

Научная статья

УДК 343.83

doi 10.46741/2713-2811.2024.25.1.006

## Совершенствование нормативного регулирования адаптации персонала уголовно-исполнительной системы

**АЛЕКСАНДР ЮРЬЕВИЧ ДОЛИНИН**

Академия ФСИН России, Рязань, Россия, Aleksander.dolinin@yandex.ru,  
<https://orcid.org/0000-0003-3331-5319>

**НАТАЛЬЯ ВАСИЛЬЕВНА МОТОРОВА**

Вологодский институт права и экономики ФСИН России, Вологда,  
Россия, motorowa-nw@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-0951-6399>

Аннотация. В статье обосновывается актуальность изучения проблем адаптации сотрудников уголовно-исполнительной системы Российской Федерации. Анализируются статистические данные по кадровому обеспечению ФСИН России. Отмечаются такие негативные тенденции, как рост количества вакантных должностей в органах и учреждениях, наличие увольнений на первом году службы. В качестве меры укрепления кадрового обеспечения рассматривается возможность разработки отдельного документа, регламентирующего все аспекты организации адаптации сотрудников, впервые принятых на службу, включая полномочия субъектов и оценку эффективности адаптационных процедур. Описывается типовое положение об адаптации персонала уголовно-исполнительной системы, его структура и содержательные аспекты.

Ключевые слова: уголовно-исполнительная система; работа с кадрами; персонал уголовно-исполнительной системы; адаптация персонала.

5.1.2. Публично-правовые (государственно-правовые) науки.

Для цитирования: Долинин А. Ю., Моторова Н. В. Совершенствование нормативного регулирования адаптации персонала уголовно-исполнительной системы // *Ius publicum et privatum*: сетевой научно-практический журнал частного и публичного права. 2024. № 1 (25). С. 53–59. doi 10.46741/2713-2811.2024.25.1.006.

Original article

## Improving Regulation of the Adaptation of the Penal System Employees

**ALEKSANDR YU. DOLININ**

The Academy of the FPS of Russia, Ryazan, Russia, Aleksander.dolinin@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3331-5319>

**NATAL'YA V. MOTOROVA**

VILE of the FPS of Russia, Vologda, Russia, motorowa-nw@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-0951-6399>

**Abstract.** The article substantiates the relevance of studying problems of improving effectiveness of adaptation of penal system employees and, for this purpose, analyzes statistical data on the staffing of bodies and institutions of the penitentiary system. There are negative trends, such as an increase in the number of vacant positions in bodies and institutions and presence of dismissals in the first year of service. As a measure to strengthen staffing of the penal service, the authors consider the possibility of developing a separate document regulating all aspects of organizing adaptation of employees recruited for the first time, including the powers of subjects and the adaptation procedure effectiveness assessment. The article describes a standard provision on adapting the penal system personnel, its structure and substantive aspects.

**Keywords:** penal system; work with personnel; penal system employees; personnel adaptation.

5.1.2. Public law (state law) sciences.

**For citation:** Dolinin A.Yu., Motorova N.V. Improving regulation of the adaptation of the penal system employees. *Ius publicum et privatum: online scientific and practical journal of private and public law*, 2024, no. 1 (25), pp. 53–59. doi 10.46741/2713-2811.2024.25.1.006.

В настоящее время одним из наиболее проблемных вопросов функционирования уголовно-исполнительной системы Российской Федерации остается некомплект начальствующего состава, усугубляемый низким притоком и возросшим оттоком кадров, а также высоким процентом увольняемых на первом году службы сотрудников, что крайне негативно сказывается на достижении целей и выполнении основных задач, стоящих перед Федеральной службой исполнения наказаний.

В последние годы увеличивается количество вакантных должностей и сотрудников, увольняемых из уголовно-исполнительной системы. По состоянию на 1 января 2023 г. были вакантны 13,51 % должностей сотрудников (АППГ – 11,47 %) [1, с. 230–231; 2, с. 7]. В 2022 г. уволено 25,72 тыс., или 11,98 % от штатной численности (АППГ – 24 283 чел., или 11,35 %), из них по соглашению сторон, инициативе сотрудника – 9149 чел. (35,58 % от числа уволенных) [1, с. 232; 2, с. 12].

При этом по состоянию на 1 января 2023 г. 5,97 % сотрудников уволены на первом году службы (АППГ – 5,60 %), в том числе 9,31 % (АППГ – 11,69 %) в связи с признанием сотрудника, проходящего испытание, не выдержавшим испытание [3, с. 13–14; 1, с. 232; 2, с. 14]. При этом среди старшего и среднего начальствующего состава доля лиц, уволенных на первом году службы, составляет 1,64 %, из них 7,6 % уволены в связи с признанием сотрудника, проходящего испытание, не выдержавшим испытание), а среди младшего начальствующего состава таковых 8,57 % и 12,28 % соответственно [1, с. 236]. Таким образом, доля уволенных сотрудников, прослуживших менее одного года, существенна, и тенденция к ее снижению незначительна.

В то же время наблюдается увеличение доли молодых сотрудников как по возрасту, так и по стажу службы. В настоящее время удельный вес сотрудников со стажем службы менее трех лет составляет около 24 % от списочной численности, в возрасте до 30 лет – более

30 %. При чем среди младшего начальствующего состава последний показатель существенно выше.

Представленные статистические данные по кадровому обеспечению уголовно-исполнительной системы свидетельствуют об актуальности изучения проблем повышения эффективности работы с молодыми специалистами, поиска эффективных мер по адаптации сотрудников на первых годах службы.

Сохранение кадрового потенциала, сокращение текучести кадров, снижение некомплекта могут быть достигнуты осуществлением необходимых мер, направленных на закрепление кадров, совершенствование и максимальное использование всех имеющихся возможностей адаптации сотрудников к служебной деятельности. Перед кадровыми службами учреждений и органов ФСИН России стоят серьезные задачи по профессиональной подготовке молодых сотрудников.

Поэтому в современных условиях необходима разработка системы нормативно-правовых и организационно-практических предложений по повышению эффективности технологии адаптации персонала уголовно-исполнительной системы, учитывающих не только требования современной концепции менеджмента, изменения законодательства о государственной службе, но и особенности современного этапа развития пенитенциарной системы.

Понятие «адаптация» имеет широкое толкование и используется в различных областях науки. Главный смысл трудовой адаптации заключается во взаимном приспособлении человека и окружающей производственной среды. Чаще всего разграничивают производственную и внепроизводственную (социальную) адаптацию. С точки зрения управления человеческими ресурсами наибольший интерес представляет именно производственная адаптация. В теории управления персоналом в основном сформировалось мнение о классификационных признаках этого явления. Адаптация – это двухсторонний процесс. Однако ее успех во многом определяется эффективностью деятельности по организации процессов адаптации. Специалисты по управлению персоналом придерживаются схожего мнения о том, что алгоритм эффективной адаптации включает ряд этапов: оценка уровня подготовленности, ориентация, действенная адаптация, функционирование.

Адаптация персонала уголовно-исполнительной системы – это приспособление молодого сотрудника к условиям нового места службы, которое связано с освоением им должностных обязанностей и ролей в служебном коллективе, включая нормы поведения, общения и делового взаимодействия.

Профессиональная адаптация сотрудника осуществляется в результате реализации профессионально-психологического отбора, прохождения испытательного срока, специального первоначального обучения, подготовки и обучения в процессе служебной деятельности, индивидуально-воспитательной работы.

Значительную роль в процессе адаптации молодых специалистов играет наставничество. Наставничество – это процесс взаимодействия опытного, высококвалифицированного и авторитетного сотрудника (наставника) с вновь принятым на службу с целью его быстрой и успешной подготовки к выполнению служебных обязанностей и усвоения лучших традиций трудового коллектива, воспитания добросовестности, дисциплинированности, сознательного и творческого отношения к выполнению служебных обязанностей.

Организация адаптации сотрудников ФСИН России регулируется преимущественно на подзаконном уровне – ведомственными нормативными актами. При этом отдельный документ, регламентирующий все аспекты организации адаптации, включая полномочия субъ-

ектов и оценку эффективности адаптационных процедур, отсутствует. Поэтому для того, чтобы увязать и согласовать все перечисленные выше процедуры адаптации персонала, целесообразно разработать и принять типовое положение об адаптации персонала уголовно-исполнительной системы, на основе которого территориальные органы и учреждения готовили бы локальный нормативный акт, регламентирующий организацию адаптации молодых сотрудников. Возможность разработки и использования в учреждениях и органах ФСИН России локальных нормативных актов, регламентирующих отдельные аспекты работы с кадрами, не противоречит действующему законодательству и ведомственным нормативным актам. Кроме того, принятие локальных нормативных актов, не ухудшающих права работников по сравнению с федеральным законодательством, соответствует требованиям ст. 8 Трудового кодекса Российской Федерации.

Примерная структура типового Положения об адаптации персонала уголовно-исполнительной системы может включать следующие разделы:

Раздел 1. Общие положения.

- 1.1. Область применения.
- 1.2. Основные термины и определения.
- 1.3. Общие подходы к адаптации персонала.

Раздел 2. Порядок проведения процесса адаптации.

- 2.1. Ответственность за проведение адаптации.
- 2.2. Введение в учреждение.
- 2.3. Введение в подразделение.
- 2.4. Введение в должность.
- 2.5. Социально-психологическая адаптация персонала.
- 2.6. Профессиональная адаптация персонала.

Раздел 3. Организация наставничества.

- 3.1. Сущность наставничества.
- 3.2. Обязанности наставника.
- 3.3. Права наставника.
- 3.4. Ответственность наставника.

Раздел 4. Права, обязанности и ответственность сотрудника в период прохождения адаптации.

- 4.1. Права сотрудника в период прохождения адаптации.
- 4.2. Обязанности сотрудника в период прохождения адаптации.
- 4.3. Ответственность сотрудника в период прохождения адаптации.

Раздел 5. Анализ и оценка работы сотрудника в период адаптации.

5.1. Цель оценки и анализа. Показатели эффективности сотрудника в период прохождения адаптации.

- 5.2. Предварительный анализ работы вновь принятого сотрудника.
- 5.3. Заключительный анализ работы вновь принятого сотрудника.

Предлагаемый нормативный правовой акт устанавливает единый порядок адаптации персонала во всех структурных подразделениях и направлен на оптимизацию процесса адаптации новых сотрудников к условиям работы в учреждении. Положение предназначено для руководителей структурных подразделений, сотрудников учреждения, назначаемых наставниками, работников отдела кадров и работы с личным составом, психологов, а также вновь принятых на службу сотрудников.

Помимо описания общей структуры положения об адаптации остановимся на характеристике содержания отдельных разделов, принципов их построения.

Так, формулировки общих подходов к адаптации персонала должны исходить из того, что следует обеспечить баланс между ядром опытных сотрудников и группой молодых специалистов, позволяющий сохранять лучшие традиции служебного коллектива, накапливать необходимый профессиональный опыт.

Целевые установки процедуры адаптации сотрудников могут быть сформулированы следующим образом:

- обеспечение более быстрого вхождения в должность вновь принятого на службу сотрудника;
- снижение числа ошибок, связанных с включением в служебную деятельность;
- снижение стрессов, чувства тревожности, неуверенности в себе, дискомфорта первых дней прохождения службы;
- объективная оценка уровня квалификации и потенциала нового сотрудника.

Адаптация нового сотрудника может быть закреплена как сложносоставной процесс, предусматривающий следующие основные части:

- 1) введение в учреждение уголовно-исполнительной системы. До момента подписания контракта работник кадровой службы знакомит нового сотрудника с локальными нормативными актами, организационной структурой, деятельностью и историей учреждения;
- 2) введение в подразделение;
- 3) вхождение в должность.

При этом процесс адаптации предусматривается в двух взаимосвязанных направлениях – социально-психологическом и профессиональном.

Социально-психологическая адаптация может включать:

- знакомство сотрудника с историей учреждения и подразделения;
- понимание организационной структуры учреждения, системы управления и информации;
- знакомство с правилами поведения в учреждении и нормативными документами, регламентирующими деятельность персонала;
- приобщение к традициям учреждения и трудового коллектива, формирование лояльности.

В предлагаемом нормативном правовом акте должны быть закреплены и основные направления деятельности субъектов адаптационного процесса. Следует определить, что руководитель подразделения, наставник и психолог обеспечивают неформальную социально-психологическую адаптацию сотрудника в новом трудовом коллективе.

Руководитель подразделения, наставник и психолог:

- проводят собеседования с новым сотрудником для выяснения его ожиданий и разъяснения особенностей функционирования коллектива;
- обеспечивают новому сотруднику поддержку и оказывают помощь в разрешении межличностных противоречий с другими членами коллектива;
- морально и психологически поощряют конструктивное поведение нового сотрудника (проявление инициативы, стремление к обучению, развитие контактов, оказание поддержки другим сотрудникам и пр.).

Руководитель подразделения совместно с наставником и работником отдела кадров и работы с личным составом обеспечивает вовлеченность нового сотрудника в спортивные

и досуговые мероприятия, а также в мероприятия по повышению профессионального мастерства.

Профессиональная адаптация может включать:

- ознакомление с документацией, регламентирующей служебную деятельность и выполнение должностных обязанностей;
- развитие профессиональных навыков, уверенности в способности самостоятельно и успешно справляться с должностными обязанностями;
- обучение передовым методам и приемам работы, рациональному использованию времени;
- развитие ответственности и дисциплинированности.

По данному направлению также могут быть закреплены права и обязанности руководителя, наставника и других сотрудников, участвующих в адаптации.

В локальном нормативном правовом акте, регулирующем порядок адаптации вновь принятых на службу сотрудников, должны быть включены и положения по организации аналитической и контрольной деятельности. Анализ и оценка работы нового сотрудника в период испытательного срока необходимы для принятия обоснованного решения о его приеме на службу либо об увольнении как не прошедшего испытательный срок. В ходе анализа помимо оценки работы нового сотрудника целесообразно остановиться на обсуждении стрессоустойчивости и других важных характеристик личности, а также изучить вовлеченность сотрудника в общественную жизнь учреждения, принятие им норм поведения и ценностей персонала уголовно-исполнительной системы.

Контроль процесса адаптации осуществляет руководитель структурного подразделения. Контроль включает еженедельные собеседования с сотрудником с целью своевременного выявления и разрешения проблем.

Следует подчеркнуть, что разработка и практическое применение в деятельности учреждений и органов ФСИН России локального нормативного акта, регулирующего порядок адаптации вновь принятых на службу сотрудников, позволят не только упорядочить процесс профессиональной и социально-психологической адаптации, но и ускорить достижение молодым сотрудником оптимальной результативности служебной деятельности.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Основные показатели деятельности уголовно-исполнительной системы (январь–декабрь 2021 г.) : информ.-аналит. сб. Тверь, 2022. 436 с.
2. Кадровое обеспечение уголовно-исполнительной системы : информ.-аналит. сб. Тверь, 2023. 79 с.
3. Кадровое обеспечение уголовно-исполнительной системы : информ.-аналит. сб. Тверь, 2021. 78 с.

## REFERENCES

1. *Osnovnye pokazateli deyatel'nosti ugovovno-ispolnitel'noi sistemy (yanvar'–dekabr' 2021 g.): inform.-analit. sb.* [Key indicators of the activity of the penal system (January–December 2021): information and analytical collection] Tver, 2022. 436 p.
2. *Kadrovoye obespechenie ugovovno-ispolnitel'noi sistemy: inform.-analit. sb.* [Staffing of the penal system: information and analytical collection] Tver, 2023. 79 p.
3. *Kadrovoye obespechenie ugovovno-ispolnitel'noi sistemy: inform.-analit. sb.* [Staffing of the penal system: information and analytical collection]. Tver, 2021. 78 p.

**СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ / INFORMATION ABOUT THE AUTHORS**

**АЛЕКСАНДР ЮРЬЕВИЧ ДОЛИНИН** – кандидат юридических наук, доцент, начальник кафедры управления и организации деятельности уголовно-исполнительной системы юридического факультета Академии ФСИН России, Рязань, Россия, Aleksander.dolinin@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3331-5319>

**НАТАЛЬЯ ВАСИЛЬЕВНА МОТОРОВА** – старший преподаватель кафедры административно-правовых дисциплин юридического факультета Вологодского института права и экономики ФСИН России, Вологда, Россия, motorowa-nw@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-0951-6399>

**ALEKSANDR YU. DOLININ** – Candidate of Sciences (Law), Associate Professor, Head of the Department of Management and Organization of the Penal System of the Law Faculty of the Academy of the FPS of Russia, Ryazan, Russia, Aleksander.dolinin@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3331-5319>

**NATAL'YA V. MOTOROVA** – Senior Lecturer at the Department of Administrative and Legal Disciplines of the Law Faculty of the VILE of the FPS of Russia, Vologda, Russia, motorowa-nw@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-0951-6399>

*Статья поступила 09.01.2023*

