

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Рубцовский институт (филиал) федерального государственного бюджетного
образовательного учреждения высшего образования
«Алтайский государственный университет»

Базовая кафедра государственного и муниципального управления

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(бакалаврская работа)**

**Тема: Планирование и развитие карьеры
государственных служащих
(на примере ФКУ ИК-5 УФСИН России по Алтайскому
краю)**

Работу выполнил:
студент 4 курса, группы 1234зс
Трашков Д.В.

(подпись)

Научный руководитель:
К.э.н., доцент
Савченко Ю.Ю.

(подпись)

Работа защищена:

«__» _____ 2017 г.

Оценка _____
Председатель ГЭК
Крюков В.А.

Допустить к защите
Зав. базовой кафедрой
государственного и муниципального
управления
К.э.н., профессор
Машуков В.И.

(подпись)

«__» _____ 2017 г.

(подпись)

Рубцовск 2017 г.

РЕФЕРАТ

Тема выпускной квалификационной работы: « Планирование и развитие карьеры государственных служащих на примере ФКУ ИК-5 УФСИН России по Алтайскому краю ».

Предмет исследования – процесс планирования и развития карьеры государственного служащего.

Объект исследования – исправительная колония № 5 УФСИН России по Алтайскому краю.

Целью выпускной квалификационной работы является рассмотрение теоретических аспектов планирования и развития карьеры государственных служащих, анализ практических аспектов планирования и развития карьеры государственных служащих на примере ИК №5, а также предложить направления совершенствования системы планирования и развития карьеры служащих ИК №5.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

- раскрыть понятие карьеры, ее основные составляющие;
- охарактеризовать этапы и технологии развития карьеры;
- подвергнуть рассмотрению особенности планирования карьеры в сфере государственной службы;
- дать общую характеристику деятельности и организационной структуры ИК - №5;
- охарактеризовать структуру персонала и кадровую политику ИК - №5;
- проанализировать процесс планирования и развития карьеры в ИК №5;
- выявить проблемы планирования и развития карьеры в ИК №5
- предложить направления совершенствования системы планирования и развития карьеры служащих ИК №5.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПЛАНИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ	6
1.1 Понятие карьеры ее составляющие	6
1.2 Этапы и технологии управления карьерой	14
1.3 Планирование карьеры в сфере государственной службы	21
2. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПЛАНИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ НА ПРИМЕРЕ ИСПРАВИТЕЛЬНОЙ КОЛОНИИ №5 УПРАВЛЕНИЯ ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ ИСПОЛНЕНИЯ НАКАЗАНИЙ ПО АЛТАЙСКОМУ КРАЮ» (ФКУ ИК №5 УФСИН РОССИИ ПО АЛТАЙСКОМУ КРАЮ)	29
2.1 Общая характеристика деятельности и организационной структуры исправительной колонии №5 Управления Федеральной службы исполнения наказаний по Алтайскому краю» (ФКУ ИК №5 УФСИН России по Алтайскому краю).....	29
2.2 Анализ структуры персонала и кадровой политики ФКУ ИК №5 УФСИН России по Алтайскому краю.....	35
2.3 Процесс планирования и развития карьеры служащих в ФКУ ИК №5 УФСИН России по Алтайскому краю	54
3. ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ СЛУЖАЩИХ ФКУ ИК №5 УФСИН РОССИИ ПО АЛТАЙСКОМУ КРАЮ.....	81
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	90
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	95
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	
ПРИЛОЖЕНИЕ 2	
ПРИЛОЖЕНИЕ 3	
ПРИЛОЖЕНИЕ 4	
ПРИЛОЖЕНИЕ 5	

ВВЕДЕНИЕ

Все больше исследователей в последнее время отдают приоритет изучению человеческих ресурсов, успешное управление которыми являются залогом стабильности и устойчивого экономического роста. В связи с этим в государственных учреждениях анализируются отдельные функции управления персоналом и их взаимодействие в системе. В этих условиях необходимым становится изучение проблем управления карьерой, поскольку эффективность организации карьерных перемещений способствует увеличению отдачи от использования человеческих ресурсов через изучение мотивации, удовлетворение потребностей сотрудников в признании, улучшение благосостояния.

В настоящее время государственные организации заинтересованы в том, чтобы на службу поступали и строили карьеру только лучшие, мотивированные кадры, однако с другой стороны – не могут предоставить им ясную дальнейшую перспективу карьерного роста.

В связи с этим, исследование факторов и проблем, связанных с возможностями карьерного роста в государственных учреждениях являются неотъемлемыми элементами, которые позволят разработать определенные рекомендации, улучшить работу государственных служащих и способствовать повышению эффективности государственной службы в России.

Вопросам развития карьеры в государственной службе посвящены исследования таких авторов как: А.Н. Аверин, М.Е. Апон, В.Р. Веснин, А.Я. Кибанов, К.А. Кравченко, Е.В. Маслов, Л.Б. Осипова, В.А. Поляков и др.

Информационную основу выпускной квалификационной работы составляют Конституция Российской Федерации, Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации», Федеральный закон «О системе государственной службы Российской Федерации», Отчет о

составе, численности и движения служащих исправительная колония № 5 УФСИН России по Алтайскому краю за 2014-2016гг.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

Во введении представлена актуальность данной темы, определены теоретическая и информационная основа выпускной квалификационной работы. В первой главе рассмотрели теоретические аспекты понятие карьеры, ее основные составляющие, кроме этого охарактеризовали этапы и технологии развития карьеры, а так же подвергли рассмотрению особенности планирования карьеры в сфере государственной службы. Во второй главе рассмотрели общую характеристику деятельности и организационной структуры ИК - №5, охарактеризовали структуру персонала и кадровой политики ИК - №5, проанализировали процесс развития карьеры в ИК №5. В третьей главе предложили направления совершенствования системы планирования и развития карьеры служащих ИК №5. В заключении сделаны выводы по проделанной работе.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПЛАНИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ

1.1 Понятие карьеры ее составляющие

В современной литературе часто используется два термина «карьерера» и «профессиональная карьера». При этом «профессиональная карьера» выделяется как особый вид «карьеры», продвижение именно в профессиональной деятельности. Подавляющее большинство научных исследований, посвященных феномену карьеры, связаны именно с профессиональной, трудовой деятельностью [37, с. 45].

В отечественной литературе слово «карьерера» появилось в XIX в. В советский период карьера не подвергалась самостоятельному изучению, и само явление рассматривалась как отрицательное. В словарях 1960-1980х гг. данный термин не встречается, хотя и находится такое понятие, как «карьеризм», трактуемое как негативная характеристика поведения человека. Восприятие карьеры как социокультурного феномена динамично эволюционировало во второй половине XX в., когда наблюдался переход от стабильности к мобильности, сопряженной с частой переменой мест работы [37, с. 47].

В настоящее время представлено множество исследований, посвященных изучению карьеры. В зарубежных источниках она, преимущественно, 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 [39, с. 23]. Другие авторы склонны усматривать в карьере последовательность ролей, которые выполняет индивид на протяжении всей своей жизни [38, с. 47].

А.Я. Кибанов рассматривает карьеру через призму следующих

характеристик: 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 [24, с. 221].

В определении К.А. Кравченко карьера представлена в качестве последовательной смены стадий развития работника в рамках одной организации [27, с. 102]. М. Я. Сонин трактует карьеру как «индивидуально осознанные позиции и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека» [46, с. 24].

В целом можно выделить три основных подхода к определению сущности карьеры. В рамках первого подхода исследователи (Е.В. Маслов, В.Р. Веснин) определяют карьеру в широком смысле как динамику, изменение состояний с течением времени.

В рамках второго подхода (Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев, З.П. Румянцева, Н.И. Саломатин, С.И. Сотникова) понятие карьеры рассматривается шире, акцентируется внимание на субъективной составляющей этой категории, а именно восприятию человеком своего развития, продвижения [40, с. 63].

Третье - еще более широкое - понимание основано на включении в понятие карьера мотивационных факторов (В.В. Травин, В.А Дятлов).

В целом определения и трактовки авторов представлены в сводной таблице определений (таблица 1).

Таблица 1.1 Анализ понятия «карьера»

Автор	Характеристика сущности карьеры
Е.В. Маслов	В широком смысле карьера - «это успешное продвижение в области общественной, служебной, научной или производственной деятельности, достижение известности, славы и т. д.». [30, с. 39] Трудовая карьера - «индивидуальная последовательность важнейших перемен труда, связанных с изменением положения работника по вертикальной шкале сложности труда или социальной лестнице рабочих»
В.Р. Веснин	Карьера - продвижение работника по ступенькам служебной иерархии или последовательная смена занятий как в рамках отдельной организации, так и на протяжении жизни, а также восприятие человеком этих этапов [19, с. 74]
Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев	«Карьера - это индивидуально осознанная позиция и поведение, связанные с опытом работы и деятельностью на протяжении трудовой жизни человека»

Автор	Характеристика сущности карьеры
З.П. Румянцева, Н.И. Саломатин	«Карьера - субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом. Это поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей, квалификации, возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника» [31, с. 214]
В.В. Травин, В.А. Дятлов	Карьера работника - «это процесс производственной деятельности, в ходе которой работник, продвигаясь по службе, осваивает новые технологии и технику, приемы, функциональные и должностные обязанности, менеджмент, социальные роли и т.д. Карьера - это мотивация к достижению успеха, знание самого себя, успех и самоотдача, самоконтроль и работоспособность, уверенность в себе и объективность и т.д., т.е. процесс успешной самореализации, сопровождающийся социальным признанием и являющийся результатом продвижения по служебной лестнице» [49, с. 103]

Несмотря на различия определений карьеры, во всех подходах четко прослеживается процессная сущность карьеры, т.е. ее понимание как процесса продвижения, смены состояний, динамики.



Рисунок 1.1 - Основные типы деловой карьеры

Внутриорганизационная и межорганизационная карьера может быть

специализированной и неспециализированной. Специализированная карьера характеризуется тем, что профессиональное развитие происходит в одной профессиональной сфере (например, маркетинг, управление персоналом). Неспециализированная карьера предполагает смену профессиональных сфер [47, с. 324].

Внутриорганизационная карьера по направленности подразделяется на следующие виды:

а) вертикальная - предполагающая продвижение на более высокие ступени структурной иерархии;

б) горизонтальная - перемещение в другую функциональную область деятельности без повышения формального статуса либо выполнение определенной служебной роли, не имеющей жесткого формального статуса в организации (например, роль руководителя временной творческой группы), а также расширение или усложнение задач;

в) ступенчатая - последовательная смена этапов вертикального и горизонтального передвижения;

г) диагональная - одновременное продвижение в вертикальном и горизонтальном направлениях;

д) центростремительная - движение к «ядру» организации, центру управления, все более глубокое включение в процессы принятия решений, продвижение в рамках неформальной структуры организации (приглашение работника на встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительное обращение, важные поручения руководства) [50, с. 219].

Интересный взгляд на структуру внутриорганизационной карьеры был предложен Э. Шейном, который предложил условно рассматривать организацию в виде трехмерной фигуры - конуса (а не двумерной - треугольника, как это было принято ранее). Карьерное продвижение внутри организации может осуществляться не в двух, а в трех направлениях (рис. 1.2):

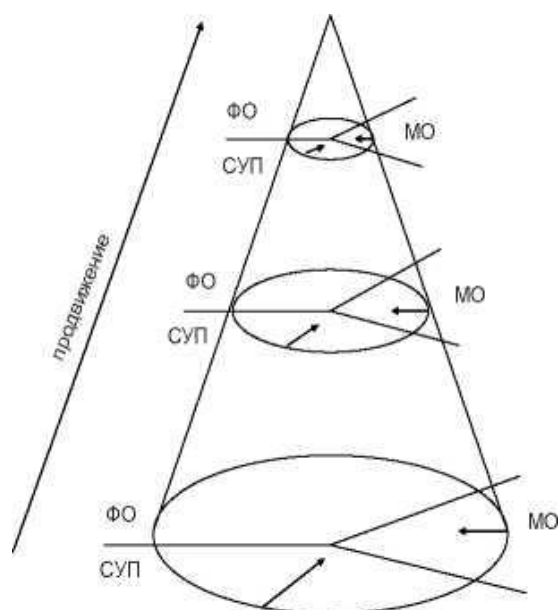


Рисунок 1.2 - Виды внутриорганизационной карьеры по Э. Шейну

1. вертикальное направление - ранговое или иерархическое повышение или понижение;
2. круговое движение соответствует смене функций в организации (финансы, производство, маркетинг, сбыт и т. п.);
3. движение внутрь конуса означает приобретение авторитета и уважения среди коллег и характеризуется корпоративной принадлежностью, привилегиями, производственной осведомленностью [43, с. 28].

Наиболее известной классификацией карьеры является ее разделение на должностную и профессиональную. Должностная карьера предполагает изменение преимущественно должностного статуса сотрудника. Это движение в рамках формальной структуры организации [47, с. 214].

Профессиональная карьера отражает рост профессионального мастерства, компетентности сотрудника. Профессиональная карьера может идти по линии специализации (совершенствование в рамках одной профессии, специальности) или по линии транспрофессионализации (овладение другими профессиями, специальностями).

В зависимости от того, какие основные потребности удовлетворяются при

реализации того или иного карьерного пути, и каковы основные критерии успеха, различают следующие виды карьеры: властная (рост влияния, квалификационная, статусная и монетарная (карьеря дохода) [25, с. 293].

Карьера работника представляет собой динамичный процесс развития во времени и включает множество элементов. Рассматривая эту категорию комплексно, исследователи в области менеджмента и управления персоналом выделяют следующие подструктуры: личностную, ценностную и производственную. Каждая подструктура имеет множество компонентов, взаимосвязанных и взаимообусловленных, определяющих развития карьеры (см. рис. 1.3) [19, с. 174].



Рисунок 1.3 Компоненты, определяющие развитие карьеры

Карьера представляет собой длительный процесс, в котором можно выделить этапы.

Чаще всего этапы карьеры связывают с возрастными периодами.

Одной из наиболее известных возрастных периодизаций является нижеследующая, в которой акцентируется внимание на доминирующих потребностях человека:

1. Предварительный этап включает учебу в школе, получение среднего и высшего образования. Он длится до 25 лет. На этом этапе происходит подготовка к трудовой деятельности, выбор профессии. За этот период человек может сменить несколько различных мест работы в поисках вида деятельности,

удовлетворяющего его. Наиболее актуальные потребности - в безопасности и социальном признании [26, с. 12].

2. Этап становления длится от 25 до 30 лет. В этот период человек осваивает выбранную профессию, приобретает необходимые навыки и квалификацию, происходит профессиональное самоутверждение. На этом этапе продолжает быть актуальной потребность в безопасности. Обычно в этом возрасте создаются и формируются семьи, поэтому появляется желание получать более высокую заработную плату. Доминируют также потребности в независимости и социальном признании [26, с. 13].

3. Этап продвижения обычно длится от 30 до 45 лет. В этот период идет процесс повышения квалификации, работник продвигается по служебной лестнице. Накапливается богатый практический опыт, расширяются навыки, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще большей независимости, идет процесс самоактуализации работника как личности. В этот период уделяется гораздо меньше внимания удовлетворению потребности в безопасности, усилия работника сосредоточены на вопросах, касающихся увеличения размеров оплаты труда. [26, с. 14]

4. Этап сохранения характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и длится от 45 до 60 лет. Наступает пик совершенствования квалификации, и происходит ее повышение в результате активной деятельности и специального обучения. Работник заинтересован передать свои знания молодежи. Этот период характеризуется творческим самовыражением, возможен подъем на новые служебные ступени. Человек достигает вершин независимости и самореализации. Появляется заслуженное уважение. Хотя многие потребности работника в этот период удовлетворены, его продолжает интересовать уровень оплаты труда, проявляется все больший интерес к другим источникам дохода (например, участие в прибылях) [26, с. 15].

5. Этап завершения длится от 60 до 65 лет. Работник начинает готовиться к уходу на пенсию, осуществляются активные поиски достойной замены и обучение приемников. Хотя этот период характеризуется кризисом карьеры

(работник получает меньше удовлетворения от работы и испытывает состояние психологического дискомфорта), уважение к себе и другим людям достигают наивысшей точки за весь период карьеры. Работник заинтересован в сохранении уровня оплаты труда, но стремится увеличить и другие источники дохода, которые бы заменили заработную плату при уходе на пенсию [26, с. 15].

6. На последнем, пенсионном, этапе карьера в данной организации (виде деятельности) завершена. Появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, которые были ранее невозможны в период работы в организации или выступали в виде хобби (живопись, садоводство, работа в общественных организациях и др.). Стабилизируется уважение к себе. Но финансовое положение и состояние здоровья могут стать причиной постоянной заботы о других источниках дохода и здоровье.

Другой вариант возрастной периодизации предложен М. Армстронгом. В ней выделяются три основных этапа карьеры:

- расширение (20-30 лет);
- укрепление (30-40 лет);
- самосовершенствование (40-60 лет).

По мнению М. Армстронга, на этапе самосовершенствования наблюдаются различия в типе карьерного процесса, который может приобретать характер роста, плато или спада [8, с. 55].

Таким образом, на основании выше изложенного можно сделать вывод, что карьера - процесс профессионального формирования субъекта.

Карьеру также можно определить как субъективно осознанный и оцененный процесс профессионального роста человека, выраженный в его продвижении по ступеням производственной иерархии, квалификационной лестницы, изменении статуса, вознаграждения и престижа.

Карьеру можно рассматривать, прежде всего, в социальном и профессиональном контексте. Для каждого из этих контекстов выделяются свои определенные задачи, различные для разных этапов карьеры.

Карьера является процессом индивидуальным, связанным с активностью самого субъекта, поэтому достичь карьерных высот (и, в дальнейшем, удержать их) способен только тот, кто сознательно к этому стремится, пытается особым образом организовать свою деятельность.

1.2 Этапы и технологии управления карьерой

Для успешности карьеры очень важны осознанные, целенаправленные усилия по ее планированию и развитию, т. е. управление карьерой.

А.И. Турчинов определяет управление карьерой как комплексную технологию воздействия руководителей и кадровых служб на целенаправленное развитие способностей работников, накопление ими профессионального опыта и рациональное использование их потенциала как в интересах сотрудников, так и в интересах организации. При этом подчеркивается, что в этой кадровой технологии выражена квинтэссенция управления персоналом в организации [50, с. 262].

А.Я. Кибанов под управлением карьерой понимает комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организации по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации [24, с. 231].

По мнению Н.А. Аверина, управление карьерой заключается в том, что после принятия работника на работу в организацию и до его предполагаемого увольнения линейный руководитель и кадровая служба организует его планомерное продвижение по рабочим местам и должностям [7, с. 35].

Управление карьерой соответствует интересам организации и отдельных работников. Сотрудник заинтересован в создании условий для самореализации

и роста в профессиональной сфере, обеспечении конкурентоспособности на рынке труда. Организации необходимы мотивированные и лояльные сотрудники, ориентированные на постоянное развитие.

Планирование и управление карьерой должно строиться на основе принципов, соблюдение которых позволяет достичь наибольшей эффективности этого процесса. Основные принципы управления карьерой представлены в таблице 1.2. [13, с. 29]

Таблица 1.2 - Принципы управления карьерой

Принцип	Характеристика
Индивидуальность	Предполагает персональный подход при планировании карьеры каждого сотрудника, избирательность, учет индивидуальных личностных характеристик: способностей, возраста, образовательного уровня
Взаимная заинтересованность в развитии карьеры	Учет субъективных и объективных факторов при планировании: целей и мотивов работника, возможностей и перспектив предприятия
Стимулирование развития карьеры работника	Организация мероприятий по продвижению по карьерной лестнице, предоставление возможности перемещений в другую функциональную область на уровне предприятия
Материальное обеспечение	Финансирование развития карьеры работника (материальное сопровождение процессов развития и обучения сотрудников,
Планирование и осуществление профессионального роста работником	Предоставление сотрудникам возможностей развития навыков, повышения квалификации
Удовлетворенность	Создание условий для удовлетворения потребностей работников при прохождении каждой карьерной ступени
Объективность	Исключение влияния субъективных факторов со стороны специалистов, планирующих карьеру сотрудников
Непрерывность	Предполагает, что ни одна из достигнутых целей в карьере не может быть окончательной и служить поводом для остановки
Осмысленность	Важное условие карьеры - осознание сотрудником совмещения основных смысложизненных ценностей с работой и социальными процессами
Маневренность	Умелое использование способов достижения профессиональных успехов (результативности)
Соразмерность	Скорость продвижения по карьерной лестнице должна поддерживаться соразмерностью с общим развитием
Экономичность	Работнику важно умело распределить свои силы, соотнести свои карьерные стремления с реальными возможностями
Заметность	Чем шире известность работника и потребность в его труде, тем более широко его карьерное поле

Управление карьерой осуществляется через ряд функций.

- Целеполагание. Как утверждают исследователи в области управления персоналом (П.В. Журавлев, Ю.Г. Одегов, З.П. Румянцева, НА Саломатин),

цели карьеры проявляются тогда, когда у человека возникает субъективное желание достижения определенной ступени, занятия некоторой должности, но саму должность, ступень, сферу деятельности при этом нельзя назвать целью карьеры. Общей целью планирования карьеры является органичное «сочетание потребностей и целей работника с текущими или будущими возможностями продвижения в организации».

-Мотивация работников. Выяснение основных потребностей работников предприятия, их мотивов, места карьеры в структуре мотивов, направленности сотрудников на тот или иной тип карьерных перемещений - один из важнейших этапов в управлении карьерой.

- Сущность планирования карьеры состоит в определении основных целей карьерного развития и путей их достижения (последовательности должностей, на которых необходимо поработать, прежде чем занять целевую должность, а также набора средств, необходимых для приобретения требуемой квалификации) [39, с. 198].

Кроме того, при планировании важно помнить о продолжительности прохождения каждого из этапов (ступеней). По мнению экспертов, карьерный шаг в среднем должен длиться 5 лет. За это время сотрудник полностью адаптируется к должности, получает определенные навыки и умения и детально изучает обязанности. В случае превышения этого срока наступает неудовлетворенность содержанием труда, ярко проявляется стремление к продвижению [38, с. 47].

- Организация процесса управления карьерой основана на ряде документов (положение о карьере, фактические и плановые модели карьеры). Они регламентируют процесс управления карьерой на предприятии и провозглашают основные цели и задачи карьеры, порядок организации управления карьерой.

- С момента вступления работника в должность до момента его увольнения менеджеры предприятия осуществляют контроль за его продвижением в системе должностей или рабочих мест.

- Оценка эффективности управления карьерой осуществляется с помощью показателей, разрабатываемых на предприятии на основе результатов опросов сотрудников, участвующих в планировании карьеры. Это позволяет оценить эффективность работы в области управления карьерой.
- Корректировка планов карьеры - завершающая функция работы с персоналом в процессе управления карьерой [41, с. 29].

Наряду с базовыми аспектами, едиными для организации процесса управления карьерой на предприятии, необходимо учесть, что планирование карьеры - это прежде всего субъективный процесс, осуществляемый в отношении каждого отдельного сотрудника.

Управление карьерой в современных организациях рекомендуется осуществлять в соответствии с моделью партнерства. Партнерство предполагает сотрудничество трех сторон: работника, его руководителя и кадровой службы (рис.1.4) [47, с. 243].



Рисунок 1.4 - Модель партнерства

Работник несет ответственность за планирование и развитие собственной карьеры (является владельцем процесса). Руководитель выступает в качестве наставника. Кадровая служба играет роль профессионального консультанта и одновременно осуществляет общее управление процессом развития карьеры персонала в организации [39, с. 88].

Механизмами взаимодействия организации и сотрудников при управлении карьерой являются:

- механизмы развития (саморазвитие и адаптация, наставничество, последовательное ступенчатое восхождение);
- механизмы отбора (оценка, конкуренция, самопрезентация);
- механизмы продвижения (ротация, вертикальное перемещение).

Управление карьерой в организации в рамках модели партнерства имеет систематичный и циклический характер [21, с. 314].

Различают карьерный цикл работника и цикл управления карьерой. Карьерный цикл работника - это периодически повторяющаяся последовательность этапов карьерного продвижения. Г.Р. Латфуллин и О.Н.Громова выделяют следующие основные элементы карьерного цикла работника (рис. 1.5) [33, с. 359].

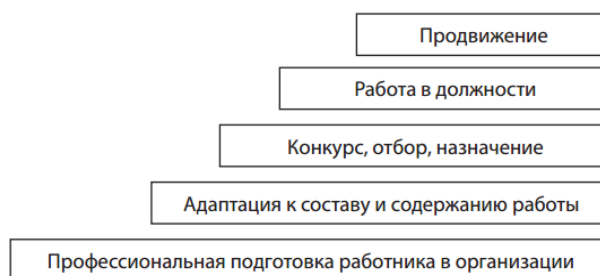


Рисунок 1.5 - Карьерный цикл работника

Цикл управления карьерой - это периодически повторяющиеся процедуры проектирования, разработки и осуществления целенаправленного воздействия на карьерный цикл работника



Рисунок 1.6 – Модель управления карьерой

После того, как сотрудник в достаточной степени проявит себя в трудовой деятельности, составляется официальный индивидуальный план развития карьеры как документ, отражающий взаимные обязательства сотрудника и организации. Дальнейшее профессиональное развитие сотрудника осуществляется в соответствии с этим планом. План может включать различные виды внутриорганизационного и внеорганизационного обучения стажировки, участие в конкурсах и др. Процедуры деловой оценки позволяют оценить успешность карьерного развития и корректировать план. В случае наличия вакансии, соответствующей интересам, склонностям и компетентности сотрудника, осуществляется его продвижение в должности [15, с. 342].

Планирование карьеры использует всю информацию, которую дают оценка требований, оценка показателей труда и потенциала, планы преемственности руководства, и переводит ее на язык индивидуальных программ карьерного роста и общих мероприятий по повышению квалификации руководителей, консультирования по вопросам развития карьеры и наставнической деятельности.

Ю.Г. Одегов предлагает следующую модель управления карьерой персонала (рис. 1.7) [32, с. 667].

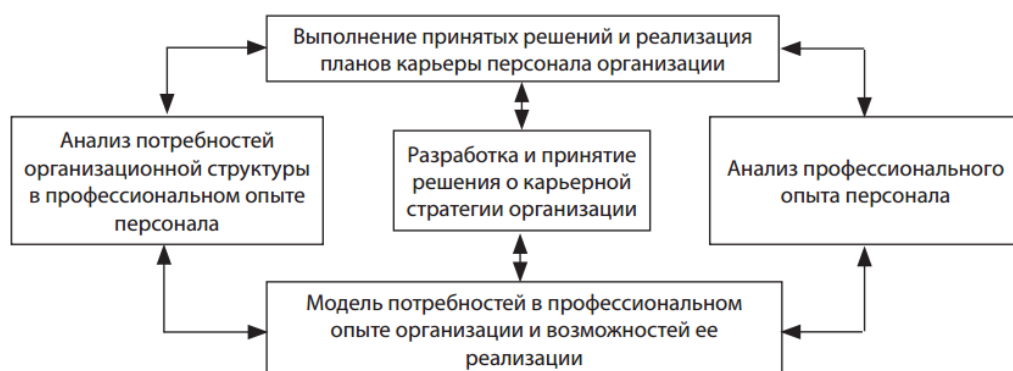


Рисунок 1.7 – Управление карьерой по Ю.Г. Одегову

Управление карьерой направлено на достижение следующих организационных и индивидуальных целей (таблица 1.3) [50, с. 262]:

Таблица 1.3 Цели управления карьерой

Со стороны организации	Со стороны персонала (индивидов)
Эффективное использование профессиональных способностей персонала в интересах дела, достижения целей реализации задач организации	Достижение более высокого профессионального и должностного статуса в организации, возможность более высокой оплаты труда
Своевременное обеспечение организации необходимым количеством персонала с соответствующей профессиональной подготовкой	Получение более содержательной и адекватной профессиональным интересам и склонностям работы
Создание стимулов для трудовой отдачи и профессионального развития персонала	Развитие профессиональных способностей в организации
Обеспечение относительно стабильного состава персонала, способного аккумулировать профессиональный опыт и корпоративную культуру	Обеспечение возможностей самореализации

К условиям управления карьерой относят:

- наличие нормативно-правовой базы системы и механизмов управления карьерой;
- совпадение интересов и ожиданий сотрудника и интересов и ожиданий организации;
- признание профессионального опыта, способностей сотрудников важнейшей ценностью на всех уровнях управления;
- адекватность профессионального потенциала личности потенциальным условиям его реализации в организации;

- высокий статус кадровой службы и наличие компетентных специалистов по управлению карьерой персонала;
- относительная стабильность организационной и должностной структуры организации, наличие научно обоснованного карьерного пространства [45, С. 223].

Таким образом, на основании вышеизложенного можно сделать вывод, что создание системы управления карьерой в организации - объективная необходимость, которая не только позволяет повысить эффективность использования трудового потенциала сотрудников, но и избежать неудовлетворенности работой со стороны персонала, ухудшения показателей производительности труда, и, как следствие, текучести кадров. Именно поэтому важно системно и с четкой периодичностью подходить к оценке мотивации работников, их трудового поведения и результативности труда для своевременной корректировки направлений кадровой работы в области управления карьерой.

1.3 Планирование карьеры в сфере государственной службы

Профессиональная карьера государственного служащего - это специфическая составляющая профессиональной деятельности. В профессиональной карьере регулирующую роль играют мотивы, среди которых доминируют мотивы самореализации и достижений.

Развитие карьеры создает определенные преимущества, и для самого работника, и для организации в целом [22, с. 19].

Преимуществами для сотрудника являются более высокая степень удовлетворенности работой в организации, предоставившей ему возможность

профессионального роста, повышение уровня жизни, более четкое видение личных профессиональных перспектив и возможность планировать другие аспекты собственной жизни, возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности, повышение конкурентоспособности на рынке труда [28, с. 196].

Преимущества для организации заключаются в наличии целенаправленных сотрудников, связывающих свою профессиональную деятельность с данной организацией, что повышает производительность труда и снижает текучесть кадров, в возможности определения потребности в профессиональном обучении сотрудников на основе планов развития карьеры отдельных сотрудников, в выявлении сотрудников, подготовленных для ключевых направлений деятельности [16, с. 117].

Возможность управления карьерным развитием предполагает осознание наличия у государственного служащего определенной модели профессиональной карьеры. Поэтому нам представляется важным остановиться на описании отдельных типов моделей в зависимости от того, какие конкретно аналоги используются в качестве существенных сторон модулируемого объекта.

В модельных описаниях профессиональной карьеры государственных служащих механистического типа встречается четкое определение обезличенных функций кадров государственной службы. Для моделей такого типа характерно акцентирование внимания на системе процедур, правил, инструкций, освоение которых и составляет суть развития профессиональной карьеры госслужащих. В самом госслужащем ценится логика, рациональность и обезличенное применение правил и инструкций, определяемых занимаемой должностью. При этом предпочтение отдается беспристрастности в социальных отношениях. Люди в таких моделях заняты исключительно выполнением своих функций, личные взаимоотношения между ними сводятся к взаимодействию на уровне их должностей. Ключевую роль в развитии профессиональной карьеры госслужащего в механистических моделях играет освоение и выполнение им

одной из функций механизма государственной власти [22, с. 41].

В моделях, построенных по аналогии с организмом, в так называемых организмических моделях, основной акцент делается на обеспечении функционирования соответствующего органа власти. С этой целью рассматривается вопрос о соподчинении индивидуальных интересов и устремлений госслужащих общим целям соответствующего органа управления для обеспечения автономии такого органа. В таких моделях прежде всего разрабатываются способы эффективного реагирования на изменения в окружающей среде, поэтому большое внимание уделяется поиску путей нейтрализации вредных для органов власти факторов. Как показано в работах Т.Ю. Базарова, в рамках подобных моделей люди рассматриваются как ресурсы организации, при этом собственные потребности и устремления отдельной личности жестко привязаны к жизнедеятельности организации и подчинены задачам ее выживания [55, с. 248].

Антропологические модели профессиональной карьеры государственных служащих ориентированы на творческую инициативу и ответственность самих государственных служащих при учете их индивидуальных особенностей. В таких моделях госслужащий рассматривается как средство повышения эффективности работы всего органа государственной власти при условии непротиворечивого согласования корпоративных и индивидуальных ценностей [30, с. 118].

В механистической модели развития профессиональной карьеры госслужащих отражаются противоречия между унификацией и индивидуализацией осваиваемых и приме применяемых чиновниками приемов решения профессиональных задач. Кроме того, из анализа высокоэффективного и малоэффективного функционирования подобного рода моделей следует, что для успешной профессиональной карьеры госслужащих необходима одновременная выработка как адаптивного, так и креативного поведения.

Система управления карьерой, построенная по организмическому принципу, медленно реагирует на быстро меняющиеся условия. Характерные

для нее закономерности функционирования не пригодны для стимулирования новшеств и внедрения перемен. В таких организациях отдельному работнику как личности практически не уделяется внимания, в их работе нет места учету, анализу и конструктивному решению иррациональных проблем, которые встречаются в жизни человека [18, с. 203].

Полноценное управление карьерой невозможно без содействия карьерной среды, направленной на обеспечение необходимых условий для роста и реализации растущего потенциала специалиста. Карьера - явление динамическое, это постоянно изменяющийся и развивающийся процесс и рассматривать его необходимо как последовательность стадий во времени, как последовательную смену различных этапов [21, с. 217].

Если рассматривать процесс управления, состоящий из таких основных этапов как: планирование, организация, мотивация и контроль, то мы попытаемся проанализировать управление карьерой с точки зрения этих основных этапов [41, с. 201].

Наиболее широко планирование карьеры представлено в теории «карьерных якорей» Э.Шейна. Согласно Э.Шейну, планирование карьеры - это «процесс медленного развития профессиональной Я-концепции и самоопределения в терминах собственных способностей, талантов, мотивов, потребностей, отношений и ценностей». Центральным звеном в теории Э. Шейна является понятие «карьерного якоря» - интерес или ценность, от которых работник ни за что не откажется, если придется делать выбор. Карьерные якоря - это ключевые моменты, «фазовые непространственные пункты искривления линий карьеры, вокруг которых происходят колебания карьеры человека; личность осознает их существование в результате оценки своих способностей, мотивов и потребностей, отношений и ценностей». Э. Шейн выделял 5 ключевых аспектов карьеры: функциональный, управленческой компетентности, созидательность, автономия, безопасность [39, с. 105; 28, с. 98].

Планирование и управление развитием карьеры требует от работника и

органа власти дополнительных усилий, включающих: предоставление сотруднику возможности профессионального роста, обеспечение более высокого уровня его жизни, более четкое определение личных профессиональных перспектив сотрудника, возможность целенаправленной подготовки для будущей профессиональной деятельности, повышение конкурентоспособности сотрудника на рынке труда. Основную ответственность за планирование и развитие собственной карьеры несет сам сотрудник.

Основным моментом планирования карьеры является разработка плана развития карьеры. План карьеры - это документ, в котором представлен вариант профессионального развития и должностного перемещения служащего в организации. План обычно включает в себя этапы профессионального развития и наименование должностей, на которых могут быть проведены стажировка и временное исполнение должности, а так же назначение и необходимые для этого мероприятия по профессиональному развитию [41, с. 214].

На любой карьерный процесс оказывают влияние факторы, как способствующие продвижению и усиливающие его, так и тормозящие. В результате такого воздействия происходит либо ускорение карьерного развития, либо его замедленное развитие, изменения направления, спад и т.д.

Концентрация факторов, определяющих эти неравномерности на отдельных участках движения, в определенных условиях может порождать карьерные кризисы, сказывающиеся и на будущем человека, и на социальной системе. Данные факторы довольно многочисленны и разнонаправленны, количество их комбинаций еще более многообразно, что не позволяет исследователям провести их четкую классификацию [44, с. 302].

В большинстве исследований, посвященных проблеме эффективности карьеры, факторы, воздействующие на карьерное развитие, разделяются на факторы продвижения, сдерживания и сопротивления. Их характеристика тесно связана с другим основанием группировки, а именно с источником формирования, в соответствии с которым они делятся на индивидуальные или средовые [33, с. 214].

Государственный служащий жестко ограничен рамками своего статуса, этических норм поведения и отношения, высоких стандартов деятельности профессиональных достижений. Однако как субъект не только профессиональной деятельности, но и жизнедеятельности, госслужащий в этих жестких рамках остается свободным в реализации своего творческого потенциала и в стратегии своей жизни. Суть такой стратегии заключается в организации карьеры таким образом, чтобы сам способ продвижения обеспечивал оптимальное использование движущих механизмов и ослаблял действия любых факторов торможения. Стратегической целью является обеспечение устойчивости карьерного процесса. В практике управления персоналом карьера выступает как последовательность позиций, занимаемых человеком в организационной иерархии, которая сопровождается изменением статуса и уровня материального дохода, в то время как академическая наука рассматривает карьеру как «процесс и результат формирования жизненного пути человека, с учетом ценностей и целей его и окружающего общества, позволяющее осуществлять рефлексивное видение себя и своего места в системе общественных и производственных отношений» [18, с. 145].

Поэтому процесс развития карьеры можно рассматривать, с одной стороны, как взгляд на развитие карьеры изнутри, от самого человека, его ценностей и целей к построению им своего жизненного пути, с другой стороны, как взгляд на развитие карьеры извне, от сегодняшней ступеньки служебной лестницы к той, которую планируется занимать в будущем. То есть карьера рассматривается как цепочка должностей, при этом управляющий карьерой нацелен на решение следующих задач:

- увеличить вклад работника на текущем рабочем месте;
- повысить степень его мотивированности в занятии следующих должностей.

Управление карьерой в этом случае предусматривает:

- 1) оценку профессиональных и личностных качеств государственного служащего;
- 2) рассмотрение вариантов развития карьеры (аналитическая работа

внутри организации);

3) выбор варианта карьеры с формированием системы обучения, направленной на приведение в соответствие компетенций служащего и требований должности, которую ему предстоит занять в ближайшее время [20, с. 214].

Развитие карьеры изнутри начинается не с формирования шагов по достижению сотрудником определенной должности, а с переосмысления им своих ценностей, устремлений, ожиданий, переживаний, своего опыта, увлечений и т.д. [28, с. 125].

Тогда развитие карьеры предстает не как вертикальное перемещение служащего внутри организации, а как осознанный выбор им направления и продвижения в профессии, отвечающей его ценностям, развитие карьеры как процесс реализации человеком своей Я- концепции.

По аналогии с содержанием процесса управления карьерой извне, управление карьерой изнутри включает в себя следующие составляющие:

- определение своих внутренних ресурсов и сильных сторон своей личности;
- рассмотрение альтернатив своего профессионального движения; оценка и коррекция этих альтернатив;
- выбор альтернативы, принятие решения и выработка конкретных шагов по реализации намеченного профессионального пути [38, с. 39].

В иерархической системе государственной службы работники перемещаются на другие участки деятельности как снизу вверх, так и по горизонтали, в силу ротаций, чтобы заполнить образующиеся по разным причинам вакансии.

Важное значение имеет преодоление неблагоприятных тенденций в процессе формирования и востребованности кадрового потенциала, снижения ангажированности, инертности и конфликтности государственных служащих по отношению к социальным запросам и потребностям гражданского общества. Необходимо также рационально использовать резервы организационного развития системы профессионального обучения государственных гражданских

служащих на основе прогнозных характеристик кадрового состава, что предполагает выявление закономерностей и тенденций развития государственной службы [50, с. 292].

В заключении следует отметить, что учет потенциальных возможностей профессиональных способностей, прогнозирования и развития управления профессиональной карьеры госслужащего с опорой на индивидуальные особенности является необходимым условием в разрешении внутренних противоречий профессиональной карьеры и возможностью ее управления.

2. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПЛАНИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ НА ПРИМЕРЕ ИСПРАВИТЕЛЬНОЙ КОЛОНИИ №5 УПРАВЛЕНИЯ ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ ИСПОЛНЕНИЯ НАКАЗАНИЙ ПО АЛТАЙСКОМУ КРАЮ» (ФКУ ИК №5 УФСИН РОССИИ ПО АЛТАЙСКОМУ КРАЮ)

2.1 Общая характеристика деятельности и организационной структуры исправительной колонии №5 Управления Федеральной службы исполнения наказаний по Алтайскому краю» (ФКУ ИК №5 УФСИН России по Алтайскому краю)

Исправительное учреждение ФКУ ИК №5 УФСИН России по Алтайскому краю, является исправительной колонией общего режима. Приказом Минюста России «Об изменении вида режима и лимитов наполнения исправительных учреждений» от 14 марта 2014 года №30, установлен лимит наполнения - 1955 мест.

В настоящее время, исправительная колония официально именуется - Федеральное казенное учреждение «Исправительная колония №5 Управления Федеральной службы исполнения наказаний по Алтайскому краю» (ФКУ ИК №5 УФСИН России по Алтайскому краю), лимит наполнения 1955

Исправительное учреждение ФКУ ИК №5 УФСИН России по Алтайскому краю: 658209, Алтайский край, расположено в г. Рубцовск, ул. Тракторная, 23.

Далее в работе рассмотрим организационную структуру ФКУ ИК – №5, которая приведена в приложении 1.

Организационная структура ИК – №5 сформирована на основе Приказа ФСИН РФ от 17.03.2008 № 154 «Об утверждении примерных структур и

расчетов штатной численности начальствующего состава, рабочих и служащих исправительных учреждений, лечебно-профилактических учреждений, следственных изоляторов уголовно-исполнительной системы и методических рекомендаций по разработке их штатных расписаний».

Организационная структура ФКУ ИК – №5 является линейно – функциональной (классической).

Принцип линейно-функциональной структуры ФКУ ИК – №5 – это распределение различных функций в исправительном учреждении. В линейно-функциональной структуре три уровня управления:

Первый – начальник ФКУ ИК – №5;

Второй – заместители начальника ФКУ ИК – №5;

Третий - начальники подразделений.

Таким образом, организационная структура исправительного учреждения определяет состав и взаимосвязь его структурных подразделений и должностных лиц, как по горизонтали, так и по вертикали.

Положительными моментами являются четкость системы взаимодействия подразделений, единоначалие (начальник колонии берет в свои руки общее управление), разграничение ответственности (каждый знает, за что отвечает), возможность быстрой реакции исполнительных подразделений на указания, полученные свыше.

Недостаток структуры заключается в том, что руководители всех уровней в первую очередь решают оперативные проблемы, а не стратегические вопросы. Имеются предпосылки к перекалыванию ответственности и волоките при решении проблем, которые требуют взаимодействия нескольких подразделений.

Начальник ИК №5, на основании приказа ФСИН России от 50.06.2008г. №379, осуществляет текущее руководство деятельностью исправительного учреждения, контроль за деятельностью подчиненных сотрудников, определяет пределы полномочий своих заместителей, начальников структурных подразделений, утверждает положения о структурных подразделениях

учреждения и должностные инструкции их руководителей. Издаёт приказы по вопросам организации работы ИК №5.

Разработкой и реализацией кадровой политикой в ИК №5 занимается начальник ИК №5 и отдел кадров, который является структурным подразделением колонии.

Начальник ИК №5 в области реализации кадровой политики:

- осуществляет деятельность по реализации социальных гарантий, льгот и по выплате компенсаций сотрудникам, рабочим и служащим учреждения, предусмотренных действующим законодательством Российской Федерации, при прохождении службы;
- контролирует подбор кандидатур на должности инспекторов-дежурных, младших инспекторов для несения службы в ПКТ, ШИЗО, одиночных камерах, комнатах свиданий, запираемых помещениях;
- разрабатывает и внедряет систему морального и материального стимулирования сотрудников, отличившихся при выполнении служебных обязанностей по недопущению побегов и других преступлений;
- определяет должностных лиц учреждения, имеющих право проверки службы караулов и служебных нарядов и утверждать их приказом по учреждению;
- и др.

Организационная структура отдела кадров ИК №5 приведена на рис. 2.1. Основные задачи отдела кадров ИК №5 заключаются в обеспечение реализации кадровой политики ФСИН России, действующего законодательства Российской Федерации, нормативных правовых актов Минюста России, ФСИН России, других нормативных правовых актов по вопросам работы с кадрами в отношении сотрудников и гражданского персонала ИК №5.

Основные функции отдела кадров ИК №5: формирование кадрового состава для замещения в ИК №5 должностей начальствующего состава и гражданского персонала; комплектование работниками УИС и гражданским персоналом ИК №5; изучение деловых и моральных качеств сотрудников ИК №5 и гражданского персонала, внесение предложений по их расстановке и

обеспечение должностного роста сотрудников ИК №5 и гражданского персонала; ведение аналитической работы по оценке состояния кадровой работы в ИК №5, внесение предложений по ее совершенствованию; анализ и прогнозирование потребности ИК №5 в сотрудниках УИС и гражданском персонале; подготовка необходимых документов для представления в ФСИН России.

Штатная численность отдела кадров состоит из начальника отдела кадров и трех инспекторов.



Рисунок 2.1 – Структура отдела кадров ФКУ ИК №5 г.Рубцовска

Образовательный уровень и стаж работы служащих отдела кадров ФКУ ИК №5 г.Рубцовска представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1 Уровень и стаж работы служащих отдела кадров работы ФКУ ИК №5 г.Рубцовска

Должность	2014г.		2015г.		2016г.	
	Стаж, лет	Уровень образования	Стаж, лет	Уровень образования	Стаж, лет	Уровень образования
Начальник отдела кадров	5 лет	Высшее-юридическое	6 лет	Высшее-юридическое	7 лет	Высшее-юридическое
Инспектор по кадрам	6 лет	Высшее - психологическое	7 лет	Высшее - психологическое	8 лет	Высшее - психологическое
Инспектор по кадрам	4 лет	Высшее-психологическое	5 лет	Высшее-психологическое	6 лет	Высшее-психологическое
Инспектор по кадрам	3 лет	Высшее-юридическое	4 лет	Высшее-юридическое	5 лет	Высшее-юридическое

Начальник отдела кадров назначается на должность и освобождается от нее приказом начальника исправительной колонии №5.

Начальник отдела кадров выполняет следующие должностные обязанности:

- возглавляет работу по подбору, отбору личного состава исправительной колонии №5 на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств;
- определяет совместно с начальником исправительной колонии №5 и его заместителями текущую потребность в личном составе;
- организует своевременное оформление приема, перевода и увольнения личного состава исправительной колонии №5 в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами ФСИН;
- осуществляет систематический анализ кадровой работы исправительной колонии №5, разрабатывает предложения по ее улучшению.
- участвует в разработке систем комплексной оценки личного состава исправительной колонии №5 и результатов их деятельности, служебно-профессионального продвижения;
- обеспечивает своевременность составления установленной отчетности по учету личного состава исправительной колонии №5.

Инспектор по кадрам относится к категории специалистов. Инспектор по кадрам подчиняется непосредственно начальнику отдела кадров.

Инспектор по кадрам ИК №5:

- ведет учет личного состава исправительной колонии №5 в соответствии с унифицированными формами первичной учетной документации;
- ведет учет предоставления отпусков личного состава исправительной колонии №5;
- заполняет, учитывает и хранит трудовые книжки личного состава исправительной колонии №5;
- оформляет карточки пенсионного страхования, другие документы, необходимые для назначения пенсий личного состава исправительной колонии №5;
- оформляет прием, перевод и увольнение личного состава исправительной колонии №5 в соответствии с трудовым законодательством и приказами ФСИН;
- подготавливает документы по истечении установленных сроков текущего хранения к сдаче на хранение в архив;
- подготавливает необходимые материалы для представления личного состава исправительной колонии №5 к поощрениям и награждениям;
- формирует и ведет личные дела личного состава исправительной колонии №5.

Таким образом, на основании вышеизложенного можно сделать вывод, что исправительное учреждение ФКУ ИК №5 УФСИН России по Алтайскому краю, является исправительной колонией общего режима.

Организационная структура ФКУ ИК – №5 сформирована на основе Приказа ФСИН РФ от 17.03.2008 № 154 «Об утверждении примерных структур и расчетов штатной численности начальствующего состава, рабочих и служащих исправительных учреждений, лечебно-профилактических учреждений, следственных изоляторов уголовно-исполнительной системы и методических рекомендаций по разработке их штатных расписаний».

Организационная структура ФКУ ИК – №5 является линейно – функциональной (классической).

Организационная структура учреждения определяет состав и взаимосвязь его структурных подразделений и должностных лиц, как по горизонтали, так и по вертикали. Она отражает специализацию каждого структурного подразделения, его место в общей системе учреждения, подчиненность и взаимодействие с другими службами. Структура учреждения является той организационной формой, в рамках которой осуществляются процессы управления на основе разграничения функций и специализации подразделений.

Разработкой и реализацией кадровой политикой в ИК №5 занимается начальник ИК №5 и отдел кадров, который является структурным подразделением колонии.

2.2 Анализ структуры персонала и кадровой политики ФКУ ИК №5 УФСИН России по Алтайскому краю

Далее в работе рассмотрим движение кадров служащих ФКУ ИК №5 г.Рубцовска непосредственно осуществляющие контроль исполнения наказания (то есть в работе мы не будем рассматривать гражданских работников, МОП) за 2014г. – 2016г.г.

Таблица 2.2 – Движение кадров служащих ФКУ ИК №5 г.Рубцовска за 2014 – 2016г.г. чел

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Тем роста, в %	
				2015г. /2014г.	2016г. /2015г.
Численность на начало года	128	129	128	100,8	99,2
Принято на работу	15	12	13	80,0	108,3
Выбыло	14	13	13	92,9	100,0
В том числе:					
- по собственному желанию	13	13	13	100,0	100,0
- по инициативе работодателя	1	-	-		0,0
Численность на конец года	129	128	128	99,2	100,0

Продолжение таблицы 2.2

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Тем роста, в %	
				2015г. /2014г.	2016г. /2015г.
Среднесписочная численность	128,5	128,5	128,0	100,0	99,6
Коэффициент текучести	10,9	10,1	10,2	92,7	101,0

Коэффициент текучести исчисляются как отношение численности уволенных по инициативе администрации и уволенных по собственному желанию в отчетном периоде к средней за этот период списочной численности работников по формуле

$$K_T = (Ч_{усж} + Ч_{унд}) / Ч_{ср} * 100\%$$

где K_T – коэффициент текучести рабочих кадров;

$Ч_{ср}$ - среднесписочная численность;

$Ч_{усж}$ – численность уволившихся сотрудников по собственному желанию;

$Ч_{уиа}$ – численность уволенных сотрудников по инициативе администрации.

$$K_{T2014г.} = (13+1) / 128,5 * 100,0 = 10,9$$

$$K_{T2015г.} = 13 / 128,5 * 100,0 = 10,1$$

$$K_{T2016г.} = 13 / 128,0 * 100,0 = 10,2$$

Из расчета коэффициента текучести за период 2014-2016гг. можно сделать вывод, что в ФКУ ИК №5 наблюдается низкий уровень текучести, для учреждений уголовно-исполнительной системы, исполняющих уголовные наказания в виде лишения свободы.

Служащие ФКУ ИК №5 г.Рубцовска подразделяются на:

- офицеры;
- младший начальствующий состав (МНС).

Далее в работе проанализируем количественный состав служащих ФКУ ИК №5 г.Рубцовска по должностям см. таблицу 2.3.

Таблица 2.3 Количественный состав служащих ФКУ ИК №5 г.Рубцовска по должностям в 2014-2016гг. , чел.

Категория служащих	2014г.	2015г.	2016г.	Темп роста, в %	
				2015г./2014г.	2016г./2015г.
офицеры	63	64	63	101,6	98,4
младший начальствующий состав (МНС)	65	65	65	100,0	100,0
Всего	128	129	128	100,8	99,2

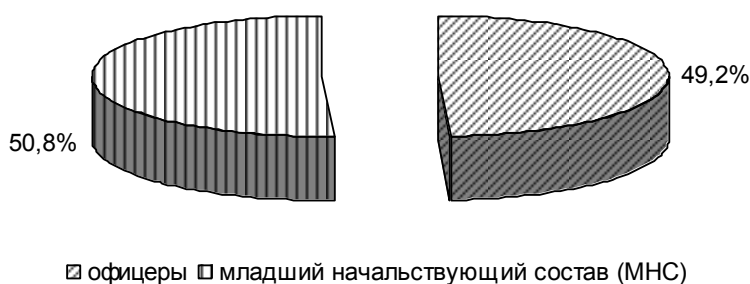


Рисунок 2.2 – Структура служащих ФКУ ИК №5 г.Рубцовска по должностям в 2014г. в от общего числа в %

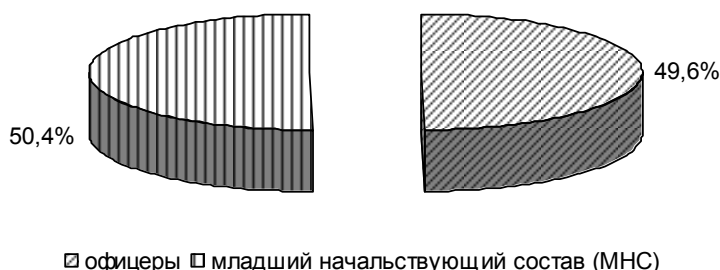


Рисунок 2.3 – Структура служащих ФКУ ИК №5 г.Рубцовска по должностям в 2015г. в от общего числа в %

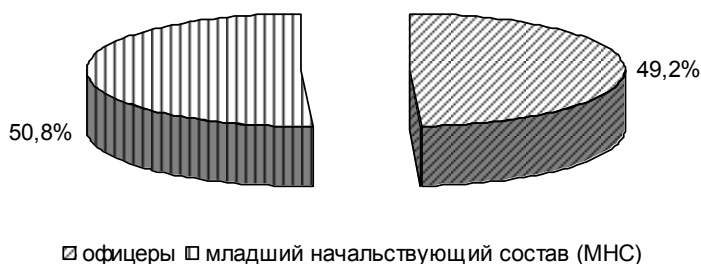


Рисунок 2.4 – Структура служащих ФКУ ИК №5 г.Рубцовска по должностям в 2016г. в от общего числа в %

Из данных таблицы 2.3 и рисунков 2.2-2.4 можно сделать вывод, что распределение служащих ИК №5 на всем анализируемом периоде, практически одинаково.

Так количество офицеров в 2014г., 2015г., 2016г. составляло 49,2%, 49,6% и 49,2% соответственно, от всех служащих ИК №5. Количество младшего начальствующий состав (МНС) составляло в 2014г. – 50,8, в 2015г. – 50,4%, в 2016г. – 50,8% от всех служащих ИК №5.

На протяжении всего анализируемого периода изменение темпа роста численности наблюдалось только у офицеров. Так в 2015г. по отношению к 2014г. темп роста численности офицеров составил – 101,6%, а в 2016г. по отношению к 2015г. – 98,4%.

Рассмотренные данные говорят о сложившейся структуре служащих ИК №5, которая соответствует выполняемым задачам и функциям исправительного учреждения.

Далее в работе дадим характеристику служащих ФКУ ИК №5 в период 2014-2016гг. по стажу, см. таблицу 2.4.

Таблица 2.4 Распределение служащих ФКУ ИК №5 по стажу в период 2014-2016гг.

Стаж	2014г.	2015г.	2016г.	Темп роста, в %	
				2015г./ 2014г.	2016г./ 2015г.
До 5 лет	33	35	34	106,1	97,1
От 5 лет до 10 лет	21	20	22	95,2	110,0
От 10 лет до 15 лет	39	41	40	105,1	97,6
От 15 лет до 20 лет	21	23	25	109,5	108,7
Свыше 20 лет	14	10	7	71,4	70,0
Всего	128	129	128	100,8	99,2

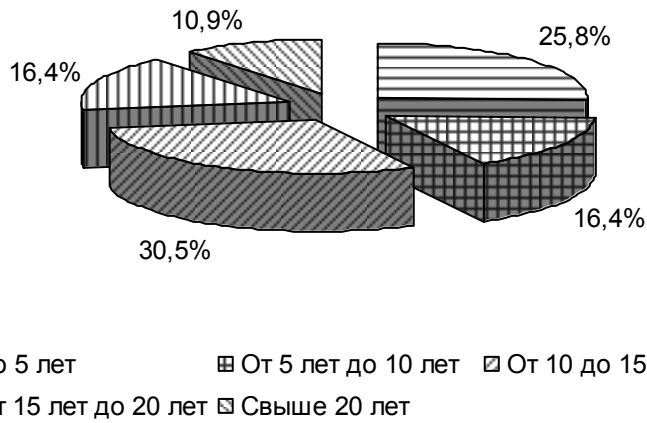


Рисунок 2.5 Структура служащих ФКУ ИК №5 по стажу в период
2014г. в %

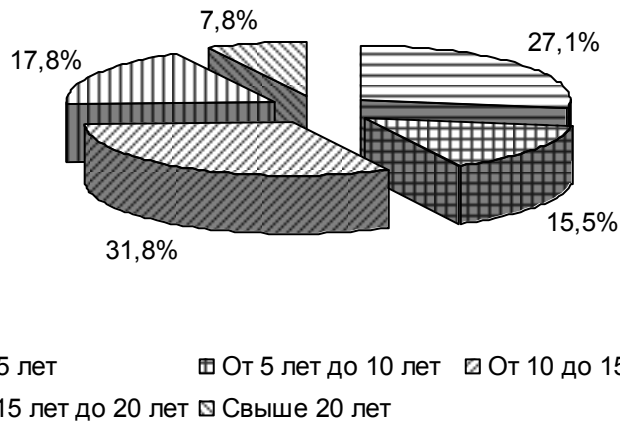


Рисунок 2.6 Структура служащих ФКУ ИК №5 по стажу в период
2015г. в %

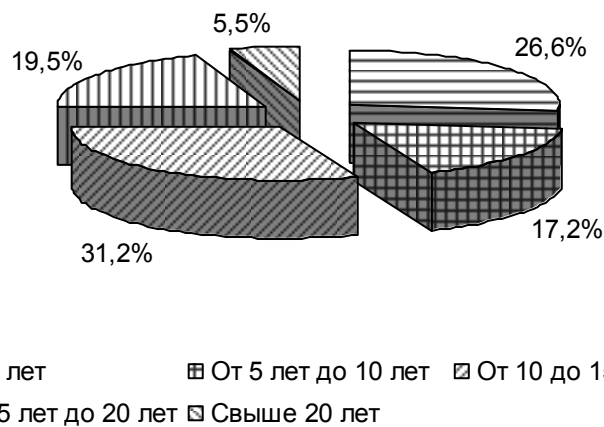


Рисунок 2.7 Структура служащих ФКУ ИК №5 по стажу в период
2016г. в %

Исходя из данных таблицы 2.4 следует, что на всем анализируемом периоде наблюдается не равномерный темп роста служащих ИК №5 по стажу.

Так самый значительный темп роста в 2015г. по отношению к 2014г. наблюдался у сотрудников со стажем от 15 лет до 20 лет, темп роста составил – 109,5%, вторыми по темпу роста являлись сотрудники со стажем до 5 лет, их темп роста составил – 106,1%, у сотрудников со стажем от 10 лет до 15 лет темп роста составил – 105,1%. У сотрудников со стажем от 5 лет до 10 лет и свыше 20 лет в 2015г. по отношению к 2014г. наблюдался отрицательный темп роста от составил 95,2% и 71,4% соответственно.

В 2016г. по отношению к 2015г. самый значительный темп наблюдался у сотрудников со стажем от 5 лет до 10 лет, темп роста составил – 110,0%, вторыми по темпу роста являлись сотрудники со стажем от 15 лет до 20 лет, их темп роста составил – 108,7%. У остальных категорий сотрудников наблюдался отрицательный темп роста. Так в 2016г. по отношению к 2015г. темп роста у сотрудников со стажем до 5 лет, от 10 лет до 15 лет и свыше 20 лет темп роста составил – 97,1%, 97,6% и 70,0% соответственно.

Исходя из данных диаграммы на рисунке 2.5-2.7 следует, что наибольшую долю составляют сотрудники со стажем от 10 лет до 15 лет их доля в общей численности в 2014г., 2015г. и 2016г. составляла 30,5%, 31,8% и 31,3% соответственно. Второй по численности категорией являются служащие со стажем до 5 лет, их доля в 2014г. составляла – 25,8%, в 2015г. – 27,1%, в 2016г. – 26,6%. Служащие со стажем от 5 лет до 10 лет и от 15 лет до 20 лет занимают примерно равные доли. Доля служащих со стажем от 5 лет до 10 лет в 2014г., 2015г. и 2016г. составляла – 16,4%, 15,5% и 17,2% соответственно. Доля служащих со стажем от 15 лет до 20 лет в 2014г., 2015г. и 2016г. составляла – 16,4%, 17,6% и 19,5% соответственно.

Самую незначительную долю составляют служащие со стажем свыше 20 лет, их доля в 2014г., 2015г. и 2016г. сокращается и составляет – 10,9%, 7,8% и 5,5%. Данное снижение связано с политикой проводимой Министерством

юстиции, которая направлена на сокращение служащих пенсионного возраста в системе ФСИН.

Далее в работе охарактеризуем состав служащих ИК №5 по возрасту в 2014-2016гг., см. таблицу 2.5.

Таблица 2.5 - Состав служащих ИК №5 по возрасту в 2014-2016гг.

Возраст	2014г.	2015г.	2016г.	Темп роста, в %	
				2015г./2014г.	2016г./2015г.
До 25 лет	14	15	16	107,1	106,7
От 25 лет до 30 лет	20	21	22	105,0	104,8
От 30 лет до 35 лет	26	28	29	107,7	103,6
От 35 лет до 40 лет	34	36	36	105,9	100,0
от 40 лет до 45 лет	20	19	18	95,0	94,7
Свыше 45 лет	14	10	7	71,4	70,0
Всего	128	129	128	100,8	99,2

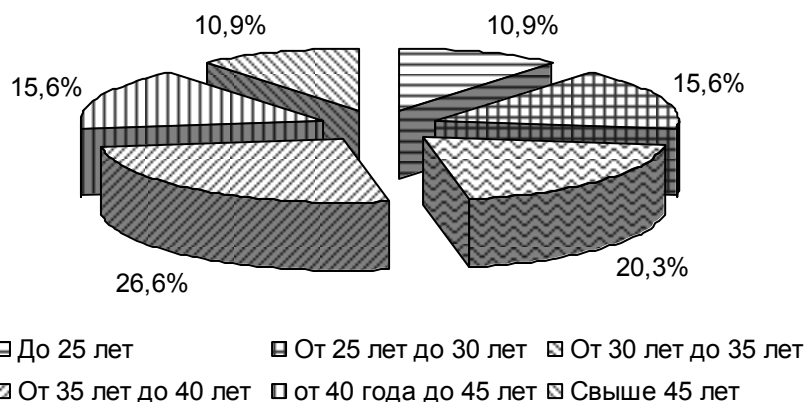


Рисунок 2.8 Структура возрастных категорий служащих ИК №5 по возрасту в общей численности в 2014г.

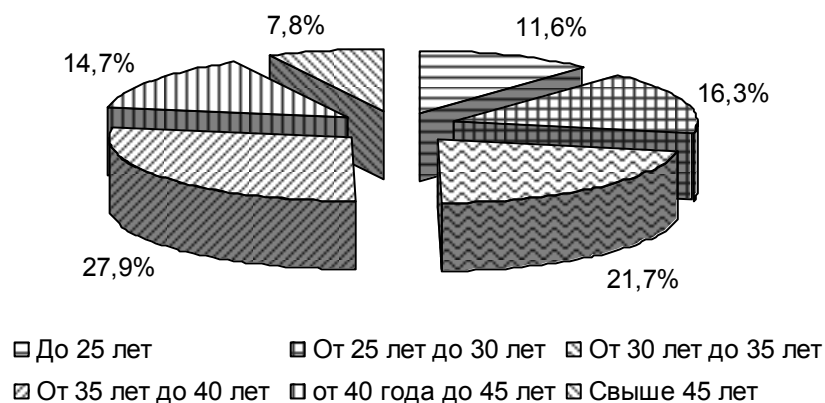


Рисунок 2.9 Структура возрастных категорий служащих ИК №5 по возрасту в общей численности в 2015г.

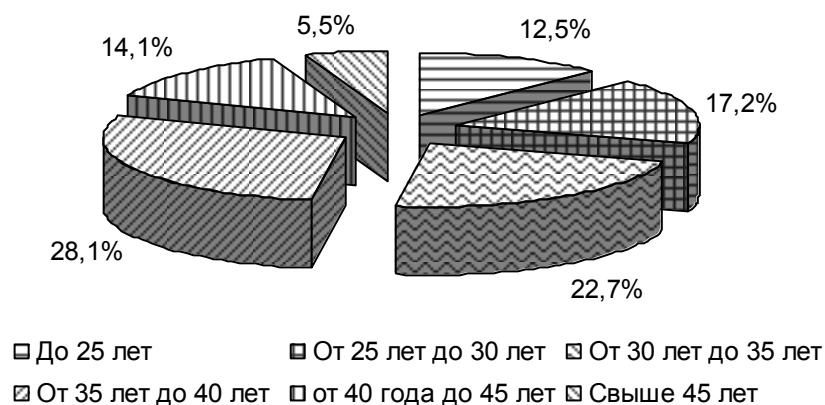


Рисунок 2.10 Структура возрастных категорий служащих ИК №5 по возрасту в общей численности в 2016г.

Исходя из данных таблицы 2.5 следует, что на всем протяжении анализируемого периода наблюдается отрицательный темп роста у сотрудников в возрасте от 40 года до 45 лет и свыше 45 лет. Так темп роста сотрудников в возрасте от 40 до 45 лет в 2015г. по отношению к 2014г. составил 95,0%, а в 2016г. по отношению к 2015г. – 94,7%. Тем роста сотрудников в возрасте

свыше 45 лет в 2015г. по отношению к 2014г. составил 71,4%, а в 2016г. по отношению к 2015г. – 70,0%.

По остальным возрастным категориям работников в анализируемом периоде наблюдается положительный темп роста. Так, темп роста сотрудников в возрасте до 25 лет в 2015г. по отношению к 2014г. и в 2016г. по отношению к 2015г. составил – 107,1% и 106,7% соответственно. В 2015г. по отношению к 2014г. темп роста сотрудников в возрасте от 25 лет до 30 лет составил 105,0%, а в 2016г. по отношению к 2015г. темп роста составил – 104,8%. Темп роста сотрудников в возрасте от 30 года до 35 лет в 2015г. по отношению к 2014г. составил 107,7%, а в 2016г. по отношению в 2015г. – 103,6%. В 2015г. по отношению к 2014г. положительный темп роста был у сотрудников в возрасте от 36 лет до 40 лет – 105,9%, однако в 2016г. по отношению к 2015г. темп роста указанных сотрудников остался неизменным – 100,0%.

Из данных диаграммы приведенной на рисунке 2.8-2.10 можно сделать вывод, что наибольшую долю в анализируемом периоде занимают служащие ИК №5 в возрасте от 35 лет до 40 лет и их доля неуклонно растет в 2014г. – 26,6%, в 2015г. – 27,9%, а 2016г. – 28,1%. Сотрудники в возрасте от 30 до 35 лет составляют вторую по численности долю от общей численности, так их доля в 2014г. составляла – 20,3%, в 2015г. – 21,7%, в 2016г. – 22,7%. Доля сотрудников до 25 лет и от 25 лет до 30 лет неуклонно растет в анализируемом периоде, доля сотрудников до 25 лет в 2014г. составляла – 10,9%, в 2015г. – 11,6%, в 2016г. – 12,5%, так доля сотрудников в возрасте от 25 лет и до 30 лет в 2014г. составляла – 15,6%, в 2015г. – 16,3%, в 2016г. – 17,2%. Доля сотрудников свыше 40 лет стабильно снижалась в период 2014-2016гг., так доля указанных сотрудников в 2014г. составляла – 10,9%, в 2015г. – 7,8%, а в 2016г. – 5,5

Из данных таблицы можно сделать вывод, что отрицательный темп роста у сотрудников в возрасте от 40 года до 45 лет и свыше 45 лет, а так же снижением доли сотрудников в возрасте свыше 45 лет с одной стороны, а другой положительный темп роста и увеличение молодых сотрудников говорит о омоложении коллектива ИК №5.

Далее в работе дадим гендерную характеристику служащим ИК №5 за период 2014-2015гг., см. таблицу 2.6.

Таблица 2.6 - Гендерный состав служащих ИК №5 за период 2014-2016гг.

	2014г.	2015г.	2016г.	Темп роста, в %	
				2015г./ 2014г.	2016г./ 2015г.
Мужчины	112	112	112	100	100
Женщины	16	17	16	106,3	94,1
Всего	128	129	128	100,8	99,2

Из данных таблицы 2.6 следует, что гендерный состав служащих ИК №5 за период 2014-2015гг. остается практически стабильным. Так количество мужчин в анализируемом периоде остается неизменным, темп роста в 2015г. по отношению к 2014г. и в 2016г. по отношению к 2015г. составляет – 100,0%. Количество женщин в анализируемом периоде изменялось минимально, так увеличение на одного служащего женского пола произошло в 2015г., а в 2016г. на одного служащего женского пола произошло уменьшение, при этом темп роста составил в 2015г. по отношению к 2014г. – 106,3%, а в 2016г. по отношению к 2015г. – 94,1%.

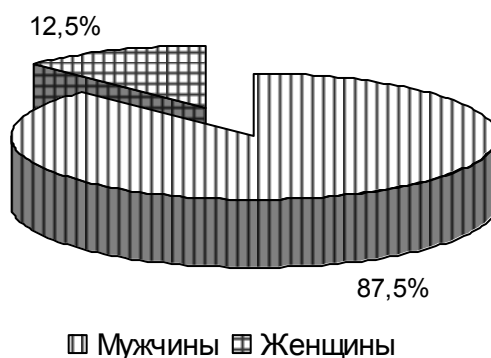


Рисунок 2.11 Структура мужчин и женщин в составе служащих ИК №5 за период 2014г.

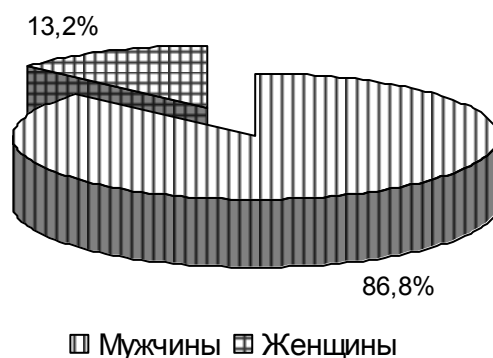


Рисунок 2.12 Структура мужчин и женщин в составе служащих ИК №5 за период 2015г.

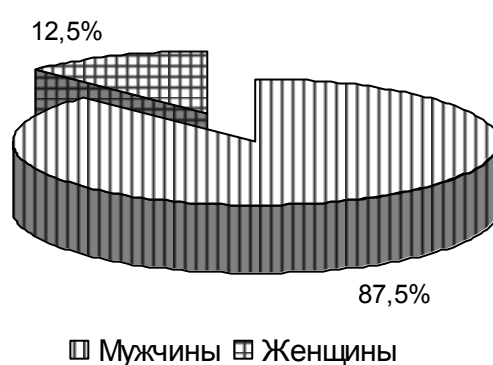


Рисунок 2.13 Структура мужчин и женщин в составе служащих ИК №5 за период 2016г.

Из данных диаграммы на рисунках 2.11-2.13 следует, что мужчины составляют большую часть служащих ИК №5, их доля составляла 2014г. – 87,5%, в 2015г. – 86,8%, в 2016г. – 87,5%, доля женщин соответственно составляла 12,5%, 13,5% и 12,5% в 2014г., 2015г. и 2016г. соответственно.

Рассмотренное соотношение мужчин и женщин в общей численности служащих ИК №5 связано со спецификой деятельности исправительного учреждения.

Далее в работе рассмотрим состав служащих ИК №5 по уровню образования в период 2014-2016гг., см. таблицу 2.7.

Таблица 2.7 Состав служащих ИК №5 по уровню образования в период 2014-2016гг.

Уровень образования	2014г.	2015г.	2016г.	Темп роста, в %	
				2015г./2014г.	2016г./2015г.
Среднее-общее	12	13	11	108,3	84,6
Среднее-специальное	27	26	25	96,3	96,2
Высшее-профессиональное	89	90	92	101,1	102,2
Всего	128	129	128	100,8	99,2

Из данных таблицы 2.7 следует, что в анализируемом периоде доля сотрудников имеющих высшее образование имеет положительную динамику. Так в 2015г. по отношению к 2014г. темп роста данных сотрудников составил – 101,1%, в 2016г. по отношению к 2015г. – 102,2%. Тем роста служащих имеющих среднее специальное образование на всем анализируемом периоде имеет отрицательное значение, так темп роста указанных сотрудников в 2015г. по отношению к 2014г. составил – 96,3%, а в 2016г. по отношению к 2015г. – 96,2%. Служащие, имеющие среднее образование, это лица работающие в ИК - 5 после службы в армии и устроенные на работу в исправительное учреждение с условием обучения в высшем учебном заведении. Темп роста служащих имеющие среднее образование не стабильный, так в 2015г. по отношению к 2014г. темп роста составлял – 108,3%, а в 2016г. по отношению к 2015г. – 84,6%

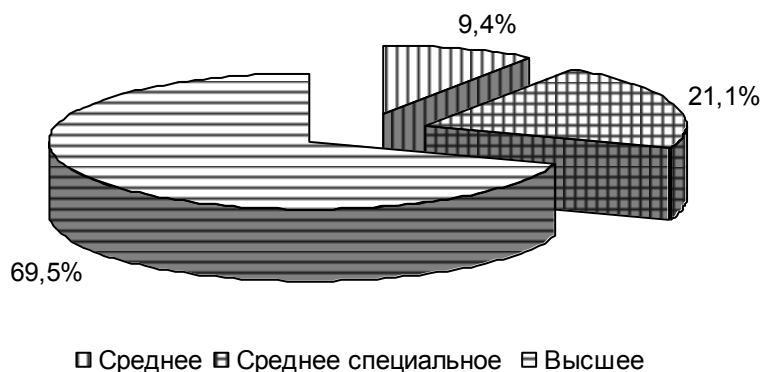


Рисунок 2.14 Структура служащих ИК №5 по уровню образования в период 2014г.

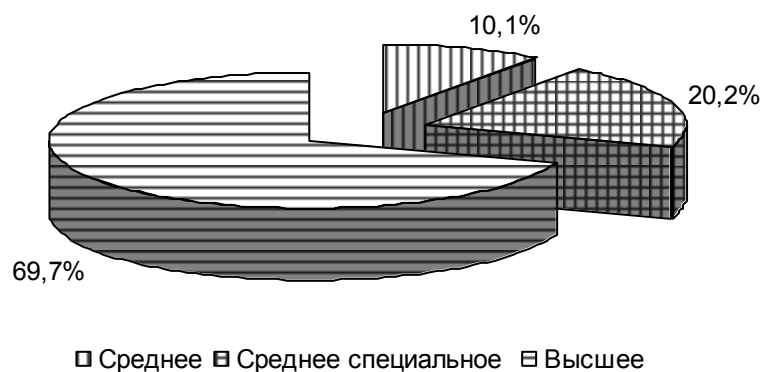


Рисунок 2.15 Структура служащих ИК №5 по уровню образования в период 2015г.

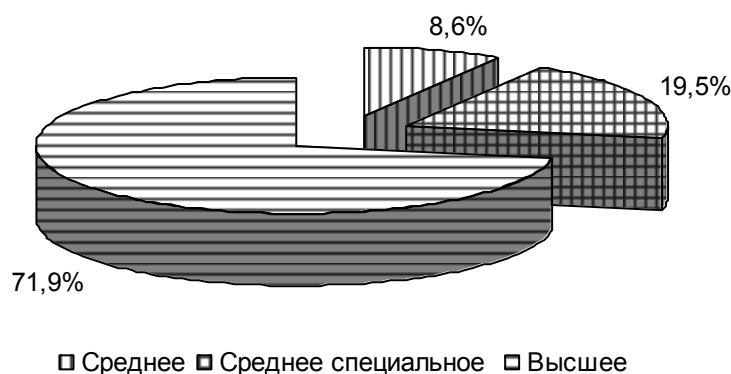


Рисунок 2.16 Структура служащих ИК №5 по уровню образования в период 2016г.

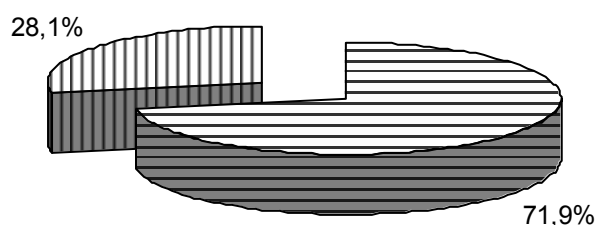
Из диаграммы на рисунке 2.14-2.16 следует, что наибольшую долю в общей численности служащих ИК - №5 занимают служащие с высшим образованием, при этом их доля в анализируемом периоде неуклонно растет, так в 2014г. доля указанных сотрудников составляла 69,5%, в 2015г. – 69,8%, а в 2016г. – 71,9%. Доля сотрудников имеющих среднее образование в период 2014-2016гг. снижается, так в 2014г. их доля составляла – 21,1%, в 2015г. – 20,2%, а в 2016г. – 19,5%. Доля сотрудников имеющих среднее образование в 2014г. составляла – 9,4%, в 2015г. – 10,1%, а в 2016г. – 8,6%.

Из представленных данных в таблице 2.6 и рисунков 2.14-2.16 можно сделать вывод, что уровень образования сотрудников ИК №5 достаточно высок, около 70,0% от общего числа имеют высшее образование. При этом уровень образование в анализируемом периоде стабильно повышается.

Далее в работе рассмотрим соотношение принятых на службу в ИК №5 выпускников ведомственных образовательных учреждений Федеральной службы исполнения наказаний (ФСИН России) и сотрудников из гражданских организаций, которые не имеют специальной подготовки для службы в системе ФСИН, см. таблицу 2.8.

Таблица 2.8 Соотношение служащих в ИК №5 из числа выпускников образовательных учреждений ФСИН России и сотрудников из гражданских организаций, которые не имеют специальной подготовки для службы в системе ФСИН в 2014-2016гг., чел.

	2014г.	2015г.	2016г.	Темп роста, в %	
				2015г./2014г.	2016г./2015г.
Выпускники образовательных учреждений ФСИН и правоохранительных органов	92	95	93	103,3	97,9
Сотрудники из гражданских организаций	36	34	35	94,4	102,9
Всего	128	129	128	100,8	99,2



- Выпускники образовательных учреждений ФСИН и правоохранительных органов
- Сотрудники из гражданских организаций

Рисунок 2.17 - Соотношение служащих в ИК №5 из числа выпускников образовательных учреждений ФСИН России и сотрудников из гражданских организаций, которые не имеют специальной подготовки для службы в системе ФСИН в 2014г., в %



Рисунок 2.18 - Соотношение служащих в ИК №5 из числа выпускников образовательных учреждений ФСИН России и сотрудников из гражданских организаций, которые не имеют специальной подготовки для службы в системе ФСИН в 2015г., в %



Рисунок 2.19 - Соотношение служащих в ИК №5 из числа выпускников образовательных учреждений ФСИН России и сотрудников из гражданских организаций, которые не имеют специальной подготовки для службы в системе ФСИН в 2016г., в %

Из приведенных данных таблицы 2.8 и диаграммы на рисунках 2.17-2.19 можно сделать вывод, что за анализируемый период 2014-2016гг. среди лиц, работающих в ИК №5 большая часть это выпускники образовательных учреждений ФСИН и правоохранительных органов, так их доля в 2014г. составляла – 71,9%, в 2015г. – 73,6%, в 2016г. – 72,7%.

Такое соотношение ведет к размыванию профессионального состава служащих ИК №5.

Денежное довольствие сотрудников осуществляется в соответствии с Федеральным законом от 30 июня 2002 г. № 78-ФЗ «О денежном довольствии сотрудников некоторых федеральных органов исполнительной власти, других выплатах этим сотрудникам и условиях перевода отдельных категорий сотрудников федеральных органов налоговой полиции и таможенных органов Российской Федерации на иные условия службы (работы)», соответствующими указами Президента Российской Федерации, постановлениями Правительства Российской Федерации и актами ФСИН России.

Денежное довольствие по настоящему ФЗ от 30 июня 2002 г. № 78-ФЗ выплачивается сотрудникам уголовно-исполнительной системы:

- 1) замещающим штатные должности сотрудников в учреждениях и органах уголовно-исполнительной системы;
- 2) обучающимся в образовательных учреждениях высшего профессионального образования ФСИН России по очной форме обучения;
- 3) находящимся в распоряжении учреждений или органов уголовно-исполнительной системы.

Денежное довольствие сотрудников состоит из месячного оклада в соответствии с замещаемой должностью и месячного оклада в соответствии с присвоенным специальным званием, которые составляют оклад месячного денежного содержания, ежемесячных и иных дополнительных выплат.

Сотрудникам устанавливаются следующие ежемесячные и иные дополнительные выплаты:

- ежемесячная надбавка к окладу денежного содержания за стаж службы (выслугу лет);
- ежемесячная надбавка к должностному окладу за квалификационное звание;
- ежемесячная надбавка к должностному окладу за особые условия службы;
- ежемесячная надбавка к должностному окладу за работу со сведениями, составляющими государственную тайну;

- премии за добросовестное выполнение служебных обязанностей;
- поощрительные выплаты за особые достижения в службе;
- надбавка к должностному окладу за выполнение задач, связанных с риском (повышенной опасностью) для жизни и здоровья в мирное время;
- коэффициенты (районные, за службу в высокогорных районах, за службу в пустынных и безводных местностях) и процентные надбавки к денежному довольствию за службу в районах Крайнего Севера, приравненных к ним местностях, а также в других местностях с неблагоприятными климатическими и экологическими условиями, в том числе отдаленных местностях, высокогорных районах, пустынных и безводных местностях, предусмотренные законодательством Российской Федерации (далее - районные коэффициенты и процентные надбавки за службу в районах Крайнего Севера);
- и другие дополнительные выплаты, установленные федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации.

Рассмотрим основные надбавки начисляемые сотрудникам ФКУ ИК №5.

Ежемесячная надбавка к окладу денежного содержания за стаж службы (выслугу лет) сотрудников устанавливается в следующих размерах при стаже службы (выслуге):

- от 2 до 5 лет - 10 процентов;
- от 5 до 10 лет - 15 процентов;
- от 10 до 15 лет - 20 процентов;
- от 15 до 20 лет - 25 процентов;
- от 20 до 25 лет - 30 процентов;
- 25 лет и более - 40 процентов.

Ежемесячная надбавка к должностному окладу за квалификационное звание устанавливается сотрудникам в следующих размерах:

- за квалификационное звание специалиста третьего класса - 5 процентов;
- за квалификационное звание специалиста второго класса - 10 процентов;
- за квалификационное звание специалиста первого класса - 20 процентов;

- за квалификационное звание мастера (высшее квалификационное звание) - 30 процентов.

Сотрудникам в зависимости от степени секретности сведений, составляющих государственную тайну, к которым они имеют документально подтвержденный доступ на законных основаниях, выплачивается ежемесячная надбавка к должностному окладу за работу со сведениями, составляющими государственную тайну (далее в настоящей главе - надбавка).

Надбавка выплачивается сотрудникам в следующих размерах:

- 25 процентов должностного оклада - за работу со сведениями, имеющими степень секретности «особой важности»;
- 20 процентов должностного оклада - за работу со сведениями, имеющими степень секретности «совершенно секретно»;
- 10 процентов должностного оклада - за работу со сведениями, имеющими степень секретности «секретно».

Кроме денежного довольствия сотрудникам ФКУ ИК №5 выплачиваются премии и материальная помощь.

Сотрудникам ФКУ ИК №5 выплачиваются премии за образцовое исполнение служебных обязанностей и разовые премии за выполнение особо сложных и важных задач.

При этом премия за образцовое исполнение служебных обязанностей выплачивается в следующих размерах: сотрудникам в зависимости от результатов исполнения служебных обязанностей - до 3 окладов денежного содержания в год.

Премия за образцовое исполнение служебных обязанностей исчисляется исходя из оклада по основной штатной должности и оклада по специальному званию и выплачивается сотрудникам ФКУ ИК №5 в соответствии с утвержденным положением о премировании.

Периодичность премирования (ежемесячное, ежеквартальное и т.д.) устанавливается приказом руководителя соответствующего подразделения.

Решение о выплате премии за образцовое исполнение служебных обязанностей, лишения или уменьшении ее размера конкретному сотруднику принимается начальником подразделения, учреждения, организации уголовно-исполнительной системы и оформляется приказом.

Сотрудникам исправительной колонии на основании приказа начальника ФКУ ИК №5 выплачиваются разовые премии за выполнение особо сложных и важных задач, при этом конкретные размеры этих премий определяются в соответствии с личным вкладом сотрудника и максимальными размерами не ограничиваются

Материальная помощь сотрудникам ФКУ ИК №5 оказывается ежегодно в размере не менее одного оклада денежного содержания на основании рапорта сотрудника.

Кроме этого сотрудникам ФКУ ИК №5, общая продолжительность службы в учреждениях и органах исполнения наказания которых составляет 20 лет и более, при увольнении со службы выплачивается единовременное пособие в размере семи окладов денежного содержания, а сотрудникам ФКУ ИК №5, общая продолжительность службы в учреждениях и органах которых составляет менее 20 лет, при увольнении со службы в выплачивается единовременное пособие в размере двух окладов денежного содержания исходя из должностного оклада и оклада по специальному званию, установленных сотруднику на день увольнения со службы.

Отдел кадров совместно с начальниками структурных подразделений ФКУ ИК №5 занимаются предоставлением отпуском сотрудникам исправительного учреждения.

Ежегодные оплачиваемые отпуска подразделяются на:

- очередной ежегодный отпуск (основной);
- отпуск за стаж службы (дополнительный).

Очередность предоставления ежегодных отпусков устанавливается непосредственным начальником сотрудника ИК №5 с учетом его пожеланий, а также использованных ими отпусков в предшествующем году.

Очередные ежегодные отпуска предоставляются сотрудникам ИК №5 равномерно в течение всего календарного года с расчетом ежемесячного нахождения в отпусках 10 - 15 процентов всех сотрудников ИК №5.

Сотрудникам ФКУ ИК №5 устанавливаются следующие виды дополнительных отпусков:

1) за стаж службы в ФСИН. Такой отпуск предоставляется в календарном исчислении из расчета:

- 5 календарных дней - при сроке службы от 10 до 15 лет;
- 10 календарных дней - при сроке службы от 15 до 20 лет;
- 15 календарных дней - при сроке службы более 20 лет;

2) за выполнение служебных обязанностей во вредных условиях - продолжительностью не менее десяти календарных дней;

3) за выполнение служебных обязанностей в особых условиях - продолжительностью не более десяти календарных дней;

4) за ненормированный служебный день продолжительностью не менее - трех и не более десяти календарных дней.

Основным отпуском сотрудника могут суммироваться дополнительные отпуска. При этом общая продолжительность непрерывного отпуска не должна превышать 40 календарных дней (без учета времени на проезд к месту проведения отпуска и обратно).

2.3 Процесс планирования и развития карьеры служащих в ФКУ ИК №5 УФСИН России по Алтайскому краю

Как рассмотрели выше планирование карьеры это система, заключающаяся в планирование продвижений работника по карьерной лестнице, составление плана поэтапного продвижения, а также соответствующих этому мероприятий.

Планирование карьеры ориентированно на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов.

Планирование карьеры и служебно-должностного продвижения сотрудников ФКУ ИК №5 осуществляется в соответствии с приказом ФСИН России от 8 августа 2005 г. № 703 «Об организации планирования в уголовно-исполнительной системе», приказом Минюста России от 5 августа 2005 г. № 127 «Об утверждении Инструкции о формировании резерва руководящих кадров Федеральной службы исполнения наказаний и работе с ним».

Согласно данным нормативным документам в учреждениях ФСИН России разрабатываются следующие планирующие карьеру документы, в которые включаются мероприятия по служебно-должностному продвижению сотрудников УИС:

- план работы учреждения УИС на полугодие (включаются наиболее важные мероприятия, направленные на решение ключевых проблем служебно-должностного продвижения персонала, требующих комплексного подхода к их решению, предполагающие участие нескольких структурных подразделений учреждения);
- планы работы структурных подразделений на квартал;
- специальные планы и графики (индивидуальные программы подготовки сотрудников, зачисленных в резерв, планы-графики аттестации сотрудников, планы графики обучения сотрудников и др.).

Реализация задач по планированию карьеры в ФКУ ИК №5 предусматривает, прежде всего, работу с резервом кадров на выдвижение. Проведение данной работы является одной из основных задач управления персоналом в ФКУ ИК №5 и служит развитию кадрового потенциала. Целенаправленная работа с резервом позволяет избежать стихийного продвижения работников по службе. Планирование кадрового резерва имеет целью спрогнозировать персональные продвижения, их последовательность и определить сопутствующие им мероприятия.

В кадровый резерв попадают наиболее перспективные начальники отделов, отделений и заместители начальников учреждений. Именно их в дальнейшем планируется рекомендовать на вышестоящие должности при кадровых перестановках. Это будущие руководители подразделений и их заместители.

Начальник ФКУ ИК №5 совместно с отделом кадров составляют индивидуальные программы подготовки этих сотрудников.

Индивидуальные программы подготовки сотрудников, проходящих службу в других учреждениях или органах УИС, согласовываются с руководителями этих учреждений или органов.

Индивидуальная программа подготовки сотрудника, зачисленного в резерв, составляется сроком на 1 год.

Программа составляется с учетом теоретической и практической подготовленности сотрудника и утверждается Начальник ФКУ ИК №5.

Основными формами теоретической подготовки сотрудников, зачисленных в резерв, являются:

- направление на учебу (курсы повышения квалификации) в образовательные учреждения;
- участие в командно-штабных и оперативно-штабных учениях, учебно-методических сборах, научно-практических конференциях.

Обязательными элементами программы теоретического обучения являются:

- правовая подготовка;
- подготовка в области организации управления учреждениями и органами УИС;
- подготовка в области организации работы с кадрами;
- подготовка в области психологии управления.

Количество и динамика сотрудников ФКУ ИК - №5 стоящих в кадровом резерве и переведенных из кадрового резерва на вышестоящие должности в 2014-2016гг. приведена в таблице 2.9.

Таблица 2.9 - Количество и динамика сотрудников ФКУ ИК - №5 стоящих в кадровом резерве и переведенных из кадрового резерва на вышестоящие должности в 2014-2016гг.

	2014г.	2015г.	2016г.	Темп роста, в %	
				2015г./2014г	2016г./2015г.
Сотрудники ИК №5 стоящие в кадровом резерве	16	17	15	106,3	88,2
Сотрудники ИК №5 переведенные из кадрового резерва на вышестоящие должности	7	6	6	85,7	100,0

Из данных таблицы 2.9 следует, что в 2015г. по отношению к 2014г. наблюдаются положительный темп роста количества сотрудников ИК №5 стоящих в кадровом резерве, темп роста составил – 106,3%, при этом темп роста количества сотрудников ИК №5 переведенных из кадрового резерва на вышестоящие должности имеет отрицательный темп роста, который составил – 85,7%. В 2016г. по отношению к 2015г. темп роста количества сотрудников ИК №5 стоящих в кадровом резерве составил – 88,2%, а темп роста количества сотрудников ИК №5 переведенных из кадрового резерва на вышестоящие должности остался без изменений – 100,0%.

Планирование и развитие карьеры работника ФКУ ИК №5 по карьерной лестнице начинается с назначения его стажером.

Так кандидат на службу ФКУ ИК №5 назначается стажером по должности с испытательным сроком. Срок испытания не может превышать трех месяцев, а для руководителей - шести месяцев. Во время испытания специалистами отдела кадров и непосредственным начальником кандидата осуществляется изучение его деловых и личных качеств.

Решение об установлении испытания и его продолжительности принимается начальником отдела кадров ФКУ ИК №5.

По окончании срока испытания начальник ФКУ ИК №5 или структурное подразделение, в котором стажер проходил испытание, дает заключение о

соответствии замещаемой должности по результатам испытания (см. приложение 2)

Заключение утверждается начальником ФКУ ИК №5 или начальником структурного подразделения, в котором стажер проходил испытание и является основанием для приема на службу стажера, прошедшего испытание, либо его увольнения как не выдержавшего испытание.

В таблице 2.10 дадим характеристику итогам прохождения стажерами испытания в ФКУ ИК №5 в 2014-2015гг.

Таблица 2.10 - Итоги прохождения стажерами испытания в ФКУ ИК №5 в 2014-2016гг.

	2014г.	Доля от общего количества, в %	2015г.	Доля от общего количества, в %	2016г.	Доля от общего количества, в %
Количество стажеров не прошедших испытание	7	31,8	9	42,9	8	38,1
Количество стажеров прошедших испытание	15	68,2	12	57,1	13	61,9
Всего	22	100,0	21	100,0	21	100,0

Из данных таблицы 2.10 следует, что доля стажеров успешно прошедших испытание в ФКУ ИК №5 за анализируемый период, превышает долю стажеров, не справившихся с испытанием. Так в 2014г. доля стажеров успешно прошедших испытание составляла 68,2%, в 2015г. – 57,1%, а в 2016г. – 61,9%.

Замещение вакантных должностей в ФКУ ИК №5 является одним из способов планирования и развития карьеры сотрудников данного исправительного учреждения.

Конкурс на замещение должностей в ФКУ ИК №5 объявляется при наличии вакантной должности и отсутствии резерва для ее замещения распоряжением (приказом) за подписью начальника отдела кадров, не позднее 10 дней со дня открытия конкурса с указанием сроков его проведения, места и

времени заседания конкурсной комиссии, а также срока приема документов на конкурс.

Целью конкурса в ФКУ ИК №5 является отбор наиболее подготовленных служащих, имеющих необходимое образование, профессиональные знания и соответствующий возраст, способных по своим личным и деловым качествам, физической подготовке и состоянию здоровья к службе в ФКУ ИК №5.

Для проведения конкурса приказом за подписью начальника ФКУ ИК №5 утверждается конкурсная комиссия, он же является председателем комиссии. Количество проведенных конкурсных комиссий в ФКУ ИК №5 в 2014-2016гг. приведено в таблице 2.11.

Таблица 2.11 - Количество проведенных конкурсных комиссий в ФКУ ИК №5 в 2014-2016гг.

	2014г.	2015г.	2016г.	Тем роста, в %	
				2015г./ 2014г.	2016г./ 2015г.
Количество конкурсных комиссий	8	7	9	87,5	128,6

Из данных таблицы 2.11 можно сделать вывод, что в 2015г. по отношению к 2014г. наблюдается отрицательный темп роста по количеству проводимых конкурсных комиссий. В 2016г. по отношению 2015г. количество конкурсных комиссий возросло, о чем свидетельствует темп роста – 128,6%.

Каждый член комиссии выставляет конкурсанту соответствующий балл, который заносится в конкурсный бюллетень, приобщаемый затем к протоколу заседания комиссии.

После оценки всех участников конкурса и подсчета набранных конкурсантами баллов комиссия определяет лиц, победивших в конкурсе. Победившим считается кандидат, получивший наибольшее количество баллов.

Оценка результатов участия в конкурсе осуществляется с использованием 5-балльной шкалы, которая дает возможности для объективного оценивания конкурсантов. Оценка «отлично» за ответ применительно к конкурсанту

предполагает исчерпывающее знание необходимых нормативных правовых актов, специфики служебной деятельности на определенной должности в конкретном подразделении, свободное ориентирование в формах и методах работы и т.д.

«Хороший» ответ предусматривает содержательную информацию об основных нормативных правовых актах, регламентирующих то или иное направление служебной деятельности, представление о ее наиболее общих характерных чертах, ориентированность в преобладающих формах и методах работы и т.д.

Оценки «удовлетворительно» заслуживает ответ, в котором лишь перечисляются (без затрагивания содержания) нормативные правовые акты, формально, в общих словах, указываются либо не указываются вообще специфические черты службы, конкретно не освещаются формы и методы работы и т.д.

Оценка «неудовлетворительно» ставится в случае ответа, свидетельствующего об отсутствии специальных знаний предмета, а также при неправильном ответе или полном его отсутствии. Результаты конкурсных комиссий приведены в таблице 2.12

Таблица 2.12 – Результаты конкурсных комиссий

Оценка	2014г.	2015г.	2016г.	Темп роста, в %	
				2015г./ 2014г.	2016г./ 2015г.
Удовлетворительно	0	0	1	100,0	200,0
Хорошо	6	5	5	75,0	100,0
Отлично	2	2	2	100,0	100,0
Итого	8	7	9	87,5	128,5

Из представленных данных в таблице 2.12 следует, что за анализируемый период, все конкурсанты, кроме одного в 2016г. получили положительные результаты по итогам результатов участия в конкурсе.

Одним из элементов планирования и развития карьеры в ФКУ ИК №5 является проведение оценки служащих данного исправительного учреждения.

Для того чтобы повысить результативность выполняемой работы в ФКУ ИК №5 создана система по оценке результативности деятельности как отдельных подразделений, так и отдельно взятых сотрудников.

Система по оценке результативности деятельности в ФКУ ИК №5 сочетает в себе два основных способа оценки:

1. инспектирование отдельных направлений подразделений ФКУ ИК №5;
2. аттестация сотрудников ФКУ ИК №5.

Данная система является более удачной, поскольку оценивать работу не только всего ведомства, но и отдельно взятого человека важно для того, чтобы посмотреть на проделанную работу с двух точек зрения - результата и отдачи.

Аттестация служащих исправительного учреждения ФКУ ИК №5, заключивших контракт на определенный срок, проводится при его продлении, а служащих, заключивших контракт на неопределенный срок, - каждые пять лет службы.

Сотрудники аттестуются также при представлении к назначению на вышестоящую должность, находящиеся в кадровом резерве или перемещении в другое учреждение или орган уголовно-исполнительной системы.

Аттестация составляется в письменной форме см. приложение 3. В ней объективно и всесторонне отражаются индивидуальные особенности сотрудника, его знания, умения, навыки и их соответствие замещаемой им должности, в том числе:

- профессиональная подготовленность, способность решать оперативно-служебные задачи, соответствующие должностному положению;
- качество и своевременность выполнения должностных обязанностей;
- уровень интеллектуального и культурного развития, то есть широта мировоззрения, творческая активность, эрудированность;
- боевая, физическая и эмоционально-волевая готовность к решению оперативно-служебных задач, к оправданному риску; степень самообладания в

экстремальных ситуациях, выдержанность в отношениях с людьми.

После характеристики личности сотрудника даются рекомендации по улучшению его служебной деятельности, устранению имеющихся у него недостатков. Текст аттестации завершается выводами о соответствии (несоответствии) сотрудника замещаемой должности, возможности повышения или необходимости понижения в должности.

Итоги аттестации сотрудников ФКУ ИК №5 в 2014-2016гг., приведены в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Итоги аттестации сотрудников ФКУ ИК №5 в 2014-2016гг., чел.

Итоги аттестации	2014г.	2015г.	2016г.	Темп роста, в %	
				2015г./2014г.	2016г./2015г.
Соответствие сотрудника замещаемой должности	18	21	20	116,7	95,2
Возможность повышения сотрудника в должности	7	9	8	128,6	88,9
Необходимости понижения в должности сотрудника	4	3	3	75,0	100,0
Всего	29	33	31	113,8	93,9

Исходя из данных таблицы 2.13 можно сделать вывод, что большая часть аттестуемых сотрудников ФКУ ИК №5 успешно прошли аттестацию.

Таблица 2.14 – Распределение итогов аттестации сотрудников ФКУ ИК №5 в 2014-2016гг., чел.

Итоги аттестации	2014г.	Доля в %	2015г.	Доля в %.	2016г.	Доля в %
Соответствие сотрудника замещаемой должности	18	62,1	21	63,6	20	64,5
Возможность повышения сотрудника в должности	7	24,1	9	27,3	8	25,8
Необходимости понижения в должности сотрудника	4	13,8	3	9,1	3	9,7
Всего	29	100,0	33	100,0	31	100,0

По данным таблицы 2.14 следует, что в 2014г. 62,1% от аттестуемых сотрудников соответствует замещаемой должности, в 2015г. доля таких сотрудников составляла 24,1%, а в 2016г. – 64,5%. Возможность повышения сотрудника в должности по итогам аттестации в 2014г. получили 24,1%, в 2015г. – 27,3%, в 2014г. – 25,8%.

Кроме положительно прошедших аттестацию сотрудников в анализируемом периоде имеются сотрудники, которые неудачно прошли аттестацию, по итогам которой было предложение в понижении данных сотрудников в должности. Так в 2014г. доля таких сотрудников составляла – 13,8%, в 2015г. 9,1%, а в 2016г. – 9,7%.

Для выявления мотивов трудовой деятельности сотрудников ФКУ ИК №5, отдел кадров исправительного учреждения с периодичностью один раз в три года проводит анкетирование сотрудников ИК №5. Итоги анкетирования в соответствии с Приказом Минюста РФ от 19 мая 2008 г. N 109 «Об утверждении Инструкции по учету кадров уголовно-исполнительной системы и Табеля отчетности по кадрам уголовно-исполнительной системы» не разглашаются.

На основании обработки результатов активирования начальников ФКУ ИК №5 совместно с отделом кадров вносятся коррективы в кадровую политику исправительного учреждения, не противоречащие законодательству, регулирующему деятельность учреждений исполнения наказания.

Присвоение специальных званий является одним из методов планирования и развития карьеры.

Специальные звания сотрудникам органов внутренних дел присваиваются персонально с учетом их квалификации, образования, отношения к службе, выслуги лет и занимаемой штатной должности, а также других условий, предусмотренных Постановлением ВС РФ от 23 декабря 1992 г. N 4202-I «Об утверждении Положения о службе в органах внутренних дел

Российской Федерации и текста Присяги сотрудника органов внутренних дел Российской Федерации»

В зависимости от последовательности присвоения специальные звания подразделяются на первые и очередные. При этом вид присвоенного специального звания сотрудника ФСИН, должен соответствовать специальному званию, предусмотренному по занимаемой штатной должности.

Далее в работе рассмотрим присвоение специальных званий сотрудникам ФКУ ИК №5 в 2014-2016гг., см. таблицу 2.15.

Таблица 2.15 - Присвоение специальных званий сотрудникам ФКУ ИК №5 в 2014-2016гг., чел.

Присвоение званий	2014г.	2015г.	2016г.	Темп роста, в %	
				2015г./2014г.	2016г./2014г.
Первоочередные	3	5	4	166,7	80,0
Очередные из них:	17	20	19	117,6	95,0
Офицеры	12	11	12	110,0	109,1
Младший начальствующий состав (МНС)	5	9	7	128,6	77,8
Всего	20	25	23	125,0	92,0

Из данных таблицы 2.15 следует, что первоочередное присвоение специальных званий сотрудникам ФКУ ИК №5 составляет наименьшую долю. Так в 2014г. доля присвоения первоочередных званий составляла – 15,0%, в 2015г. – 20,0%, а в 2016г. – 17,4%.

Из присвоения очередных званий наибольшую долю составляют присвоение офицерских званий. Так в 2014г. доля присвоения офицерских званий составляла – 50,0%, в 2015г. – 44,0, в 2016г. – 52,2%. Присвоение очередных званий младшему начальствующему составу в 2014г. составляло - 35,0%, в 2015г. – 36,0%, в 2016г. – 30,4%.

При нарушении служебной дисциплины подчиненным сотрудником начальник ФКУ ИК №5 предупреждает его о недопустимости таких действий, а

при необходимости, в зависимости от тяжести совершенного проступка и степени вины, проводит служебную проверку, кроме этого может наложить на виновного дисциплинарное взыскание или передать материалы о проступке на рассмотрение суда чести.

Дисциплинарное взыскание соответствует тяжести совершенного проступка и степени вины. При определении вида и меры взыскания принимаются во внимание: характер проступка, обстоятельства, при которых он был допущен, прежнее поведение сотрудника, допустившего проступок, признание им своей вины, его отношение к службе, знание правил ее несения и другое.

Мерами дисциплинарной ответственности являются дисциплинарные взыскания. В отношении сотрудников УИС, в соответствии с Положением о службе в органах внутренних дел, могут быть применены следующие взыскания:

- замечание;
- выговор;
- строгий выговор;
- предупреждение о неполном служебном соответствии;
- понижение в должности;
- снижение в специальном звании на одну ступень;
- лишение нагрудного знака;
- увольнение.

Отрицательные последствия, связанные с применением дисциплинарной ответственности могут выражаться не только в материальных, но и в моральных лишениях. В любом случае при наложении на лицо дисциплинарного взыскания создается его отрицательная служебная характеристика. Виды дисциплинарных взысканий, примененных к сотрудникам ФКУ ИК №5 в 2014-2016г.г. приведены в таблице 2.16.

Таблица 2.16 – Виды дисциплинарных взысканий, примененных к сотрудникам ФКУ ИК №5 в 2014-2016г.г.

Виды дисциплинарных взысканий	2014г.	Доля, в %	2015г.	Доля, в %	2016г.	Доля, в %
Замечание	11	55,0	12	60,0	10	55,6
Выговор	5	25,0	4	20,0	6	33,3
Строгий выговор	3	15,0	1	5,0	2	11,1
Предупреждение о неполном служебном соответствии	1	5,0	1	5,0	0	0,0
Понижение в должности	0	0,0	1	5,0	0	0,0
Увольнение	0	0,0	1	5,0	0	0,0
Итого	20	100,0	20	100,0	18	100,0

На основании таблицы 2.16 можно сделать вывод, что наибольшую долю среди видов дисциплинарных взысканий в анализируемом периоде занимают замечания. Их доля в 2014г. составляла 55,0%, в 2015г. – 60,0%, а в 2016г. – 55,6%. Выговор является вторым по объемы применяемых видов дисциплинарных взысканий, в 2014г. их доля составляла 25,0%, в 2015г. – 20,0%, а в 2016г. – 33,3%. Строгий выговор, как вид дисциплинарного взыскания, занимает 15,0 % в 2014г. от всех видов взысканий, 5,0% в 2015г. и 11,1% в 2016г. Предупреждение о неполном служебном соответствии применялась только в 2014г. и 2015г. их доля в этих годах составляла по 5,0%. Понижение в должности и увольнение было применено в 2015г. их доля также составила 5,0%.

Далее в работе рассмотрим методы поощрения сотрудников ФКУ ИК №5. Все методы поощрений в дальнейшем влияют на продвижение по службе исправительного учреждения и следовательно являются элементами планирования и развития карьеры. К данным методам поощрения относятся:

объявление благодарности, ведомственные награды, занесение на Доску почета, награждение Почетной грамотой.

Доска почета ФКУ ИК №5 учреждена для поощрения сотрудников исправительного учреждения, добившихся высоких и устойчивых результатов в служебной деятельности, безупречно соблюдавших дисциплину и законность.

Ведомственные награды Федеральной службы исполнения наказаний являются формой поощрения и стимулирования труда работников уголовно-исполнительной системы.

Ведомственными наградами являются:

- звание «Почетный работник уголовно-исполнительной системы»;
- нагрудные знаки;
- медали;
- Почетная грамота Федеральной службы исполнения наказаний.

Награждение ведомственными наградами может производиться:

- при праздновании государственных праздников: Дня защитника Отечества (23 февраля), Международного женского дня (8 марта), Дня Победы (9 мая), Дня России (12 июня), Дня Конституции Российской Федерации (12 декабря);
- при праздновании профессионального праздника Дня работника уголовно-исполнительной системы (12 марта);
- при подведении итогов работы ФКУ ИК №5 за год;
- при праздновании профессиональных праздников служб уголовно-исполнительной системы;
- при праздновании юбилейных дат со дня основания ФКУ ИК №5 и органов уголовно-исполнительной системы;
- в связи с юбилейными датами со дня рождения работников ФКУ ИК №5;
- по решению руководства Федеральной службы исполнения наказаний.

Награждение Почетной грамотой Федеральной службы исполнения наказаний и объявление благодарности директора Федеральной службы исполнения наказаний являются формой поощрения:

- за заслуги в обеспечении исполнения уголовных наказаний, развитии

уголовно-исполнительной системы (далее - УИС), повышении престижа службы, способствующие укреплению законности и правопорядка;

- за организацию работы и достижение высоких показателей в служебной и трудовой деятельности учреждений и органов УИС;
- за продолжительную и безупречную службу, высокий профессионализм, инициативу и усердие, образцовое исполнение служебных обязанностей, служебного долга. Виды поощрения сотрудников ФКУ ИК №5 за 2014-2016гг. приведены в таблице 2.17.

Таблица 2.17 - Виды поощрения сотрудников ФКУ ИК №5 за 2014-2016гг.

Виды поощрений	2014г.	Доля, в %	2015г.	Доля, в %	2016г.	Доля, в %
Занесение на Доску почета	5	11,1	7	14,9	6	11,8
Объявление благодарности	12	26,7	11	23,4	14	27,5
Награждение ведомственными наградами	7	15,6	5	10,6	8	15,7
Награждение Почетной грамотой	21	46,7	24	51,1	23	45,1
Итого	45	100,0	47	100,0	51	100,0

Из данных таблицы 2.17 следует, что основным видом поощрения, применяемых к сотрудникам ФКУ ИК №5 в анализируемом периоде, является награждение Почетной грамотой, доля данного поощрения составляет в 2014г. – 46,7%, в 2015г. – 51,1%, а в 2016г. – 45,1%. Объявление благодарности, как вид поощрения, составляет в 2014г. – 26,7%, в 2015г. – 23,4%, в 2016г. – 27,5%. Награждение ведомственными наградами составляет – 15,6% в 2014г., 10,6% в 2015г. и 15,7% в 2016г. Поощрение в виде Занесение на Доску почета составляет в 2014г. – 11,1%, в 2015г. – 14,9%, в 2016г. – 11,8%.

Все поощрения и дисциплинарные взыскания, за исключением объявленных устно, подлежат учету.

Учет поощрений, дисциплинарных взысканий, решений судов чести ведется сотрудниками кадровых подразделений в служебных карточках (см. приложение 4).

Получение сотрудником высшего профессионального образования является элементом планирования и развития профессиональной карьеры. Основными высшими учебными заведениями, где проходят обучение сотрудники ФКУ ИК №5 являются:

- Рубцовский институт (филиал) ФГБОУ ВПО «Алтайский государственный университет»;
- Рубцовский индустриальный институт (филиал) ФГБОУ ВПО «Алтайский государственный технический университет им. И.И. Ползунова»;
- Кузбасский юридический институт ФСИН ФГБОУ ВПО;
- Владимирский юридический институт ФСИН ФГБОУ ВПО;
- Академия ФСИН России.

Количество сотрудников ФКУ ИК №5, проходящих обучение в высших учебных заведениях в 2014-2016гг. приведено в таблице 2.18.

Таблица 2.18 – Количество сотрудников ФКУ ИК №5, проходящих обучение в высших учебных заведениях в 2014-2016гг.

Обучение	2014г.	2015г.	2016г.	Темп роста, в %	
				2015г./ 2014г.	2016г./ 2015г.
Получают высшее образование	14	14	16	100,0	114,3

Все сотрудники, успешно закончившие высшие учебные заведения, повышаются в должности.

Для более наглядного выяснения вопросов касательно планирования и развития карьеры нами было проанкетировано 65 служащих в ФКУ ИК №5. В анкете были следующие вопросы (см. приложение 5).

Проанализируем результаты анкетирования.

Таблица 2.19 - Ответы респондентов на вопрос: «Считаете ли Вы свою работу в системе исполнения наказаний престижной?»

Варианты ответа	Количество ответивших, чел.	Процент ответивших, %
Да	9	14,0
Нет	47	72,0
Скорее да, чем нет	9	14,0

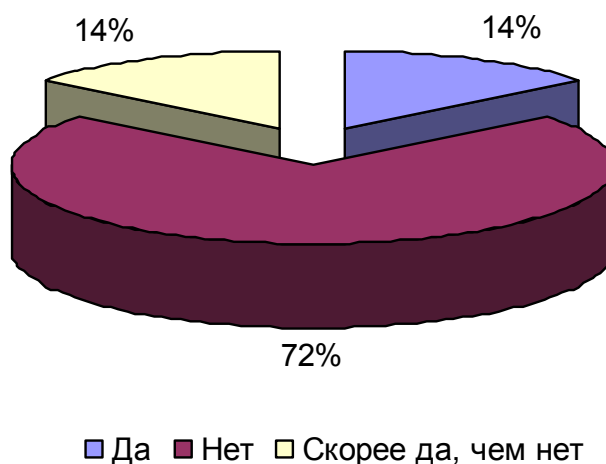


Рисунок 2.20 Ответ на вопрос: «Считаете ли Вы свою работу в системе исполнения наказаний престижной?»

Из ответа на данный вопрос следует, что большая часть анкетированных – 72,0% считают, что работа на в системе исполнения наказаний не престижна, три человека это 14,0% считают службу в системе исполнения наказания престижной работой и три человека – 14,0% сомневаются в престижности службы в системе исполнения наказаний.

Таблица 2.20 - Ответы респондентов на вопрос «Что является для Вас наиболее привлекательным на государственной службе?»

Варианты ответа	Количество ответивших, чел.	Процент ответивших, %
Стабильность и уверенность в будущем	34	38,0
Социальный статус	6	10,0
Государственные гарантии	25	52,0

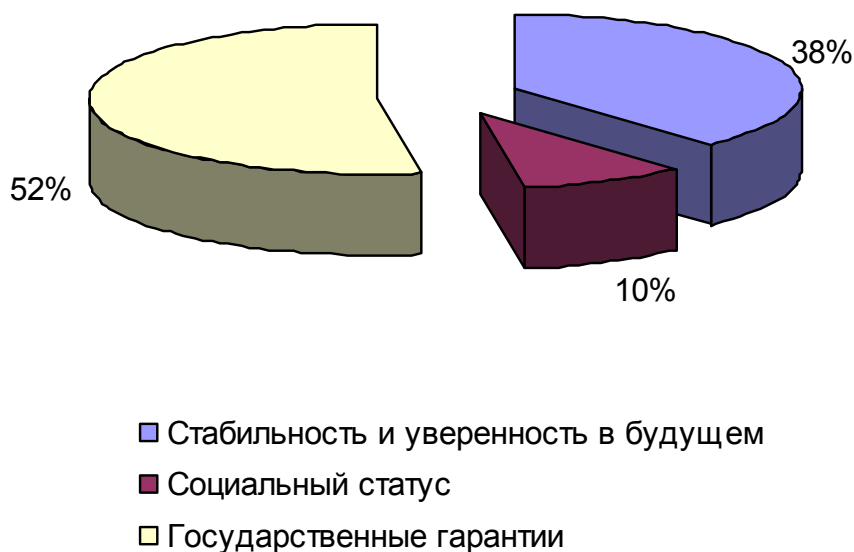


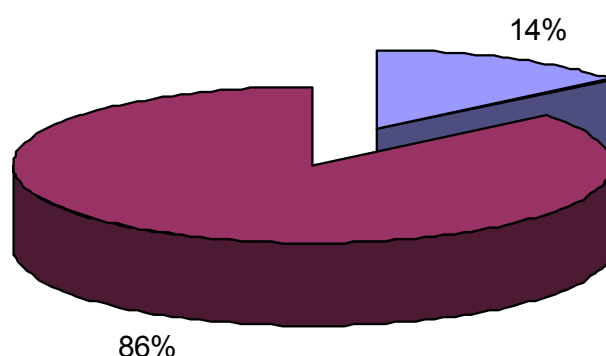
Рисунок 2.21 Ответ на вопрос: «Что является для Вас наиболее привлекательным на государственной службе?»

При ответе на данный вопрос выяснилось, что государственные гарантии является наиболее привлекательным на службе ИК №5 для 46,7% опрошенных служащих.

Стабильность и уверенность в будущем являются наиболее привлекательными для 38,0% от опрошенных служащих ИК №5. Социальный статус работника исправительной системы является привлекательным для 10,0% от опрошенных служащих.

Таблица 2.21 - Ответы респондентов на вопрос «Кто оказывает помощь в освоении новых должностных обязанностей и адаптации на новом месте?»

Варианты ответа	Количество ответивших, Чел.	Процент Ответивших, %
Начальник структурного подразделения	9	14,0
Сотрудники трудового коллектива	56	86,0



■ Начальник структурного подразделения ■ Сотрудники трудового коллектива

Рисунок - 2.22 Ответ на вопрос: «Кто оказывает помощь в освоении новых должностных обязанностей и адаптации на новом месте?»

Из ответа на данный вопрос следует, что большая часть опрошенных, а именно – 86,0% утверждают, что помощь в освоении новых должностных обязанностей и адаптации на новом месте оказывают сотрудники трудового коллектива. Трое из опрошенных, а это – 13,0% утверждают, что помощь в освоении новых должностных обязанностей и адаптации на новом месте оказывает начальник структурного подразделения. При опросе выяснилось, что в ИК - №5 отсутствует совет наставничества, при котором опыт старшего поколения сотрудников ИК №5 усваивался бы и развивался молодыми и вновь прибывшими сотрудниками.

Таблица 2.22 - Ответы респондентов на вопрос: «Как Вы думаете, как часто вакантную должность занимает наиболее достойный из имеющихся кандидатов?»

Варианты ответа	Количество ответивших, чел.	Процент ответивших, %
Почти всегда	21	33,0
Часто	25	38,0
Иногда	12	19,0
Никогда	7	10,0

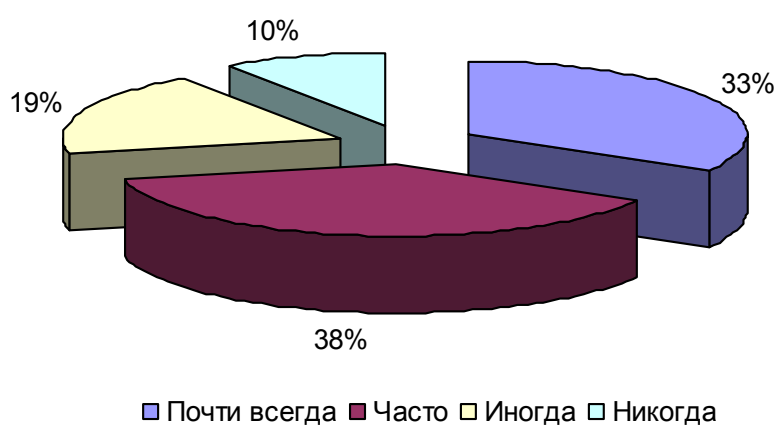


Рисунок 2.23 Ответ на вопрос: «Как Вы думаете, как часто вакантную должность занимает наиболее достойный из имеющихся кандидатов?»

При ответе на данный вопрос следует, что в том, что почти всегда вакантную должность занимает наиболее достойный из имеющихся кандидатов уверены 33,0% от опрошенных служащих ИК №5. 38,0 % от анкетированных считает, что вакантную должность часто занимает достойный из имеющихся кандидатов. В том, что иногда вакантную должность занимает наиболее достойный из имеющихся кандидатов уверены – 19,0% от опрошенных служащих. В том, что вакантную должность занимает наиболее достойный из имеющихся кандидатов абсолютно неуверенны 10,0% от опрошенных сотрудников.

Таким образом, более половины (71,0%) сотрудников уверены в справедливости продвижения на вакантных должностях.

Таблица 2.23 - Ответы респондентов на вопрос «Оцените, насколько Вы удовлетворены отношением со стороны руководства к Вам»

Варианты ответа	Количество ответивших, чел.	Процент ответивших, %
Полностью удовлетворен	37	57,0
Скорее удовлетворен, чем нет	21	33,0
Скорее неудовлетворен, чем удовлетворен	7	10,0

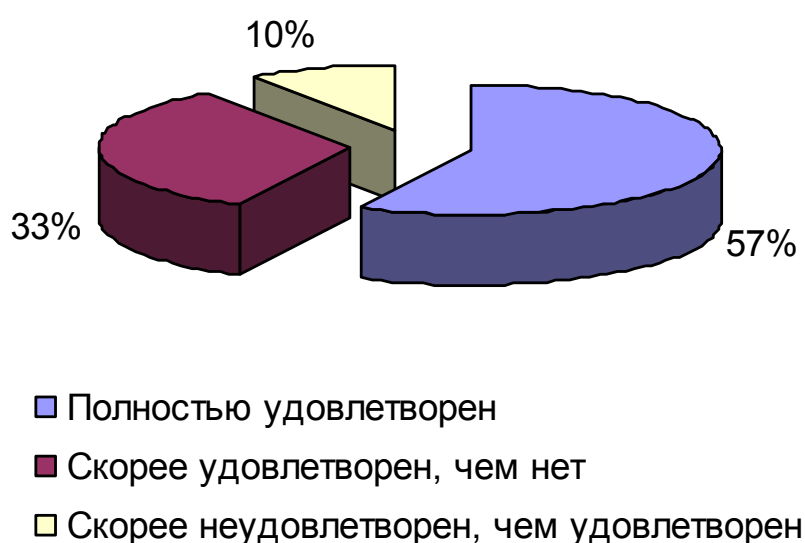


Рисунок 2.24 Ответ на вопрос: «Оцените, насколько Вы удовлетворены отношением со стороны руководства к Вам»

При анализе ответов на данный вопрос, можно сделать вывод, что большая часть сотрудников ИК №5 удовлетворены отношением со стороны руководства к ним. Так 57,0% полностью удовлетворены данным отношением, 33,0% - считают себя скорее удовлетворенными, данными отношениями, чем нет. 10,0% - считают, что отношение со стороны руководства к ним не соответствует ожиданиям.

Таблица 2.24 - Ответы респондентов на вопрос: «Оцените, насколько Вы удовлетворены перспективами роста»

Варианты ответа	Количество ответивших, Чел.	Процент ответивших, %
Полностью удовлетворен	25	38,0
Скорее удовлетворен, чем нет	25	38,0
Скорее неудовлетворен, чем удовлетворен	8	14,0
Совершенно неудовлетворен	7	10,0

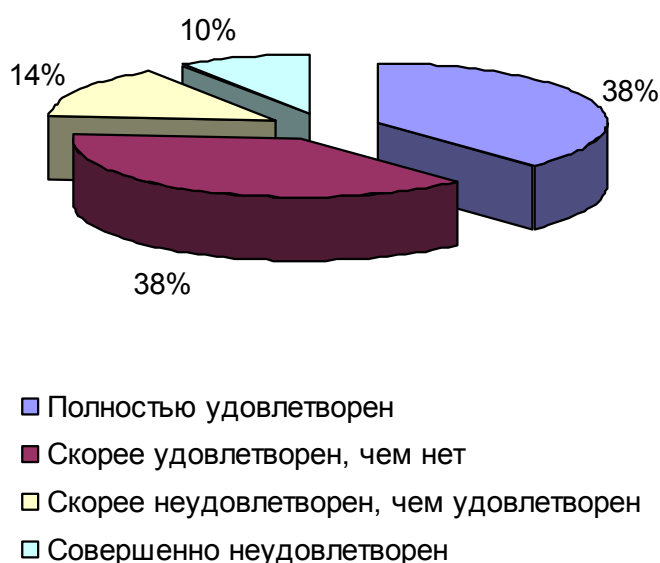


Рисунок 2.25 Ответ на вопрос: «Оцените, насколько Вы удовлетворены перспективами роста»

При анализе ответов на данный вопрос, можно сделать вывод, что точно уверены в перспективе карьерного роста – 38,0% из опрошенных служащих ИК №5. 38,0% из анкетированных не до конца уверены в возможности карьерного роста. Трое из анкетированных – 14,0% от опрошенных не удовлетворены перспективами роста, 10,0% от опрошенных совершенно не удовлетворены перспективами роста.

Таблица 2.25 - Ответы респондентов на вопрос «Оцените, насколько Вы удовлетворены признанием Ваших успехов и достижений»

Варианты ответа	Количество ответивших, Чел.	Процент Ответивших, %
Полностью удовлетворен	25	38,0
Скорее удовлетворен, чем нет	21	33,0
Скорее не удовлетворен, чем удовлетворен	12	19,0
Совершенно не удовлетворен	7	10,0

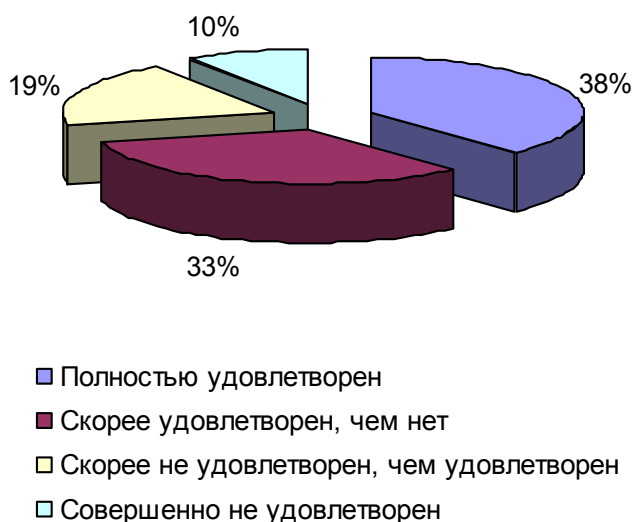


Рисунок 2.26 Ответ на вопрос: «Оцените, насколько Вы удовлетворены признанием Ваших успехов и достижений»

При анализе ответов на данный вопрос следует, что полностью удовлетворены признанием своих успехов и достижений – 38,0% от опрошенных служащих, 33,0% от опрошенных скорее удовлетворены, чем нет признанием своих успехов и достижений, скорее не удовлетворены, чем удовлетворены признанием своих успехов и достижений – 19,0%, совершенно не удовлетворены признанием своих успехов и достижений – 10,0%.

Таким образом, на основании вышеизложенного можно сделать вывод, что исправительное учреждение ФКУ ИК №5 УФСИН России по Алтайскому краю, является исправительной колонией общего режима.

Организационная структура ИК – №5 сформирована на основе Приказа ФСИН РФ от 17.03.2008 № 154.

Руководит ФКУ ИК №5 УФСИН России по Алтайскому краю начальник

колонии, который назначается Управлением Федеральной службы исполнения наказаний РФ по Алтайскому краю.

Разработкой и реализацией кадровой политикой в ИК №5 занимается отдел кадров, который является структурным подразделением колонии.

Основные задачи отдела кадров ИК №5 заключаются в обеспечение реализации кадровой политики ФСИН России, действующего законодательства Российской Федерации, нормативных правовых актов Минюста России, ФСИН России, других нормативных правовых актов по вопросам работы с кадрами в отношении сотрудников и гражданского персонала ИК №5.

Из расчета коэффициента текучести за период 2014-2016гг. можно сделать вывод, что в ФКУ ИК №5 наблюдается низкий уровень текучести, для учреждений уголовно-исполнительной системы, исполняющих уголовные наказания в виде лишения свободы.

Рассмотрев количественный состав служащих ФКУ ИК №5 г.Рубцовска по должностям в 2014-2016гг. можно сделать вывод о сложившейся структуре служащих ИК №5, которая соответствует выполняемым задачам и функциям исправительного учреждения.

Снижением доли сотрудников ИК №5 в возрасте свыше 45 лет с одной стороны, а другой положительный темп роста и увеличение молодых сотрудников говорит о омоложении коллектива исправительной колонии.

Преобладание мужчин в отношении женщин в общей численности служащих ИК №5 связано со спецификой деятельности исправительного учреждения.

Уровень образования сотрудников ИК №5 достаточно высок, около 70,0% от общего числа имеют высшее образование. При этом уровень образования в анализируемом периоде стабильно повышается.

Денежное довольствие сотрудников ИК №5 осуществляется в соответствии с Федеральным законом от 30 июня 2002 г. № 78-ФЗ.

Денежное довольствие сотрудников состоит из месячного оклада в соответствии с замещаемой должностью и месячного оклада в соответствии с

присвоенным специальным званием, которые составляют оклад месячного денежного содержания, ежемесячных и иных дополнительных выплат.

Согласно Приказу Министерства юстиции Российской Федерации от 6 июня 2005 г. № 76 «Об утверждении инструкции о порядке применения положения о службе в органах внутренних дел Российской Федерации в учреждениях и органах уголовно-исполнительной системы» процесс планирования и развития карьерой служащих ФКУ ИК №5 начинается с приема на работу.

Доля стажеров успешно прошедших испытание в ФКУ ИК №5 за анализируемый период, превышает долю стажеров, не справившихся с испытанием.

Замещение вакантных должностей в ФКУ ИК №5 является одним из способов планирования и развития карьеры сотрудников данного исправительного учреждения.

Конкурс на замещение должностей в ФКУ ИК №5 объявляется при наличии вакантной должности и отсутствии резерва для ее замещения.

За анализируемый период, все конкурсанты, кроме одного в 2016г. получили положительные результаты по итогам результатов участия в конкурсе.

Одним из элементов планирования карьеры в ФКУ ИК №5 является проведение аттестации служащих данного исправительного учреждения.

После характеристики личности сотрудника даются рекомендации по улучшению его служебной деятельности, устранению имеющихся у него недостатков. Текст аттестации завершается выводами о соответствии (несоответствии) сотрудника замещаемой должности, возможности повышения или необходимости понижения в должности.

Исходя из проведенного анализа следует, что большая часть аттестуемых сотрудников ФКУ ИК №5 успешно прошли аттестацию. Присвоение специальных званий является одним из методов планирования и развития карьеры.

Специальные звания сотрудникам органов внутренних дел присваиваются персонально с учетом их квалификации, образования, отношения к службе, выслуги лет и занимаемой штатной должности, а также других условий.

При нарушении служебной дисциплины подчиненным сотрудником начальник ФКУ ИК №5 предупреждает его о недопустимости таких действий, а при необходимости, в зависимости от тяжести совершенного проступка и степени вины, проводит служебную проверку. Отрицательные последствия, связанные с применением дисциплинарной ответственности могут выражаться не только в материальных, но и в моральных лишениях. В любом случае при наложении на лицо дисциплинарного взыскания создается его отрицательная служебная характеристика.

Отделом кадров ИК №5 применяются методы поощрений, которые в дальнейшем влияют на продвижение по службе исправительного учреждения и следовательно являются элементами планирования и развития карьеры. К данным методам поощрения относятся: объявление благодарности, ведомственные награды, занесение на Доску почета, награждение Почетной грамотой.

Все поощрения и дисциплинарные взыскания, за исключением объявленных устно, подлежат учету.

Получение сотрудником высшего профессионального образования является элементом планирования и развития профессиональное карьеры. Все сотрудники, успешно закончившие высшие учебные заведения, повышаются в должности.

Для более наглядного выяснения вопросов касавшего планирования и развития карьеры нами было проанкетировано 21 служащий в ФКУ ИК №5.

При анализе анкетирования выяснилось, что большая часть анкетированных – считают, что работа на в системе исполнения наказаний не престижна, однако государственные гарантии являются наиболее привлекательным на службе ИК №5.

Большая часть опрошенных, утверждают, что помощь в освоении новых должностных обязанностей и адаптации на новом месте оказывают сотрудники трудового коллектива. Сотрудники ИК №5 удовлетворены отношением со стороны руководства к ним и уверены в справедливости продвижения на вакантных должностях, а так же уверены в перспективе карьерного роста и полностью удовлетворены признанием своих успехов.

3. ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ СЛУЖАЩИХ ФКУ ИК №5 УФСИН РОССИИ ПО АЛТАЙСКОМУ КРАЮ

На основании анализа второй главы и проведенного анкетирования, в качестве направлений совершенствования системы планирования и управления карьерой служащих ФКУ ИК №5 предлагаются следующие мероприятия.

Низкая престижность профессии сотрудника уголовно – исполнительной системы является деморализующим и демотивирующим фактором в работе служащих ИК №5.

Для того, чтобы повысить престиж службы в УИС, которая ранее была закрыта от общества, что порождало неверную информацию о ее сотрудниках и их деятельности.

Для повышения престижность профессии сотрудника уголовно – исполнительной системы ФКУ ИК №5 в частности требуется, прежде всего, глубокое и объективное освещение деятельности ФКУ ИК №5 в городских средствах массовой информации. Приглашать журналистов на территорию ФКУ ИК №5, чтобы журналисты и общественность видели неотъемлемую значимость и эффективность работы сотрудников исправительного учреждения. Различные формы взаимодействия со СМИ - выпуски статей, видеоматериалов и т.д.

Кроме этого необходимо публичное празднование Дня Сотрудника УИС, где в торжественной обстановке производить вручение государственных наград, почетных грамот, благодарностей, вручение погон молодому поколению сотрудников ФКУ ИК №5.

Распространение информации о заслугах и достижениях наиболее отличившихся сотрудников подобным образом не только будет благоприятно

воздействовать на мотивацию как этих сотрудников, так и остальных сотрудников ФКУ ИК №5, но и в целом поднимать престиж службы в УИС в глазах общественности.

Кроме этого по примеру ряда исправительных учреждений России с целью повышения престижа службы в пенитенциарной службе и обеспечения качественного комплектования вакантных должностей рядового и младшего начальствующего состава в ФКУ ИК №5 проводить «Ярмарки вакансий». Где проводить презентации различных профессий ФКУ ИК №5. На презентации курсанты и сотрудники института рассказывают о особенностях работы в ФКУ ИК №5, объясняют, что какие необходимо иметь личные качества для работы в ФСИН и какие социальные гарантии имеют сотрудники исправительного учреждения.

Таким образом, предложенные мероприятия, помогут сотрудникам прочувствовать значимость своей работы и гордость за нее. Сотрудник, который гордится своей профессией может убедить в ее значимости и остальное общество.

Постоянное деловое общение с представителями СМИ будет способствовать формированию у граждан объективного мнения об в целом об УИС и уважительного отношения к сотрудникам ФКУ ИК №5 в частности, которого они заслуживают.

Поднятие престижа службы сотрудников ИК №5 в конечном итоге способствует повышению эффективности деятельности сотрудников ФКУ ИК №5, что непосредственно влияет на продвижение по службе.

Так как на службе в ИК №5 около трети сотрудников не получали образование в образовательных учреждениях ФСИН и МВД России. Следовательно, данные сотрудники не могут поставленные перед ними задачи решать в полном объеме и с высоким качеством, а следовательно продвижение по службе данных сотрудников происходит медленнее. Для повышения образовательного уровня указанных сотрудников на территории ФКУ ИК №5

рекомендуется открыть Учебный центр.

Предметом и целями деятельности Учебного центра являются:

- организация и проведение профессиональной подготовки, и повышения квалификации сотрудников уголовно-исполнительной системы;
- повышение профессиональных знаний специалистов, совершенствование их деловых качеств, подготовка их к выполнению новых трудовых функций;
- удовлетворение потребностей специалистов в получении знаний о новейших достижениях в соответствующих отраслях науки и техники, передовом отечественном и зарубежном опыте;
- совершенствование правового, нравственного, эстетического и физического воспитания сотрудников уголовно-исполнительной системы, привитие им высоких профессиональных качеств, дисциплинированности, исполнительности и моральной стойкости.

Кроме этого при планировании обучения сотрудников ИК №5 на курсах повышения квалификации, необходимо организовывать «точечное» обучение сотрудников на курсах соответствующей специализации, по результатам прохождения которых, сотрудники смогут приобрести полезные для их профессиональной деятельности компетенции, необходимо основываться, прежде всего, на предложениях их непосредственных руководителей.

Направление сотрудников ИК №5 на курсы просто в обязательном порядке не даст положительного результата, если это не вызвано какими-либо особыми причинами.

Мероприятия, планируемые в рамках профессионального обучения сотрудников УИС, должны быть тесно связаны с системой мероприятий, планируемых в рамках служебно-должностного продвижения. Повышение квалификации и рост профессионального мастерства конкретного сотрудника УИС должны создавать возможности для его последующего карьерного роста (включения в резерв, перевода на должность с более высокой профессиональной компетенцией, выдвижения на вышестоящую должность и

др.).

Оценка результатов служебной деятельности сотрудников ИК №5 должна использоваться при формировании кадрового состава и продвижения по службе в исправительном учреждении.

Предметом оценки сотрудников ИК №5 должны выступать их профессиональные и личностные качества; уровень развития их профессионального правового сознания и правовой культуры; результативность служебной деятельности.

Оценивая результативность деятельности сотрудников ИК №5, необходимо исходить из вносимого вклада сотрудника в результаты деятельности того подразделения, в котором он служит.

Оценка личных и профессиональных качеств существенно дополняет оценку итогов труда сотрудника. Поэтому личные и профессиональные качества должны оцениваться в тесной связи с задачами, стоящими перед коллективом или отдельным сотрудником.

Так, оценка результатов труда руководителей структурных подразделений ИК №5 характеризует их способность оказывать непосредственное влияние на деятельность возглавляемого подразделения или управленческого звена. В самом общем виде результат труда руководителей структурных подразделений ИК №5 должен характеризоваться уровнем или степенью достижения цели управления при наименьших затратах. При этом важное практическое значение должно иметь правильное определение количественных или качественных показателей, отражающих конечные цели подразделения исправительного учреждения.

Показатели, по которым оцениваются работники, разнообразны. К ним необходимо отнести качество выполняемой работы, ее количество, ценностная оценка результатов.

При этом необходимо выделить критерий оценки, то есть порог, за которым состояние показателя будет удовлетворять или не удовлетворять

установленным требованиям.

В связи с этим при выборе критериев оценки следует учитывать, во-первых, для решения каких конкретных задач используются результаты оценки (служебный рост, увольнение и т.п.), и, во-вторых, для какой категории и должности сотрудников устанавливаются критерии, учитывая, что они будут дифференцироваться в зависимости от сложности, ответственности и характера деятельности сотрудника.

Так, результат труда руководителей структурных подразделений ИК №5 выражается через итоги оперативно-служебной, хозяйственной деятельности возглавляемого подразделения, а также через социально-экономические условия труда подчиненных ему сотрудников.

Результат труда сотрудников определяется исходя из объема, полноты, качества, своевременности выполнения закрепленных за ними должностных обязанностей. При выборе показателей, характеризующих ключевые, основные результаты труда руководителей и сотрудников, следует учитывать, что они оказывают непосредственное и решающее влияние на результат всей деятельности органа.

Кроме того, сотрудников исправительного учреждения ИК №5 необходимо оценивать по их правовой, служебной, огневой и физической подготовке. Оценивать необходимо действия сотрудника по вопросам гражданской обороны, которые оцениваются в ходе ее проверок, а также строевая выучка - при проведении строевых смотров личного состава.

При оценке результативности труда руководителей и сотрудников ИК №5 наряду с количественными показателями, то есть прямыми, необходимо использовать и косвенные характеризующие факторы, влияющие на достижение результатов. К таким факторам результативности относятся: оперативность работы, напряженность, интенсивность труда, сложность труда, качество труда и т.п. В отличие от прямых показателей результатов труда косвенные оценки характеризуют деятельность работника по критериям,

соответствующим идеальным представлениям о том, как следует выполнять должностные обязанности и функции, составляющие основу данной деятельности, и о том, какие качества должны быть проявлены в связи с этим.

В планировании и развитии карьеры сотрудников ИК №5 отсутствует план индивидуального профессионального развития. План индивидуального профессионального развития сотрудников ИК №5 должен представлять собой документ, в котором должно фиксироваться планируемое продвижение сотрудника по служебной лестнице на период один - три года и квалификационные требования, удовлетворяющие каждой позиции. План профессионального развития должен включать:

- компетенции, которыми сотрудник обладает сейчас;
- компетенции, требующие дополнительного развития;
- перечень мероприятий, позволяющих развивать необходимые компетенции;
- стажировки, которые позволят ознакомиться с функциями должности, в резерв которой включен данный сотрудник;
- результат, который должен быть достигнут в процессе стажировки;
- план делегирования обязанностей, предусмотренных должностью, на которую резервируется данный сотрудник;
- сроки развития компетенции;
- факт исполнения индивидуального плана развития и комментарии.

В индивидуальном плане развития карьеры устанавливаются конкретные реальные сроки для развития навыка до требуемого уровня.

Процедура работы с планом карьеры в ИК №5 должна быть централизованной и строго регламентированной. Разработкой плана карьеры должен заниматься отдел кадров, руководители структурных подразделений исправительного учреждения, сотрудники.

Возможности служебно-должностного продвижения сотрудников УИС во многом ограничены из-за формального в большинстве случаев отношения к работе с резервом кадров на выдвижение. Планирование работы с резервом,

составление и реализация индивидуальных программ подготовки сотрудников, зачисленных в резерв, не редко осуществляются несистемно, формально (шаблонно), воспринимаются как дополнительная (излишняя) нагрузка на руководителей подразделений и кадровые аппараты.

Важным условием качественного планирования карьеры сотрудников ИК №5 и организации работы с резервом кадров на выдвижение является обеспечение открытости процесса управления карьерой, гласности и коллегиальности как при формировании резерва, так и в дальнейшей работе с кандидатами на вышестоящие должности. Реализация данного условия создает реальные предпосылки к сведению до минимума элементов случайности, субъективизма, протекционизма и других негативных проявлений в работе с резервистами.

Планирование работы с резервом должно строиться на основе важнейших базовых принципов – актуальности, соответствия, перспективности. Принцип актуальности предполагает учет реальной потребности в замещении должностей. Резерв надлежит формировать исходя из того, что зачисленные в него сотрудники имеют реальный шанс перемещения на предполагаемую к замещению должность.

Ведущую роль в работе с сотрудниками, состоящими в резерве кадров на выдвижение, должны играть в первую очередь их вышестоящие руководители и кадровые аппараты учреждений УИС, поскольку непосредственные руководители, на чьи должности претендуют резервисты, далеко не всегда заинтересованы в качественной подготовке данных сотрудников, являющихся, по сути, их прямыми конкурентами.

Планирование внутриорганизационной (внутри одного под-разделения) карьеры сотрудников УИС целесообразно сочетать с плановой ротацией руководящих кадров. В профессиональном становлении руководящих кадров наряду с вертикальным должностным продвижением большое значение имеет и горизонтальное их перемещение в целях расширения их компетенции,

профессиональных знаний, умений и навыков.

Одним из основных моментов, которые необходимо учитывать при планировании карьеры сотрудников УИС, является необходимость устранения так называемых «карьерных тупиков» у наиболее способных и перспективных сотрудников. Их наличие практически исключает возможность дальнейшего профессионального развития и служебно-должностного продвижения, зачастую приводя сотрудника к уходу из учреждения.

Необходимым условием качественного планирования индивидуальной подготовки сотрудников, состоящих в резерве на выдвижение, является использование достаточно широкого круга форм подготовки резервистов. Наряду с возможностями самих учреждений УИС необходимо применять и такие формы подготовки, как направление сотрудников в другие учреждения УИС для изучения опыта работы и прохождения стажировок, обучение на курсах повышения квалификации в образовательных учреждениях ФСИН России и других ведомств, участие в комплексных инспектированиях учреждений УИС.

В деятельности ИК №5 отсутствует практика привлечение молодежи.

Недостатком в планировании и развитии карьеры служащих ФСИН ИК №5 Алтайского края является то, что кадровая служба исправительного учреждения не занимается ранней профессиональной ориентацией молодежи. Это относится к предварительному этапу планирования карьеры, который включает учебу в школе, среднее и высшее образование и обычно длится до 25-28 лет.

Для того, что бы процесс планирования и развития карьеры сотрудников ИК №5 носил непрерывный и планомерный характер важное значение имеет проведение Дней открытых дверей, выступления сотрудников ФСИН ИК №5 перед учениками 9-11-х классов школ города Рубцовска и близлежащих районов, с целью объяснения выпускникам школ преимуществ заключения контракта на обучение, за счет федеральных средств, в образовательных

учреждениях ФСИН, с дальнейшим прохождением службы в ИК №5.

Планирование и создание в ИК №5 понятной и обоснованной системы планирования и развития карьеры позволят воспрепятствовать оттоку высококвалифицированных сотрудников, предоставив им возможность карьерного роста.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, на основании выше изложенного можно сделать вывод, что карьера - процесс профессионального формирования субъекта.

Карьеру также можно определить, как субъективно осознанный и оцененный процесс профессионального роста человека, выраженный в его продвижении по ступеням производственной иерархии, квалификационной лестницы, изменении статуса, вознаграждения и престижа.

Карьеру можно рассматривать, прежде всего, в социальном и профессиональном контексте. Для каждого из этих контекстов выделяются свои определенные задачи, различные для разных этапов карьеры.

Карьера является процессом индивидуальным, связанным с активностью самого субъекта, поэтому достичь карьерных высот (и, в дальнейшем, удержать их) способен только тот, кто сознательно к этому стремится, пытается особым образом организовать свою деятельность.

Создание системы управления карьерой в организации - объективная необходимость, которая не только позволяет повысить эффективность использования трудового потенциала сотрудников, но и избежать неудовлетворенности работой со стороны персонала, ухудшения показателей производительности труда, и, как следствие, текучести кадров. Именно поэтому важно системно и с четкой периодичностью подходить к оценке мотивации работников, их трудового поведения и результативности труда для своевременной корректировки направлений кадровой работы в области управления карьерой.

Планирование карьеры – это управление развитием персонала в нужном для организации направлении, характеризующееся составлением плана горизонтального и вертикального продвижения работника по системе должностей или рабочих мест, начиная с момента принятия работника в организацию и заканчивая предполагаемым увольнением с работы.

На государственной службе, в силу ее специфики, темпы развития карьеры персонала значительно ниже, чем в предпринимательских структурах.

Планирование карьеры - процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей служащего с требованиями организации и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста.

Планирование и управление развитием карьеры требует от работника и органа власти дополнительных усилий, включающих: предоставление сотруднику возможности профессионального роста, обеспечение более высокого уровня его жизни, более четкое определение личных профессиональных перспектив сотрудника, возможность целенаправленной подготовки для будущей профессиональной деятельности, повышение конкурентоспособности сотрудника на рынке труда. Основную ответственность за планирование и развитие собственной карьеры несет сам сотрудник.

Исправительное учреждение ФКУ ИК №5 УФСИН России по Алтайскому краю, является исправительной колонией общего режима.

Организационная структура ИК – №5 сформирована на основе Приказа ФСИН РФ от 17.03.2008 № 154.

Руководит ФКУ ИК №5 УФСИН России по Алтайскому краю начальник колонии, который назначается Управлением Федеральной службы исполнения наказаний РФ по Алтайскому краю.

Разработкой и реализацией кадровой политикой в ИК №5 занимается отдел кадров, который является структурным подразделением колонии.

Основные задачи отдела кадров ИК №5 заключаются в обеспечение реализации кадровой политики ФСИН России, действующего законодательства Российской Федерации, нормативных правовых актов Минюста России, ФСИН России, других нормативных правовых актов по вопросам работы с кадрами в отношении сотрудников и гражданского персонала ИК №5.

Из расчета коэффициента текучести за период 2014-2016гг. можно сделать вывод, что в ФКУ ИК №5 наблюдается низкий уровень текучести, для

учреждений уголовно-исполнительной системы, исполняющих уголовные наказания в виде лишения свободы.

Рассмотрев количественный состав служащих ФКУ ИК №5 г.Рубцовска по должностям в 2014-2016гг. можно сделать вывод о сложившейся структуре служащих ИК №5, которая соответствует выполняемым задачам и функциям исправительного учреждения.

Снижением доли сотрудников ИК №5 в возрасте свыше 45 лет с одной стороны, а другой положительный темп роста и увеличение молодых сотрудников говорит о омоложении коллектива исправительной колонии.

Преобладание мужчин в отношении женщин в общей численности служащих ИК №5 связано со спецификой деятельности исправительного учреждения.

Уровень образования сотрудников ИК №5 достаточно высок, около 70,0% от общего числа имеют высшее образование. При этом уровень образование в анализируемом периоде стабильно повышается.

Денежное довольствие сотрудников ИК №5 осуществляется в соответствии с Федеральным законом от 30 июня 2002 г. № 78-ФЗ.

Денежное довольствие сотрудников состоит из месячного оклада в соответствии с замещаемой должностью и месячного оклада в соответствии с присвоенным специальным званием, которые составляют оклад месячного денежного содержания, ежемесячных и иных дополнительных выплат.

Согласно Приказу Министерства юстиции Российской Федерации от 6 июня 2005 г. № 76 «Об утверждении инструкции о порядке применения положения о службе в органах внутренних дел Российской Федерации в учреждениях и органах уголовно-исполнительной системы» процесс планирования и развития карьерой служащих ФКУ ИК №5 начинается с приема на работу.

Доля стажеров успешно прошедших испытание в ФКУ ИК №5 за анализируемый период, превышает долю стажеров, не справившихся с испытанием.

Замещение вакантных должностей в ФКУ ИК №5 является одним из способов планирования и развития карьеры сотрудников данного исправительного учреждения.

Конкурс на замещение должностей в ФКУ ИК №5 объявляется при наличии вакантной должности и отсутствии резерва для ее замещения.

Одним из элементов планирования карьеры в ФКУ ИК №5 является проведение аттестации служащих данного исправительного учреждения.

После характеристики личности сотрудника даются рекомендации по улучшению его служебной деятельности, устранению имеющихся у него недостатков. Текст аттестации завершается выводами о соответствии (несоответствии) сотрудника замещаемой должности, возможности повышения или необходимости понижения в должности.

Исходя из проведенного анализа следует, что большая часть аттестуемых сотрудников ФКУ ИК №5 успешно прошли аттестацию.

Присвоение специальных званий является одним из методов планирования и развития карьеры.

Специальные звания сотрудникам органов внутренних дел присваиваются персонально с учетом их квалификации, образования, отношения к службе, выслуги лет и занимаемой штатной должности, а также других условий.

При нарушении служебной дисциплины подчиненным сотрудником начальник ФКУ ИК №5 предупреждает его о недопустимости таких действий, а при необходимости, в зависимости от тяжести совершенного проступка и степени вины, проводит служебную проверку. Отрицательные последствия, связанные с применением дисциплинарной ответственности могут выражаться не только в материальных, но и в моральных лишениях. В любом случае при наложении на лицо дисциплинарного взыскания создается его отрицательная служебная характеристика.

Отделом кадров ИК №5 применяются методы поощрений, которые в дальнейшем влияют на продвижение по службе исправительного учреждения и

следовательно являются элементами планирования и развития карьеры. К данным методам поощрения относятся: объявление благодарности, ведомственные награды, занесение на Доску почета, награждение Почетной грамотой.

Все поощрения и дисциплинарные взыскания, за исключением объявленных устно, подлежат учету.

Получение сотрудником высшего профессионального образования является элементом планирования и развития профессиональной карьеры.

Все сотрудники, успешно закончившие высшие учебные заведения, повышаются в должности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации. Принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г.. (в ред. 21.07.2014) // СЗ РФ. - 04.08.2014. - № 31. - ст. 4398
2. О государственной гражданской службе Российской Федерации. Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ (в ред. от 14.12.2015) // СЗ РФ от 02.08.2004 - №16. – Ст. 2018.
3. Приказ Федеральной службы исполнения наказаний (ФСИН России) от 5 апреля 2011 г. N 201 г. Москва «О Почетной грамоте Федеральной службы исполнения наказаний и благодарности директора Федеральной службы исполнения наказаний»
4. «Об утверждении инструкции о порядке применения положения о службе в органах внутренних дел Российской Федерации в учреждениях и органах уголовно-исполнительной системы» Приказ от 6 июня 2005 г. № 76
5. О системе государственной службы Российской Федерации. Федеральный закон от 27.05.2003 N 58-ФЗ (ред. от 13.07.2015) // Собрание законодательства РФ», 02.06.2003. - N 22. - ст. 2063.
6. Аброскин, И.П. Управление персоналом. М., ЮНИТИ. 2015. – 547
7. Аверин, А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации : учеб. пособие. - 3-е изд. - М. : Флинта : МПСИ, 2014. – 55 с.
8. Алавердов, А.Р. Управление персоналом. М.: Соминтек, 2013. - 256 с.
9. Аллахбаев Н.П. Планирование деловой карьеры. М. Городец. – 2014. – 364 с.
10. Алешина Ю.Е. Цикл развития карьеры: исследования и проблемы /Самара : Издательский дом БАХРАХ-М. 2012. - 95 с.
11. Апон М.Е. Профессиональная карьера как инструмент повышения качества человеческих ресурсов // Проблемы качества человеческих ресурсов

системы государственной службы на современном этапе. Материалы межрегионального научно-практического семинара / под ред. проф. А. С. Горшкова, проф. В. И. Данилова, проф. В. А. Волкова, доц. Ю.П. Байер. - СПб. : Изд-во СЗАГС 2014. - 154 с.

12. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами; 10-е изд / пер. с англ., под ред. С. К. Мордовина. - СПб. : Питер, 2013. - 383 с.

13. Ахметов И. У., Казанцев М.Ю., Сомов С.Н. и др. Планирование деловой карьеры перспективных работников // Управление персоналом. 2012. № 6. с. 34.

14. Ахметов И.У., Казанцев М.Ю., Сомов С.Н. и др. Планирование деловой карьеры перспективных работников // Управление персоналом. 2012. № 6. с. 49.

15. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: учеб. для вузов / под ред. ТЮ. Базарова, Б.Л. Еремина. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ, 2014. - 560 с.

16. Бреддик У. Менеджмент в организации. М.: ИНФРА-М, 2012. - 344 с.

17. Брызгалин, А.В. Методы управления / А.В. Брызгалин. - М.: Юнити, 2013. – 162 с.

18. Ведута, Е.Н. Стратегия управления карьерой / А.В. Брызгалин. - М.: Академический проспект. - 2015. – 392 с.

19. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2013. – 248 с.

20. Воронин, А.Г., Лапин В.А., Широков А.Н. Основы управления кадрами. Учеб. пособие. - М.: Дело. - 2014. – 366 с.

21. Герчикова, И.Н., Менеджмент Учебник / И.Н. Герчикова. - М.: ЮНИТИ: Банки и биржи 2013.- 685с.

22. Дахно Е.В. Развитие профессиональной карьеры государственного гражданского служащего в современной России. Вестник Волгоградского университета № 5 (10). 2014. – 98 с.

23. Егоршин, А.П. Основы управление персоналом / А.П.Егоршин // Москва: Инфра-М, 2014.- 541 с.

24. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом : Учебник; 2-е изд., доп. и перераб. - М. : ИНФРА-М., 2012. - 295 с.

25. Киселева Е. В. **Планирование и развитие карьеры** Учебное пособие. Вологда. 2015. - 359 с.
26. Коломейцев Ю.А., Жданович А.А. Основные научные подходы к профессиональной карьере и карьерным ориентациям личности // Проблемы управления. 2014. № 1. с. 12-15
27. Кравченко, К.А. Организационное строительство и управление персоналом крупной компании. М. : Академ. Проект, 2015. - 531 с.
28. Лотова И.П. Развитие профессиональной карьеры кадров государственной службы: дис. д-ра психол. наук. М., 2014. – 324 с.
29. Лотова И.П. Развитие профессиональной карьеры кадров государственной службы: дис. ... д-ра психол. наук. М., 2014. – 331 с.
30. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред. П.В. Шеметова. М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2014. - 312 с.
31. Менеджмент организации: Учебное пособие / Под ред. З.П Румянцевой, Н.А. Саломатина М.: ИНФРА-М, 2013. - 432 с.
32. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах : Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Альфа-пресс. 2014. - 692 с.
33. Организационное поведение: Учебник для вузов / под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой. - СПб. : Питер, 2013. - 377 с.
34. Осипова, Л. Б. Формирование управленческой команды на предприятии / Л. Б. Осипова, Д. Н. Осипов // Теория и практика государственного и муниципального управления : сб. науч. тр. Вып. 6. Тюмень : ТюмГАСУ, 2014. с.210-214.
35. Пахомова А.В. Понятие «Карьера»: анализ определений». Южно-Уральский государственный университет, Челябинск. 2015. – 239 с.
36. Пивоварова И. В., Утешев Р. С. **Карьера как объект управленческого воздействия** Вестник Челябинского государственного университета. 2014. № 24 (353). Вып. 34. - 47 с.
37. Поляков, В. А. Технология карьеры: (Практическое руководство). М.:

Дело ЛТД, 2013. - 198 с.

38. Полянская М.А. Анализ теоретических подходов к карьере. управление карьерой Омский государственный университет. 2014 – 254 с.

39. Попов А.В., Особенности управления развитием карьеры государственных служащих Южно Российский государственный технический университет (НИИ). 2015. – 317 с.

40. Пряжников, Н. С. Профессиональное самоопределение в культурно-исторической перспективе // Вопросы психологии. 2014. № 1. с.62-72.

41. Психология менеджмента / под ред. Г. С. Никифорова; 2-е изд., доп. и перераб. - СПб. : Питер, 2014. – 410 с.

42. Романов В. Л. Прохождение государственной службы: карьерная стратегия и служебная тактика. - М. : РАГС, 2012. - 26 с.

43. Сонин, М. Я. Социально-экономические проблемы занятости. // И М., 2012. с. 24-28.

44. Спивак В. А. Управление персоналом для менеджеров : учебное пособие. - М. : Эксмо, 2012. - 541 с.

45. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. М.: Дело, 2013. - 272 с.

46. Управление персоналом : Учебник / Общ. ред. А. И. Турчинова. - М. : Изд-во РАГС, 2012. - 365 с.

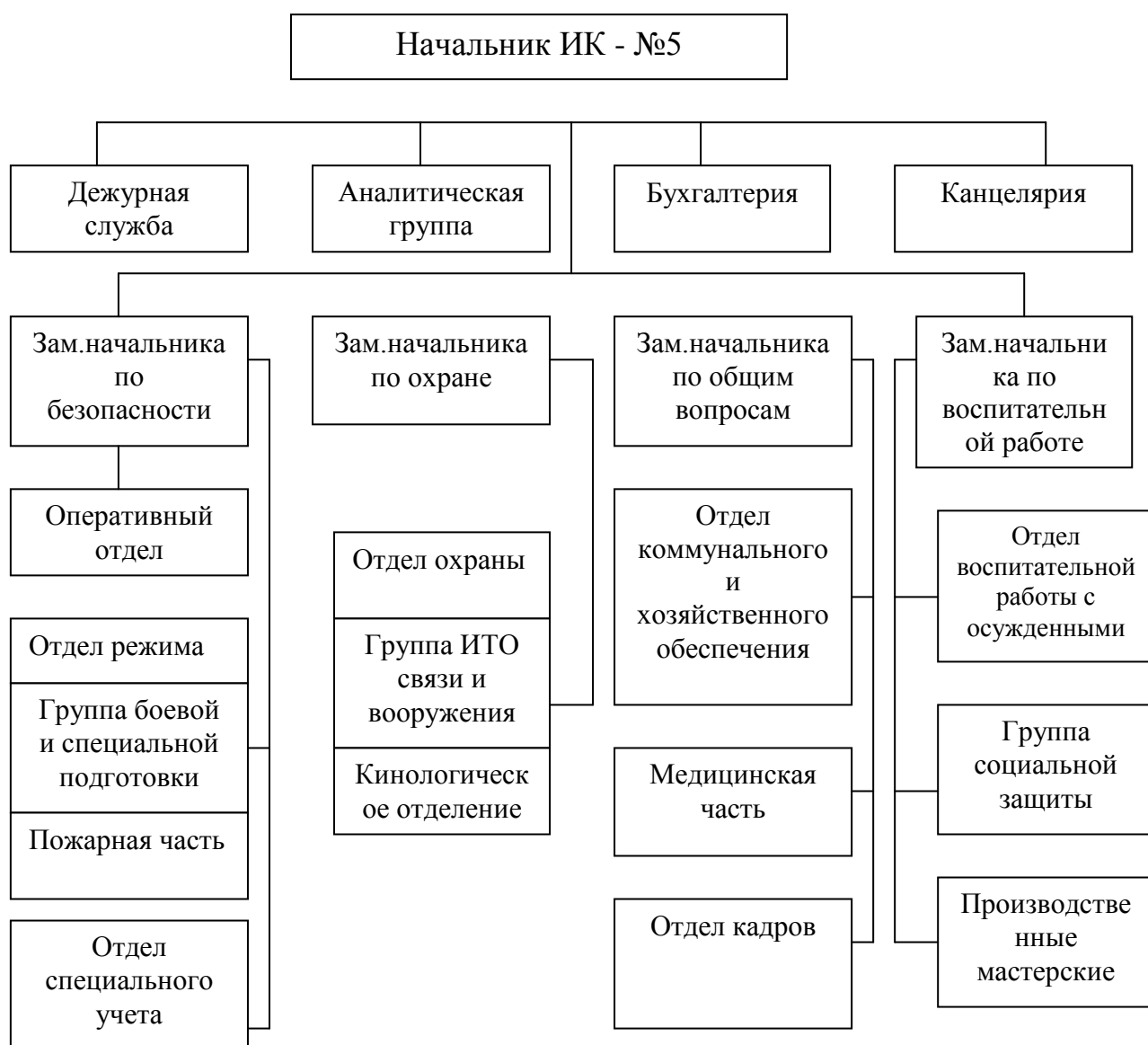
47. Управление персоналом: Учебное пособие / под ред. Марченко О. И. - М., 2014. – 425 с.

48. Управление персоналом организации : Учебник / под ред. А.Я. Кибанова; 2-е изд., доп. и перераб. - М. : Инфра-М., 2012. - 431 с.

49. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2013. - 423 с.

50. Хайруллина, Н. Г. Управление персоналом: учеб. пособие для студентов высш. / М- Тюмень, 2012. - 325 с.

51. Шаталова Н. И. Трудовой потенциал работника : Учеб. пособие для вузов. - М. : ЮНИТИ- ДАНА, 2013. – 243 с.



УТВЕРЖДАЮ

(должность, специальное звание,
фамилия, инициалы и подпись)
«__» _____ 20__ г.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

о соответствии замещаемой должности
по результатам испытательного срока

Стажер _____
(фамилия, имя, отчество)

Год рождения _____

Образование _____

Военная служба, служба в органах внутренних дел,
уголовно-исполнительной системе _____

Испытательный срок установлен

с «__» _____ 20__ г.

по «__» _____ 20__ г.

1. Текст заключения

(Оборотная сторона)

2. Вывод

(должность, специальное звание,
фамилия, инициалы, подпись
непосредственного начальника)

(должность, специальное звание,
фамилия, инициалы, подпись
наставника)

(подпись руководителя кадрового
подразделения учреждения
или органа уголовно-
исполнительной системы)

С выводами заключения _____
(согласен, не согласен)

(подпись стажера,
при несогласии излагаются
причины несогласия
с выводами заключения)

«__» _____ 20__ г.

Примечания:

1. В тексте заключения отмечается: кто и в течение какого периода проводил изучение и подготовку стажера; какие конкретные поручения им выполнялись; его отношение к делу и выполнению отдельных поручений; знание нормативных документов, должностных инструкций; проявленные им морально-волевые, личные и деловые качества, дисциплинированность и соблюдение законности, умение владеть табельным огнестрельным оружием, а также его пригодность к действиям в условиях, связанных с применением оружия, специальных средств и физической силы.

2. В разделе «Вывод» дается один из следующих выводов:

- может быть назначен на должность;
- подлежит увольнению как не выдержавший испытания;
- может быть назначен на другую должность (указывается какую) без дополнительного испытательного срока.

АТТЕСТАЦИЯ

составлена «__» _____ 20__ г.

На _____
 (специальное звание, фамилия, имя, отчество, личный номер,

 должность, наименование органа или учреждения)

Год рождения _____
 Военная служба, служба в органах внутренних дел, уголовно-
 исполнительной системе _____
 (число, месяц, год)

Стаж в должности с _____
 (число, месяц, год)

Дата присвоения специального звания _____
 (число, месяц, год)

Образование _____
 (в каком году окончил, полное наименование
 учебного заведения)

Вывод по последней аттестации _____

Основание для составления аттестации _____

I. Текст аттестации

(Оборотная сторона)

Вывод по аттестации _____

(должность, специальное звание, фамилия, инициалы
 и подпись начальника, составившего аттестацию)

С текстом и выводами аттестации ознакомлен(а) _____
 (фамилия, инициалы
 и подпись
 аттестуемого)

II. Заключение старшего начальника

III. Выводы и рекомендации аттестационной комиссии

Принято открытым голосованием
 за _____, против _____

Председатель комиссии

 (должность, специальное звание,
 фамилия, инициалы и подпись)

Секретарь комиссии _____

 (должность, специальное звание,
 фамилия, инициалы и подпись)

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 3

Протокол N __ от «__» _____ 20__ г.

IV. Решение начальника, утверждающего аттестацию

УТВЕРЖДАЮ

(должность, специальное звание,
фамилия, инициалы и подпись)

Аттестация объявлена _____
(подпись аттестованного)

«__» _____ 20__ г.

СЛУЖЕБНАЯ КАРТОЧКА

_____ (наименование учреждения или органа)

Должность _____

Специальное звание _____

Фамилия, имя, отчество _____

На службе в уголовно-исполнительной системе состоит с _____

Поощрения

За что поощрен	Вид поощрения	Дата поощрения, номер приказа	Кем поощрен
1	2	3	4

(Оборотная сторона)

Дисциплинарные взыскания и решения офицерского суда чести

За что наложено взыскание (применена мера общественного воздействия)	Когда совершен проступок	Вид взыскания	Когда наложено взыскание (дата, номер приказа, дата решения суда)	Кем наложено взыскание (вынесено решение)
1	2	3	4	5

Анкета

Уважаемые сотрудники ФКУ ИК №5 ответьте, пожалуйста, на вопросы анкеты

1. Считаете ли Вы свою работу в системе исполнения наказаний престижной?:

Да	
Нет	
Скорее да, чем нет	

2. Что является для Вас наиболее привлекательным на государственной службе?:

Стабильность и уверенность в будущем	
Социальный статус	
Государственные гарантии	

3. Кто оказывает помощь в освоении новых должностных обязанностей и адаптации на новом месте?:

Начальник структурного подразделения	
Сотрудники трудового коллектива	

4. Как Вы думаете, как часто вакантную должность занимает наиболее достойный из имеющихся кандидатов?:

Почти всегда	
Часто	
Иногда	
Никогда	

5. Оцените, насколько Вы удовлетворены отношением со стороны руководства к Вам:

Полностью удовлетворен	
Скорее удовлетворен, чем нет	
Скорее неудовлетворен, чем удовлетворен	

6. Оцените, насколько Вы удовлетворены перспективами роста:

Полностью удовлетворен	
Скорее удовлетворен, чем нет	
Скорее неудовлетворен, чем удовлетворен	
Совершенно неудовлетворен	

7. Оцените, насколько Вы удовлетворены признанием Ваших успехов и достижений:

Полностью удовлетворен	
Скорее удовлетворен, чем нет	
Скорее не удовлетворен, чем удовлетворен	
Совершенно не удовлетворен	

Спасибо за участие.