 3) служебная аттестация; 4) оценка качеств и способностей (потенциала) сотрудников, необходимых для выполнения ими руководящей работы; 5) оценка уровня профессиональной и служебно-боевой подготовленности сотрудников; 6) оценка служебного поведения сотрудников; 7) повседневная оценка профессиональной деятельности сотрудников.

В практике управления персоналом вместо деловой оценки достаточно часто используется термин «аттестация работников предприятия», который, по мнению некоторых авторов, несколько сужает область установления соответствия[5]. Процесс аттестации, как правило, проходит с определенной периодичностью и регламентируется локальными нормативными актами организации (положением об аттестации, приказами и т.д.). Более того, термин «аттестация» не может быть использован при оценке кандидатов на вакантную должность в организации. Аттестация является не единственной разновидностью оценки профессиональных качеств работников предприятия.

Выделяют следующие этапы проведения деловой оценки:

- сбор предварительной информации по индивидуальной оценке сотрудника (кандидата) со стороны субъектов оценки;
- обобщение информации, полученной на предыдущем этапе;
- подготовка руководителя к оценочной беседе с сотрудником (кандидатом);
- проведение оценочной беседы и подведение ее результатов;
- формирование руководителем экспертного заключения по результатам деловой оценки и его представление в экспертную комиссию;
- принятие решений экспертной комиссией по существу предложений, содержащихся в экспертных заключениях.

Показатели деловой оценки можно классифицировать по четырем категориям:

1) показатели результативности труда (критерии оценки в основном количественные, например производительность труда сотрудника, соответствие нормам и нормативам и т.д.);

2) показатели профессионального уровня сотрудника (критерии оценки: квалификация, владение профессиональными знаниями, умениями и навыками; показатели модели компетенций соответствующей должности);

3) показатели профессионального поведения. Подразделяются на условия достижения результатов труда (мотивация к профессиональному развитию, непрерывное обучение) и показатели непосредственного профессионального поведения (способность работать в команде и самостоятельно, способность принимать решения, готовность к принятию дополнительных нагрузок и ответственности, инициативность);

4) показатели личностных качеств. В этом случае свойства личности рассматриваются как потенциал достижения цели конкретным сотрудником. При этом личностные качества подчиненных нельзя оценивать с точки зрения самих личностных качеств: «На работе нет плохих или хороших людей. Есть люди, чьи личностные характеристики соответствуют или не соответствуют выполняемой работе и занимаемой должности» [6]. Для оценки личностных качеств сотрудников также широко используются психологические тесты [7].

В оценке результативности труда следует различать так называемые «жесткие» и «мягкие» показатели [8]. «Жесткие» показатели достаточно легко измеримы и охватываются, как правило, информационной системой организации. Показатели данного вида могут формулироваться субъективно разработчиком методики, но они должны поддаваться достаточно объективной количественной оценке, например, со стороны руководителя. Установление наибольшего количества «жестких» показателей оценки возможно прежде всего для сотрудников таких служб и подразделений

учреждения УИС, как центр трудовой адаптации осужденных, отдел режима и надзора, отдел охраны и др.

«Мягкие» показатели оценки определяются зависимостью от субъективного мнения оценивающего и используются в подразделениях с ограниченной возможностью измерения конкретного результата (например, в отношении социальной, психологической и воспитательной работы с осужденными) [9].

В процессе оценки экспертам необходимо руководствоваться рядом принципов в целях сведения ошибок, возникающих при оценке, к минимуму. Систематизируя эти принципы, приведенные зарубежными и отечественными специалистами по управлению персоналом, и в частности по оценке кадров, приведем основные из них:

– **принцип информированности субъекта** (при более детальной оценке субъект должен быть более информирован, чем при оценке по основным, менее детализированным критериям);

– **принцип объективности**, при соблюдении которого достигается беспристрастное, справедливое отношение ко всем оцениваемым работникам;

– **принцип сплошного применения оценочных процедур** (оценочные процедуры применяются ко всему персоналу, а не к отдельным категориям работников или определенным сотрудникам);

– **регламентированность оценочных процедур** (проведение оценки в соответствии с установленными правилами и стандартами);

– **принцип регулярности проведения оценки** (регулярное проведение оценочных процедур позволяет снизить сопротивление оценке, вовремя сформировать планы обучения и повышения квалификации работников, принять решения по вознаграждению, повышению или перемещению, сформировать кадровый резерв);

– **принцип экономичности** (при выборе методов оценки необходимо выбирать те из них, применение которых позволит обеспечить необходимый

уровень достоверности оценки при оправданных организационных и финансовых затратах);

– *принцип дифференциации* подразумевает индивидуальный подход к проведению оценочных процедур для каждой группы сотрудников^[5];

– *принцип равенства*, при котором оценке подлежат все специалисты, занимающие данную должность по всей структуре организации на равных условиях.

2 Методы оценки персонала УИС

Одним из важнейших вопросов при проведении деловой оценки персонала является выбор способов (или методов), с помощью которых оцениваются те или иные показатели. В любом случае выбранный способ, или метод, оценки должен обеспечивать возможно большую объективность измерения конкретных значений показателя. Нужно указать на важность соблюдения в методике оценки следующего условия - необходимость подробного описания количественной и качественной интерпретации состояний показателя. При этом речь идет о стремлении максимально сократить субъективность оценок, так как вряд ли можно найти способ, позволяющий достигнуть их полной объективности¹.

Методы деловой оценки персонала могут классифицироваться по следующим критериям:

1. По направленности оценки: методы оценки труда и методы оценки персонала.

2. По способу оценки: метод анкет, описательный метод, метод классификации, метод сравнения по парам, рейтинг, методы шкалирования, метод заданного распределения, метод оценки по решающей ситуации, интервью, метод «360 градусов оценки», тестирование, метод оценки по целям, метод оценки на основе моделей компетентности.

3. В зависимости от способа организации и проведения оценки: метод независимых судей; метод центров оценки (Assessment Center); метод комитетов.

4. В зависимости от объекта оценки: индивидуальные и групповые².

Краткое описание методов оценки управленческого персонала приводится в таблице [3]:

№ п/п	Название метода	Краткое описание метода
1	Биографический метод	Оценка сотрудника по биографическим данным
2	Произвольные устные или письменные характеристики	Устное или письменное описание того, что собой представляет сотрудник и как он себя проявляет (включая достижения и упущения)
3	Оценка по результатам	Устная или письменная характеристика конкретной работы, выполняемой сотрудником
4	Метод групповой дискуссии	Постановка, обсуждение и решение проблемы в группе, в ходе чего оцениваются знания, личностные черты и другие качества сотрудника
5	Метод эталона	Оценка относительно наилучшего сотрудника, принятого за эталон
6	Матричный метод	Сравнение фактических качеств сотрудника с набором желательных качеств (в матричной форме)
7	Методы свободного и принудительного выбора оценочных характеристик по готовым формам	Сравнение фактических качеств, которыми обладает оцениваемый, с перечнем качеств, представленных в заранее разработанной форме
8	Метод заданной группировки сотрудников	Под заданную модель требований к сотруднику подбирается подходящий кандидат или под заданную ролевую структуру рабочей группы подбираются конкретные люди
9	Тестирование	Определение знаний, умений, способностей и других характеристик на основе специальных тестов
10	Ранжирование	Определение экспертным или другим путем ранга (места) оцениваемого среди других сотрудников и расположение всех оцениваемых по порядку убывания рангов
11	Метод попарных сравнений	Попарное сравнение оцениваемых между собой по определенным качествам и последующее математическое ранжирование по порядку убывания
12	Метод заданной балльной оценки	Начисление (снижение) определенного количества баллов за те или иные достижения (упущения)
13	Метод свободной балльной оценки	То же при осуществлении не на нормативной основе, а в разовом порядке
14	Метод графического профиля	Вместо условных оценочных измерителей используется графическая форма оценок (профиль) - ломаная линия, соединяющая количественные значения (точки) по различным качествам. Метод позволяет проводить наглядное сравнение оцениваемого с профилем «идеального сотрудника», а также сравнить между собой различных сотрудников

15	Коэффициентный метод	Выделяются факторы оценки и определяются нормативные значения этих факторов для разных групп оцениваемых. Фактический результат соотносится с нормативом, в итоге получаются различные коэффициенты, дающие возможность проводить сопоставление и оценку сотрудников
16	Метод критического инцидента	Оценивается, как вел себя сотрудник в критической ситуации (принятие ответственного решения, разрешение незнакомой проблемы, преодоление сложной ситуации)
17	Метод свободного или индивидуального обсуждения	В свободной форме или по заранее составленной программе проводится обсуждение с оцениванием планов и практических результатов работы кандидата, сотрудника
18	Метод самооценок и самоотчетов	Письменная или устная самооценка перед коллективом. При благоприятном морально-психологическом климате в коллективе метод способствует принятию напряженных обязательств и повышению моральной ответственности
19	Метод шкалирования	Значение показателя оценки по шкале устанавливается для каждого сотрудника
20	Метод упорядочения рангов	Несколько оценок расставляют в ранжированный ряд относительно одного значения
21	Метод альтернативных характеристик	Отдельный сотрудник характеризуется с точки зрения наличия или отсутствия того или иного качества
22	Метод суммируемых оценок	Определение степени проявления у сотрудников тех или иных качеств путем проставления по определенной шкале экспертных оценок

В пенитенциарной системе методы деловой оценки кандидатов на вакантную должность при первичном отборе зависят от бюджета, стратегии, культуры органа (учреждения) УИС. Существует не менее 20 различных методов оценки кандидатов. Все методы условно делятся на три группы:

а) методы описательного характера, характеризующие качества кандидатов без количественного их выражения: биографический, система произвольных устных и письменных характеристик, эталонный (где выбирают по определенным показателям наилучших кандидатов и сравнивают с ними остальных), матричный (сравнивают фактические качества кандидатов с набором требуемых качеств);

б) методы, в которых использованы как описательный принцип, так и количественные измерители: методы тестирования, суммируемых оценок

(когда эксперты определяют наличие у кандидатов тех или иных качеств и присваивают им баллы) и др.;

в) методы, основанные на количественных показателях оценки деловых качеств: методы рангового порядка (руководитель располагает оцениваемыми по порядку от самого лучшего до самого худшего), парных сравнений, заданной балльной оценки, коэффициентной оценки уровня деловых качеств (основан на системе коэффициентов, измеряющих как отдельные качества, так и их совокупность) [10].

Наиболее распространенными в настоящее время методами деловой оценки при отборе кадров в УИС являются анализ анкетных данных и тестирование.

Одним из методов оценки сотрудников УИС выступает аттестация.

Аттестация сотрудников УИС играет огромное значение, поэтому порядок ее проведения играет исключительную роль. В силу этого в Российской Федерации имеется целый ряд нормативно-правовых документов, регламентирующих ее проведение:

– приказ ФСИН России «Об аттестационной комиссии Федеральной службы исполнения наказаний по вопросам федеральной государственной гражданской службы»;

– приказ ФСИН России «О центральной аттестационной комиссии Федеральной службы исполнения наказаний»;

– федеральный закон «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»;

– приказ Минюста России «Об утверждении Инструкции о порядке применения Положения о службе в органах внутренних дел Российской Федерации в учреждениях и органах уголовно-исполнительной системы» и др.

Основываясь на содержании вышеуказанных документов можно выделить следующие основные задачи проведения аттестации сотрудников ФСИН:

- максимально объективная и полная оценка нравственных, деловых и профессиональных качеств, знаний, умений и навыков аттестуемых сотрудников на основе глубокого и всестороннего их изучения;
- определение степени соответствия аттестуемых замещаемым должностям и перспективы их служебного использования;
- создание условий для формирования высококвалифицированного кадрового потенциала уголовно-исполнительной системы;
- создание стимулов для развития профессиональной активности аттестуемых.

В соответствии с законами очередная аттестация проводится при продлении сотрудником контракта, либо каждые пять лет службы, в случае заключения контракта на неустановленный срок. При этом особо отмечено, что для сотрудника, назначенного на другую должность, аттестация проводится не ранее чем через один год после его перевода. Это же справедливо и для работников УИС, прибывавших в отпуске по беременности и родам, или по уходу за ребенком до достижения им трехлетнего возраста.

В приказе отдельно указано, что начальники учреждений и органов УИС обязаны обеспечивать проведение аттестации на высоком организационном уровне, в условиях принципиальности, объективности и доброжелательности, а также широкой гласности. При этом планы, схемы и сроки проведения аттестации должны быть доведены до сотрудников заранее в установленный период (не менее чем за неделю).

Соответственно эти задачи возложены и на комиссию, проводящую аттестацию сотрудников. Помимо организации проведения, ее основной функцией является всестороннее полное изучение и рассмотрение всех

имеющихся в распоряжении аттестационной комиссии материалов, характеризующих трудовые и личностные качества сотрудника.

Аттестационные комиссии создаются на разных уровнях органах и учреждениях ФСИН. При этом на вершине иерархии находится Центральная аттестационная комиссия Федеральной службы исполнения наказаний. В состав аттестационных комиссий входят:

- председатель аттестационной комиссии – обычно это заместитель учреждения или органа ФСИН, курирующий работу с кадрами (в случае его отсутствия – начальник кадрового подразделения);
- заместитель председателя аттестационной комиссии;
- секретарь аттестационной комиссии;
- члены аттестационной комиссии – высококвалифицированные сотрудники ФСИН.

Законом также предусмотрено, что членом аттестационной комиссии может быть представитель профсоюза сотрудников УИС. При этом данный представитель обладает правом совещательного голоса.

Итоги проведения аттестации докладываются начальникам учреждений или органов УИС, которые в свою очередь обязаны проанализировать качество выполнения служебных обязанностей аттестуемыми и как субъектов частноправовых отношений дать объективную оценку чертам, определяющим их нравственный облик, а также профессиональную подготовленность аттестуемых к выполнению должностных обязанностей. Более того, начальник должен составить рекомендации на что стоит обратить особое внимание для устранения выявленных у сотрудника недостатков.

На основе всего вышесказанного начальник составляет текст аттестации с выводом о степени соответствия конкретного сотрудника рассматриваемой должности, а также о перспективе его дальнейшего развития.

В случае неявки на заседание аттестационной комиссии без уважительной причины или отказа сотрудника от аттестации, он

привлекается к дисциплинарной ответственности, а его аттестация переносится на более поздний срок.

Проведение аттестация документируется в стандартизированной письменной форме, установленной в приложении 8 инструкции «О порядке применения Положения о службе в органах внутренних дел Российской Федерации в учреждениях и органах уголовно-исполнительной системы», посредством которой объективно и всесторонне отражаются индивидуальные особенности сотрудника, его знания, умения и навыки, а также их соответствие занимаемой должности, в том числе:

- профессиональная подготовленность сотрудника,
- способность качественно и своевременно решать задачи, соответствующие должностным обязанностям;
- уровень интеллектуального и культурного развития сотрудника;
- оценка творческой активности;
- уровень физической и эмоционально подготовки;
- склонность сотрудника к оправданному риску;
- склонность к сохранению самообладания в сложных ситуациях;
- степень социальной коммуникабельности и сдержанности.

Далее приводится объективная характеристика личности сотрудника, а также рекомендации по улучшению его служебной деятельности и устранению выявленных недостатков. В завершении текста аттестации делаются выводы о соответствии или несоответствии сотрудника замещаемой должности, а также предложения о возможности его повышения или необходимости понижения в занимаемой должности.

3 Проблемы оценки персонала УИС

Осуществление деловой оценки персонала УИС сталкивается с определенными проблемами: имеется тенденция к снижению форм деловой оценки персонала; оценка сотрудников осуществляется преимущественно в форме аттестации, при которой рассматривается незначительный круг вопросов деловой оценки; не в полном объеме реализуется оценка кандидатов в рамках проведения конкурса на замещение должностей; не регламентируется повседневная оценка профессиональной деятельности сотрудников; отсутствуют однозначные и четкие критерии для оценки различных категорий сотрудников в различных ситуациях.

Предлагается комплекс нормативно-правовых и организационно-практических мероприятий по совершенствованию деловой оценки персонала уголовно-исполнительной системы, который необходимо реализовать на уровне ФСИН России (разработка обоснованных критериев деловой оценки различных категорий сотрудников, базирующихся на дифференцированных квалификационных требованиях; четкая регламентация и императивное закрепление системы конкурсного отбора кандидатов на службу; совершенствование форм и критериев деловой оценки персонала), территориальных органов и учреждений уголовно-исполнительной системы (реализация конкурсного отбора и оценки кандидатов на замещение должностей сотрудников; разработка организационно-правовой базы для текущей оценки сотрудников;

организация и проведение процедур текущей оценки сотрудников; объективная реализация результатов текущей оценки сотрудников) для создания эффективной системы управления персоналом.

Ключевые слова: уголовно-исполнительная система, работа с кадрами, персонал уголовно-исполнительной системы, кандидат, прохождение службы, служебное поведение, деловая оценка персонала, аттестация, конкурсный отбор.

Решение проблемы повышения эффективности формирования стабильного, высокопрофессионального, оптимально сбалансированного кадрового состава учреждений и органов уголовно-исполнительной системы является долгосрочной политикой Федеральной службы исполнения наказаний (ФСИН России) и стратегической задачей УИС в современных условиях.

Вместе с тем многие проблемы работы с кадрами учреждений и органов УИС не решены до сих пор, что негативно отражается на деятельности учреждений и органов ФСИН России. Так, на фоне увеличения денежного содержания сотрудников и сокращения численности персонала значительно увеличилась нагрузка на сотрудников УИС, особенно на персонал исправительных учреждений.

Текущее состояние кадров УИС в последние годы снижается незначительно и составила в 2012 г. - 4,32 %, 2013 г. - 3,48 %. Количество вакантных должностей в 2012 г. составило 5,46 %, в 2013 г. - 4,3 %. Наличествуют явные проблемы с уровнем дисциплины и законности в УИС. Число нарушений служебной дисциплины персоналом УИС в расчете на 1000 человек в 2013 г. составило - 296,9 (2012 г. - 210,25). Количество случаев нарушения законности среди сотрудников УИС в расчете на 1000 человек составило в 2012 г. - 1,43, 2013 г. - 2,09. Количество преступлений среди сотрудников УИС в расчете на 1000 человек составило в 2012 г. - 0,45, 2013 г. - 0,57. Несмотря на принимаемые на федеральном и ведомственном уровне меры по искоренению коррупции и должностных злоупотреблений среди сотрудников

УИС, их уровень в последние годы не снижается и продолжает расти. По материалам подразделений собственной безопасности ФСИН России в 2013 г. возбуждено 371 уголовное дело коррупционной направленности в отношении сотрудников УИС (2012 г. - 288) [1, с. 73-75; 2, с. 17, 65, 75-76]. Кроме того, законодательное определение системы социальных гарантий, в том числе выделения жилья работникам, не позволило существенно повысить социальный статус и престиж службы в УИС, который до сих пор остается невысоким.

Поставленные Концепцией развития уголовно-исполнительной системы Российской Федерации до 2020 года задачи в части кадрового обеспечения могут быть решены внедрением в деятельность учреждений и органов УИС эффективных механизмов деловой оценки персонала.

В современных условиях оценка эффективности деятельности сотрудников учреждений и органов УИС приобретает первостепенное значение. Она необходима для принятия объективных кадровых и управленческих решений, понимания перспектив развития персонала УИС, формирования кадрового резерва, осуществления ротации кадров, при проведении аттестации, приеме на службу, при направлении сотрудников на обучение и повышение квалификации, назначении на должность и др.

Оценка кадров считается одной из самых освещенных тем в области управления персоналом. По этой проблеме опубликованы статьи и изданы книги многих отечественных и зарубежных авторов, в которых освещены различные методы оценки персонала, даны примеры осуществления оценочных процедур. В теории и практике управления персоналом сложилось устоявшееся определение понятия дело-

вой оценки персонала, под которой понимают кадровую процедуру, проводимую с целью выявления степени соответствия личных качеств работника, количественных и качественных результатов его деятельности определенным требованиям.

В наиболее общем виде оценка работы персонала призвана содействовать лучшему использованию человеческих ресурсов организации за счет тесной увязки задач, решаемых в ходе оценки, с другими направлениями работы с персоналом [3, с. 49-56].

УИС как составная часть системы государственного управления объективно нуждается в четком нормативно-правовом регулировании функционирования, включая целенаправленную деятельность по деловой оценке персонала учреждений и органов УИС.

Анализ нормативно-правового и организационного обеспечения деловой оценки сотрудников УИС показывает, что в подразделениях ФСИН России предусмотрена оценка как деловых, так и личных качеств сотрудников, а также оценка результатов их оперативно-служебной деятельности. В настоящее время можно выделить семь основных видов оценки персонала.

1. Оценка кандидатов на службу в УИС, которая реализуется в рамках профессионального отбора по медицинским, физическим, психологическим, критериям, а также образовательному уровню.

2. Оценка кандидатов в процессе проведения конкурса на замещение вакантных должностей. Конкурс на замещение должностей объявляется в учреждении или органе УИС при наличии вакантной должности и отсутствии резерва для ее замещения. Но в практике деятельности учреждений и органов УИС (за исключением образовательных учреждений ФСИН России) конкурсный отбор в настоящее время реализуется не в полном объеме. При этом перечень должностей, подлежащих замещению на конкурсной основе в учреждениях и органах УИС, включает в себя ограниченное число должностей. Кроме того, квалификационные требования к должностям сотрудников УИС нормативными актами ведомственного уровня не закреплены.

3. Периодическая оценка сотрудников проводится в форме служебной аттестации в целях определения служебного соответствия сотрудника

предъявляемым требованиям. Специалисты по работе с кадрами в УИС отмечают, что материалы, полученные по итогам аттестации, являются основным источником информации о профессионально-квалификационном составе персонала, его качественных характеристиках, направлениях и содержании работы по совершенствованию персонала - проведения политики его развития [4, с. 134-137].

4. Оценка качеств и способностей (потенциала) сотрудников, необходимых для выполнения ими руководящей работы, которая реализуется при формировании резерва руководящих кадров в учреждениях и органах УИС. Отбор кандидатов для зачисления в резерв производится на основе изучения и оценки результатов оперативно-служебной деятельности, личных и деловых качеств сотрудников.

5. Оценка уровня профессиональной и служебно-боевой подготовленности сотрудников УИС осуществляется в рамках профессиональной подготовки с целью определения степени успешности выполнения ими возложенных оперативно-служебных задач. Этот вид оценки персонала УИС регламентирован Наставлением по организации профессиональной подготовки сотрудников уголовно-исполнительной системы, утвержденным приказом Минюста России от 27 августа 2012 г. № 169, в котором определяются виды и порядок организации профессиональной подготовки лиц рядового и начальствующего состава учреждений и органов УИС. Профессиональная подготовка включает в себя несколько видов обучения. В соответствии с целями рассматриваемого вида деловой оценки персонала УИС речь в первую очередь идет о таком виде профессиональной подготовки, как обучение в процессе служебной деятельности, которое включает в себя служебно-боевую и общественно-государственную подготовку.

6. Оценка служебного поведения сотрудников осуществляется на протяжении всей службы и направлена на обеспечение условий для добросовестного и эффективного исполнения сотрудниками УИС

должностных обязанностей, превенцию возможных злоупотреблений и коррупции, недопущения конфликта интересов.

7. Повседневная оценка профессиональной деятельности сотрудников, производимая ежедневно руководителями структурных подразделений, вышестоящими начальниками. Традиционно считается, что главное действующее лицо в оценке персонала - линейный руководитель, который отвечает за объективность и полноту информационной базы, необходимой для текущей периодической оценки. Мнение непосредственного руководителя также является определяющим при проведении оценки кандидатов на вакантную должность. Однако в настоящее время этот вид оценки ведомственными нормативными актами не регламентирован.

Необходимо обратить внимание на применение в последние годы на различных этапах работы с кадрами УИС нестандартных методов оценки персонала. Так, в соответствии с действующими нормативными актами, регламентирующими порядок поступления на службу и прохождение службы в УИС в целях совершенствования психолого-профессионального отбора при приеме кандидатов на службу (учебу) в УИС, приказом Минюста России от 25 мая 2011 г. № 165 утверждена Инструкция об организации проведения психофизиологических исследований с применением полиграфа в УИС, которая регламентирует порядок проведения специального психофизиологического исследования с применением полиграфа.

В целом система деловой оценки персонала УИС представляется достаточно эффективной. Вместе с тем анализ ее регламентации и реализации в учреждениях и органах ФСИН России выявил следующие основные проблемы:

- на фоне увеличения числа критериев деятельности учреждений и органов УИС наблюдается тенденция к снижению форм деловой оценки персонала (например, квалификационные звания сотрудникам присваиваются без их оценки);

- оценка сотрудников УИС осуществляется преимущественно в форме аттестации, однако аттестационные комиссии рассматривают незначительный круг вопросов деловой оценки персонала;

- не в полном объеме реализуется оценка кандидатов в рамках проведения конкурса на замещение должностей;

- не регламентируется повседневная оценка профессиональной деятельности сотрудников;

- отсутствуют однозначные и четкие критерии для оценки различных категорий персонала УИС в различных ситуациях, что способствует субъективизму в оценке, который, в свою очередь, не исключает возможный протекционизм, проявления коррупции и другие негативные факты.

Эти данные свидетельствуют о недостаточной реализации возможностей деловой оценки сотрудников УИС и возможности повышения ее эффективности путем внедрения иных форм оценки.

Необходимо обратить внимание на предпринимаемые ФСИН России попытки упорядочить отдельные аспекты оценки персонала УИС. Так, распоряжением ФСИН России от 20 декабря 2013 г. № 228-р в целях совершенствования организации и повышения эффективности контроля служебной деятельности в УИС до принятия соответствующего нормативного акта утверждена Временная методика оценки служебной деятельности в уголовно-исполнительной системе. Основными показателями, используемыми для оценки служебной деятельности работников УИС за отчетный период, являются:

- результаты служебной деятельности работников УИС, которые характеризуются наличием (отсутствием) у них дисциплинарных взысканий и упущений по службе, связанных только с исполнением должностных обязанностей (учитываются

наложенные за отчетный период дисциплинарные взыскания и имеющиеся упущения по службе);

- результаты служебно-боевой подготовки (за исключением начальников и заместителей начальников структурных подразделений ФСИН России, учреждений и органов УИС).

Актуальность принятия рассматриваемого документа не вызывает сомнений. Вместе с тем приходится констатировать, что при оценке служебной деятельности сотрудников также реализуется формальный подход, при котором не удается избежать субъективизма. Кроме того, Временной методикой оценки служебной деятельности в УИС не определено, каким образом должны использоваться результаты служебной деятельности работников УИС, что снижает управленческий эффект оценочных процедур.

Учитывая изложенное, совершенствование деловой оценки персонала УИС должно осуществляться на уровне как ФСИН России, так и территориальных органов и учреждений УИС. Повышению эффективности системы деловой оценки персонала учреждений и органов УИС должно способствовать совершенствование нормативно-правового регулирования деловой оценки персонала УИС, которое должно быть реализовано на уровне не только ФСИН России в виде издания соответствующих нормативных актов, но и локального нормотворчества в виде соответствующих документов территориальных органов и учреждений УИС.

На уровне ФСИН России основными направлениями совершенствования нормативно-правового регулирования деловой оценки персонала УИС являются:

- разработка обоснованных критериев деловой оценки различных категорий сотрудников УИС, базирующихся на дифференцированных квалификационных требованиях;

- четкая регламентация и императивное закрепление системы конкурсного отбора кандидатов на службу в УИС, которое должно расширить перечень должностей, подлежащих конкурсному замещению,

уточнить условия и порядок проведения конкурса и реализации его результатов;

- совершенствование форм и критериев деловой оценки персонала УИС, которые должны отвечать требованиям адекватности и системности.

Ключевым элементом системы управления персоналом учреждений и органов УИС должна выступать индивидуальная оценка деятельности сотрудников. Основная роль в реализации организационно-практических мероприятий по повышению эффективности деловой оценки персонала УИС отводится учреждениям и органам УИС. В связи с этим в практику управления персоналом учреждений и органов УИС целесообразно внедрить механизм текущей оценки деятельности сотрудников, прикладными задачами которой являются:

- получение исходной информации по каждому сотруднику, необходимой руководителю для принятия оперативных кадровых решений (оперативный уровень управления);

- накопление информации по каждому сотруднику, необходимой для принятия объективных решений при проведении аттестации и решении других кадровых вопросов (тактический и стратегический уровень управления).

На уровне территориальных органов и учреждений УИС основными направлениями совершенствования деловой оценки персонала УИС являются:

- реализация конкурсного отбора и оценки кандидатов на замещение должностей сотрудников УИС;

- разработка организационно-правовой базы для текущей оценки сотрудников учреждения (органа) УИС;

- организация и проведение процедур текущей оценки сотрудников на основе объективного и комплексного анализа результатов их служебной деятельности и личностных качеств;

- объективная реализация результатов текущей оценки сотрудников.

На уровне территориального органа или учреждения УИС создание эффективной системы деловой оценки может быть реализовано путем подготовки и утверждения локального нормативного правового акта, регламентирующего деловую оценку сотрудников. Инструментами для оценки могут выступить разработанные кадровой службой учреждения или органа УИС с участием руководителей структурных подразделений и наиболее подготовленных сотрудников оценочные формы, учитывающие не только типовые квалификационные требования к должностям сотрудников УИС, но и специфические требования к конкретной должности, включающие в себя оценку личностных качеств сотрудника.

Объективная оценка кадрового потенциала и результатов оперативно-служебной деятельности сотрудников УИС, разработка научно обоснованных критериев оценки применительно к замещаемым должностям являются одними из важнейших задач кадрового обеспечения УИС. Представляется, что комплексная реализация всех предлагаемых выше направлений совершенствования деловой оценки сотрудников обеспечит создание эффективной системы управления персоналом УИС.

Заключение

В заключение хотелось бы отметить, что процедура деловой оценки должна быть неотъемлемым элементом системы управления персоналом, она призвана помочь в решении такой задачи, как установление обратной связи с сотрудником по профессиональным, организационным и иным вопросам, обеспечить совершенствование развития персонала, что в конечном итоге должно привести к повышению социальной эффективности деятельности учреждения УИС. Кроме этого, система деловой оценки должна быть дифференцированной с учетом специфики деятельности подразделения (службы), а также применительно к отдельным направлениям деятельности и качествам сотрудника.

Список литературы

1. Доклад о результатах и основных направлениях деятельности Федеральной службы исполнения наказаний: материалы коллегии ФСИН России. М., 2013. 96 с.
2. Доклад о результатах и основных направлениях деятельности Федеральной службы исполнения наказаний : материалы коллегии ФСИН России. М., 2014. 84 с.
3. Летунов, В. Н. Оценка персонала уголовно-исполнительной системы [Текст] : принципы, параметры и методы / В. Н. Летунов, О. А. Погудин. //Уголовно-исполнительная система : право, экономика, управление. -2005. - № 1. - С. 16 – 22.
4. Магура М., Курбатова М. Оценочное собеседование // Управление персоналом. 2007. № 22. С. 49-56.

5. Малкова Л.Л., Кольев А.А., Голодов П.В. Технология управления персоналом в уголовно-исполнительной системе. – М.: Юрист, 2018, С. 31.
6. Огородников В. И., Долинин А. Ю. Правовые основы проведения аттестации персонала // Прикладная юридическая психология. 2009. № 3. С. 134-137.
7. Огородников В.И., Брыков Д.А. Организация работы кадровых служб Федеральной службы исполнения наказаний: Курс лекций. Рязань, 2005.
8. Организация управления в уголовно-исполнительной системе: Учеб.: В 2 т. / Под общ. ред. Ю.Я. Чайки. Рязань, 2002. Т. 1.
9. Селютина А.В. Деловая оценка персонала: авторская методика //Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2008. № 6.