

АДРЕСНЫЕ ПРОГРАММЫ АДАПТАЦИИ КАК СПОСОБ СНИЖЕНИЯ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ В ИСПРАВИТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ УГОЛОВНО-ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЫ

В. М. Апахова^а, А. С. Ваторопин^а

^а Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации
(Екатеринбург, Россия)

АННОТАЦИЯ:

Введение. В настоящее время в уголовно-исполнительной системе наблюдается высокий уровень текучести кадров, что оказывает негативное влияние на деятельность исправительных учреждений. Проводимые мероприятия по подбору и адаптации персонала в учреждениях уголовно-исполнительной системы недостаточны, что не позволяет поддерживать устойчивость профессиональной группы и повышать эффективность деятельности учреждений. Это ставит вопрос о необходимости модернизации реализуемых мероприятий в области подбора и адаптации кадров, которые имеют стаж работы менее 1 года. Цель исследования – предложить адресные программы адаптации в качестве способа снижения текучести кадров в исправительных учреждениях уголовно-исполнительной системы.

Материалы и методы. Для сбора данных использованы следующие методы: анализ статистических данных, анкетирование. В анкетировании приняло участие 550 бывших сотрудников учреждений уголовно-исполнительной системы, имеющих стаж в уголовно-исполнительной системе менее 1 года.

Результаты. Проведенное исследование позволило сформулировать характеристики искомой группы риска, на основании которых составлен обобщенный социальный портрет «неэффективного адаптанта», который не смог успешно пройти этапы трудовой адаптации и покинул учреждение в течение первого года работы в исправительном учреждении. Это подчеркивает необходимость создания адресной программы трудовой адаптации, которая будет учитывать специфику конкретного учреждения и вакантной должности.

Обсуждение. По результатам проведенного исследования предложены рекомендации, которые могут способствовать своевременному выявлению потенциального члена группы риска. При своевременном выявлении такого сотрудника кадровые подразделения смогут применить необходимые инструменты адаптации для внедрения нового сотрудника в коллектив или принятия решения о его несоответствии. Адресные процедуры позволят снизить уровень текучести кадров в исправительных учреждениях и, как следствие, повысить эффективность использования ресурсов, предназначенных для проведения кадровых процедур в области трудовой адаптации. Качественная трудовая адаптация является необходимым условием для эффективного функционирования в специфичной профессиональной группе, так как она позволяет в короткие сроки внедрить нового сотрудника в структуру профессиональной группы.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: текучесть кадров, подбор персонала, трудовая адаптация, группа риска, адресные программы адаптации, исправительные учреждения.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ: Апахова В. М., Ваторопин А. С. Адресные программы адаптации как способ снижения текучести кадров в исправительных учреждениях уголовно-исполнительной системы // Вопросы управления. 2023. Т. 17, № 6. С. 53-68. EDN GRALSF. DOI 10.22394/2304-3369-2023-6-53-68.

■ ВВЕДЕНИЕ

Профессиональные группы являются устойчивыми структурами, которые обладают множеством специфических черт, системой коммуникаций и ценностей, а также значительными ресурсами. Высокоорганизованная профессиональная группа, как правило, обладает высоким уровнем престижа и конкурентоспособности, что привлекает к ней профессионалов. Это позволяет профессиональной группе иметь совокупность ресурсов и привилегий, которые доступны ее членам для удовлетворения своих потребностей. Но для достижения высокого уровня организации профессиональная группа должна постоянно пополняться свежими кадрами, то есть профессионалами, которые будут не только формально соответствовать своей должности, но и будут включены в ядро профессиональной группы, ее систему коммуникаций и ценностей.

Для этого профессиональным группам необходимы качественные системы отбора и адаптации персонала, которые позволяют не допускать в профессиональную группу несоответствующих лиц. Стоит отметить, что системы отбора и адаптации должны строиться с учетом специфики профессиональных групп, а также быть рациональными для экономической эффективности кадровых мероприятий. Эффективность программ отбора и адаптации можно проверить путем измерения уровня стабильности профессиональной группы, устойчивости положения ее членов, продуктивностью работы и прочими характеристиками.

С учетом специфики закрытых профессиональных групп, представляется возможным дать следующее определение понятия трудовой адаптации – это включение нового члена в профессиональную группу через обретение социального статуса работника определенной сферы, который занимает особое место в трудовой структуре организации, принимает ценности профессиональной группы и получает доступ к ее благам и ресурсам через полноправное участие в системе коммуникаций.

На сегодняшний день трудовая адаптация может быть расценена как стратегический инструмент повышения закрытости профессио-

нальной группы с целью сохранения ее специфических особенностей, а также выполнения социально значимых целей [1, с. 111]. Необходимость повышенной степени защиты профессиональной группы от попадания в нее несоответствующих лиц прослеживается на всех этапах развития структуры закрытых профессиональных групп [2, с. 66]. Это дает основание полагать, что закрытая профессиональная группа должна иметь систему эффективных барьеров для качественного отбора новых членов.

В «специфических» (с точки зрения сферы труда, особых методов работы сотрудников и т.п.) профессиональных группах трудовая адаптация влияет не только на эффективность трудовой деятельности совместно с новым сотрудником, но и на коммуникационные связи, и на сплоченность профессиональной группы [3, с. 113]. Трудовая адаптация может регулировать влияние нового сотрудника на структуру профессиональной группы и качественные характеристики ее членов. Отсутствие сплоченности в профессиональной группе, особенно имеющей специфический характер, может приводить к целому ряду проблем: кадровому голоду, нарушению морально-психологического климата, нерациональному использованию властного ресурса, низкому уровню социального развития [4, с. 542]. При этом адаптационные процессы могут нарушаться и не всегда быть эффективными, даже при правильной их организации. Это происходит в случае попадания в профессиональную группу не соответствующих ее требованиям лиц [5, с. 58].

Профессиональная группа сотрудников исправительных учреждений обладает высоким порогом закрытости, что затрудняет преадаптационные процессы и требует особенного подхода к новому персоналу [6, с. 102]. Сотрудники исправительных учреждений функционируют в условиях жестких норм тотального института, который требует определенной подготовки от кандидата [7, с. 154]. Термин «тотальный институт» сформулирован И. Гоффманом. Он понимает под тотальным институтом «место проживания и работы, где значительное число находящихся в одинаковой ситуации людей, отрезанных от более широкой общности на ощути-

мый период времени, сообща следуют закрытому, формально администрируемому циклу жизни»¹. Тотальный институт при этом предоставляет определенные материальные блага для обеспечения жизнедеятельности всех его участников. Доступ к таким благам возможен только для тех сотрудников, которые внедрили в профессиональную группу и стали ее полноправными членами. При этом акторы, с одной стороны, долгое время находятся в условиях расширенных властных полномочий (как своих, так и вышестоящего начальства), а с другой, в условиях тотальной регламентации осуществляют трудовую деятельность, что оказывает значительное влияние на их повседневную жизнь. Исследование тотальных институтов пока не привело к формированию четкого алгоритма трудовой адаптации для закрытых профессиональных групп [8, с. 71]. Именно поэтому в настоящее время затруднительно организовать системное воздействие на процессы трудовой адаптации в закрытых профессиональных группах.

Для решения указанных проблем необходимо совершенствовать процесс трудовой адаптации для конкретных профессиональных групп и создавать условия для их стабильного и сбалансированного функционирования. Это в полной мере относится к персоналу уголовно-исполнительной системы (представителей которого как раз и можно рассматривать в качестве «специфической» профессиональной группы).

В настоящее время 11% сотрудников уголовно-исполнительной системы в возрасте до 30 лет покидают место службы, имея стаж меньше одного года, что напрямую свидетельствует о проблемах в области адаптации трудовых ресурсов². Сотрудники не проходят адаптационный период и покидают систему, что предопределяет повторную процедуру подбора и адаптации другого кандидата. В других закрытых профессиональных группах (к примеру, группа сотрудников федеральной службы безопасности) показатель текучести кадров – 5%, что значительно ниже показателя в уголовно-исполнительной системе [9, с. 219].

По результатам проведенных исследований можно сделать вывод о том, что главными мо-

тивами поступления на службу в уголовно-исполнительную систему являются: достойная оплата труда, стабильность занятости, ранний выход на пенсию, вещевое и продовольственное обеспечение³. Высокий уровень текучести кадров и ключевые основания увольнения свидетельствуют о том, что данные мотивы не были удовлетворены, а все получаемые материальные блага не соответствовали сложности его трудовой деятельности, количеству конфликтов и качеству коммуникации в коллективе. При этом сотрудники готовы повышать эффективность трудовой деятельности, если у них будет возможность служебного роста и обучения, улучшение условий труда и благоприятный морально-психологический климат в коллективе.

Стоит отметить, что изначальный отбор кадров происходит в условиях жесткой регламентации и внешнего негативного («пугающего») имиджа службы в уголовно-исполнительной системе [10, с. 162]. Адаптация принятого персонала происходит в ограниченных информационных условиях: адаптант, попадая в систему, часто практически не владеет достаточной информацией о структуре профессиональной группы и предстоящей деятельности. Поэтому уже на начальных этапах трудовой адаптации необходимо использование личностного и образовательного потенциала нового сотрудника (его готовность работать в системе Федеральной службы исполнения наказаний (ФСИН), уровня и направления полученного им профессионального образования, определенный набор психологических черт).

Важное значение имеет тот факт, что структура профессиональной группы сотрудников уголовно-исполнительной системы не претерпевала значительных изменений за время своего существования в РФ [11, с. 267]. Однако социальный портрет участника такой группы значительно изменился за последнее время, и это предполагает проведение новых исследований при разработке программ адаптации и развития новых сотрудников. В ходе таких исследований необходимо определение причин высокого уровня текучести кадров молодых специалистов, а также выявление проблем в трудовой

¹ Goffman E. (1963). *Asylums: Essays on the Social Situation of Mental Patients and Other Inmates* Garden City. Anchor Books.

² Характеристика Управления кадров ФСИН России // Официальный сайт ФСИН России. URL: <http://xn--h1akkl.xn--p1ai/structure/personnel/> (дата обращения 01.09.2023).

³ Малкова Л. А., Игнатьевский В. А. Анализ состояния и пути решения проблемы мотивации служебно-профессиональной деятельности сотрудников уголовно-исполнительной системы в современных условиях // Человек: преступление и наказание. 2018. № 3. С. 344-351.

адаптации персонала. Необходимо изучение этапов и факторов трудовой адаптации сотрудников ФСИН, уточнение методологии оценки процесса адаптации со стороны всех его участников.

Выявление социальных черт адаптантов, сталкивающихся с серьезными трудностями на начальных этапах работы, и усиленная работа с ними должны положительно повлиять на уровень стабильности в профессиональной группе [12, с. 335]. Для оптимизации и повышения эффективности деятельности учреждений необходим мониторинг функционирования кадрового состава как на входе в профессиональную группу, так и на выходе из нее, то есть необходим анализ фактического использования главного (кадрового) ресурса ФСИН.

Особо следует обратить внимание на процессы профессиональной деформации и профессиональной девиации в процессе трудовой адаптации сотрудников ФСИН [13, с. 31]. Данные, полученные в ходе анализа процессов профессионального выгорания, могут быть использованы для совершенствования профессиональной адаптации и, в конечном итоге, для повышения сплоченности профессиональной группы, которая необходима для оптимального функционирования учреждений ФСИН.

■ МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

При рассмотрении профессиональной группы сотрудников уголовно-исполнительной системы были использованы теоретические разработки Э. Дюркгейма, В. Г. Подмаркова, Ш. Гадеа, М. Ларсона, Г. Б. Кораблевой, Дж. Эветтса. Отметим, что Джон Эветтс занимался исследованием, прежде всего, закрытых профессиональных групп.

Теории адаптации к трудовой деятельности разрабатывались такими учеными, как М. Вебер, Р. Мертон, Н. З. Вельгош, Ю. С. Тюлькина, В. Р. Веснин, А. С. Котлова, и др. Трудовая адаптация в особых условиях специфических профессиональных групп рассматривалась Е. И. Русаковой, Д. В. Пестриковым, А. А. Налчаджян, Л. Уайтом, Э. С. Маркарянном.

Функции и специфические особенности трудовой адаптации рассматривались Л. В. Фотиной, Д. А. Кеменевым, Л. А. Обуховой, П. С. Граве, Т. В. Шаровой, И. С. Коном, Т. В. Андреевой, Н. Г. Чевтаевой, Б. Ю. Берзиным, Е. С. Баразговой, Г. Е. Зборовским.

Данные исследования имеют особое значение при анализе трудовой адаптации в профессио-

нальных группах, однако трудовая адаптация в закрытых профессиональных группах, на наш взгляд, исследована недостаточно. На сегодняшний день незначительное количество работ посвящено уникальным условиям трудовой адаптации в закрытых профессиональных группах, причем часто в этих работах проанализированы, прежде всего, психологические аспекты адаптации [14, с. 280]. Что касается социологического анализа процесса адаптации сотрудников уголовно-исполнительной системы, входящих в соответствующую профессиональную группу, то он практически не проводился. Это во многом связано с закрытым характером как самой группы, так и исправительных учреждений, особенно строгого режима. Кроме того, отметим, что некоторые исследователи указывают на существующее противоречие между личностными качествами адаптанта и объективными требованиями профессиональной деятельности во ФСИН [15, с. 20].

Ключевым понятием для исследования является понятие «группа риска». Выявление групп риска и ее специфических черт характерно для Норвегии, где признана одна из самых эффективных тюремных систем мира⁴. Группы риска также встречаются в исследованиях российских ученых, например, у О. В. Сорокина, который связывает формирование группы риска, прежде всего, с девиантным поведением у новых членов профессиональных групп [16, с. 84].

Кадровые проблемы характеризуются прежде всего уровнем текучести кадров, высокий показатель которого свидетельствует о снижении устойчивости профессиональной группы, сложностях при осуществлении трудовой деятельности и других негативных факторах. Подтверждают это и статистические данные уголовно-исполнительной системы, представленные в таблице 1⁵, которые свидетельствуют об очень высокой доле уволившихся сотрудников для закрытой профессиональной группы.

Уровень текучести кадров среди молодых выпускников ведомственных образовательных учреждений ФСИН также достаточно высок: ежегодно увольняется до 40% молодых специа-

⁴ Coyle E. (2002). *A human rights approach to prison management: a manual for prison staff*. Stipend. London: International Center for Prison Studies.

⁵ Обзор информации о деятельности ФСИН России за 2022 год. Официальный сайт ФСИН России. URL: <https://fsin.gov.ru/statistics/obzor-informatsii-o-deyatelnosti-fsin-rossii-za-2022> (дата обращения 15.08.2023).

Таблица 1 — Количество уволившихся сотрудников из учреждений и организаций уголовно-исполнительной системы
Table 1 — The number of retired employees from institutions and organizations of the penal system

Показатель	2019		2020		2021		2022	
	Чел.	Доля, %						
Количество уволившихся, всего	12 297	100	13 545	100	14 087	100	14 568	100
Из них уволились в первый год службы	5 201	42,3	6 460	47,7	7 170	50,9	7 473	51,3

Таблица 2 — Количество свободных рабочих мест, заявленных организациями, подведомственными ФСИН, в органы службы занятости населения Свердловской области

Table 2 — The number of vacant jobs declared by organizations subordinate to the Federal Penitentiary Service to the bodies of the employment service of the Sverdlovsk region

Профессии	2019		2020		2021		2022		I полугодие 2023 года	
	Рабоч. места, ед.	Доля, %	Рабоч. места, ед.	Доля, %						
Начальник (в разных отраслях)	122	3,8	92	3,3	198	6,6	186	5,5	74	4,4
Инспектор	1 480	46,5	1 647	59,6	1 302	43,3	1 839	54,5	875	52,6
Инспектор отдела режима и охраны	188	5,9	98	3,5	194	6,4	156	4,6	37	2,2
Кинолог	82	2,6	17	0,6	26	0,9	100	3,0	46	2,8
Оперативный уполномоченный	32	1,0	5	0,2	27	0,9	37	1,1	13	0,8
Бухгалтер	42	1,3	59	2,1	72	2,4	23	0,7	6	0,4
Медицинский персонал (врачи, фельдшеры, медицинские сестры)	691	21,7	387	14,0	569	18,9	426	12,6	383	23,0
Водитель	169	5,3	135	4,9	174	5,8	193	5,7	56	3,4
Инженер	78	2,5	70	2,5	67	2,2	79	2,3	22	1,3
Иные профессии вольнонаемных	299	9,4	253	9,2	379	12,6	337	10,0	153	9,2
Всего	3183	100,0	2763	100,0	3008	100,0	3376	100,0	1665	100,0

листов, пришедших из высших образовательных учреждений ФСИН, которые не имели стаж работы более 1 года [17, с. 212]. Одна из основных причин увольнения – нарушение процесса адаптации выпускников в начале трудовой деятельности, что во многом обусловлено их личностными характеристиками и психическим здоровьем [9, с. 219].

Для выявления проблем адаптации персонала в уголовно-исполнительной системе было проведено исследование, состоящее из двух этапов: анализ статистических данных и проведение социологического опроса.

В рамках первого этапа исследования был проведен анализ вакансий, заявленных организациями, подведомственными ФСИН, в органы службы занятости населения Свердловской области в 2019–2023 годах. Данные демонстрируют, что в течение календарного года преимущественную долю (от 60 до 70%) составляют вакансии, относящиеся к аттестованному персоналу: начальник, инспектор, бухгалтер, кинолог, оперативный уполномоченный. Вольнонаемный персонал (в том числе медицинский)

также обращается в службы занятости, но он не входит в объект исследования. Данные представлены в таблице 2⁶. Исходя из данных таблицы, можно сделать вывод о том, что большую долю составили вакансии на должности младшего начальствующего состава: из них за указанный период преобладает должность инспектора – от 43,3% до 59,65%. Необходимо принять во внимание, что одна и та же вакансия может быть заявлена как свободная несколько раз в течение одного или нескольких лет подряд, что может свидетельствовать либо об отсутствии спроса на данное рабочее место среди соискателей работы, либо о высоком уровне текучести кадров по данной вакансии, то есть сотрудники увольняются менее чем через год и вакансия становится актуальной.

Для более подробного анализа была проанализирована численность обратившихся в территориальные органы служб занятости Свердловской области относительно работы в учрежде-

⁶ Работа и вакансии в Свердловской области // Единая цифровая платформа в сфере занятости и трудовых отношений «Работа в России». URL: <https://trudvsem.ru/vacancy/> (дата обращения 05.09.2023).

Таблица 3 — Численность граждан, обратившихся в территориальные органы службы занятости населения Свердловской области за содействием в поиске подходящей работы, ранее уволенных из организаций, подведомственных ФСИН

Table 3 — The number of citizens who applied to the territorial bodies of the employment service of the Sverdlovsk region for assistance in finding a suitable job, previously dismissed from organizations subordinate to the Federal Penitentiary Service

№ п/п	Центр занятости	Наименование учреждения ФСИН	2019	2020	2021	2022	I полугодие 2023 года
1	ГКУ «Екатеринбургский ЦЗ»	ИК-10 Екатеринбург	3	3	2	0	1
		ИК-2 Екатеринбург	0	6	3	2	0
		СИЗО-5 Екатеринбург	3	5	4	1	0
		СИЗО-1 Екатеринбург	7	15	12	3	1
		ФКУЗ МСЧ № 66 ФСИН	15	22	23	18	0
		Иные учреждения ФСИН	16	17	15	7	1
Итого по ЦЗ			44	68	59	31	3
2	ГКУ «Ивдельский ЦЗ»	ИК-55 Ивдель	4	15	10	3	1
		ИК-56 Черный Беркут	29	2	17	3	0
		ИК-62 Ивдель	17	19	19	2	0
		ЛИУ-58 Ивдель	20	5	13	1	6
		ИК-63 Ивдель	10	8	10	2	0
		Иные учреждения ФСИН	3	1	2	2	0
Итого по ЦЗ			83	50	71	13	7
3	ГКУ «Ирбитский ЦЗ»	СИЗО-2 Ирбит	7	6	7	4	2
		Итого по ЦЗ	7	6	7	4	2
4	ГКУ «Каменск-Уральский ЦЗ»	ИК-47 Каменск-Уральский	3	14	10	9	3
		КП-59 Каменск-Уральский	7	21	18	21	1
		Итого по ЦЗ	10	35	28	30	4
5	ГКУ «Камышловский ЦЗ»	КП-45 Восточный	4	9	7	3	6
		СИЗО-4 Камышлов	2	8	7	4	0
		Итого по ЦЗ	6	17	14	7	6
6	ГКУ «Красноурьинский ЦЗ»	ИК-16 Красноурьинск	10	12	12	3	1
		ИК-3 Красноурьинск	12	8	11	6	3
		Итого по ЦЗ	22	20	23	9	4
7	ГКУ «Невьянский ЦЗ»	ИК-46 Невьянск	3	8	6	4	0
		Кировградская ВК	2	36	24	11	3
		СИЗО-6 Кировград	14	10	13	4	0
Итого по ЦЗ			19	54	43	19	3
8	ГКУ «Нижнетагильский ЦЗ»	ИК-12 Нижний Тагил	2	7	5	2	3
		ИК-13 Красная утка	0	8	4	5	1
		ИК-5 Нижний Тагил	1	8	5	5	0
		ИК-6 Нижний Тагил	13	8	11	5	3
		ЛИУ-51 Нижний Тагил	3	6	5	1	0
		СИЗО-3 Нижний Тагил	5	6	6	2	0
Итого по ЦЗ			24	43	36	20	7
9	ГКУ «Новолялинский ЦЗ»	ИК-53 Верхотурье	2	7	5	4	4
		ИК-54 Новая Ляля	4	12	9	6	5
		Итого по ЦЗ	6	19	14	10	9
10	ГКУ «Первоуральский ЦЗ»	КП-66 Решеты	1	2	2	5	0
		Итого по ЦЗ	1	2	2	5	0
11	ГКУ «Серовский ЦЗ»	ИК-52 Восточный	1	9	6	4	2
		ИК-8 Гари	10	5	8	9	0
		ИК-18 Сосьва	8	3	6	7	0
		ИК-15 ОИК-4 ОУХД	5	6	6	5	4
		ЛИУ-23 Сосьва	8	9	9	4	8
Итого по ЦЗ			32	32	35	34	14
12	ГКУ «Тавдинский ЦЗ»	ИК-19 Тавда	18	22	22	9	2
		ИК-24 Азанка	5	10	9	6	2
		ИК-26 Тавда	5	8	7	6	2
		Иные учреждения ФСИН	2	4	3	3	3
Итого по ЦЗ			30	44	41	24	9
Иные учреждения ФСИН по Свердловской обл. (вольнонаемный персонал)			30	33	35	18	12
Иные учреждения ФСИН по России			6	14	11	4	1
Итого по службе занятости Свердловской области			320	437	419	228	81

Таблица 4 — Причины увольнения граждан из организаций, подведомственных ФСИН (в процентах от общего числа данной категории граждан, позже обратившихся в органы службы занятости населения Свердловской области за содействием в поиске подходящей работы)

Table 4 — Reasons for the dismissal of citizens from organizations subordinate to the Federal Penitentiary Service (as a percentage of the total number of this category of citizens who later applied to the employment service of the Sverdlovsk region for assistance in finding a suitable job)

Причина увольнения	2019		2020		2021		2022		I полугодие 2023 года	
	Чел.	Доля, %	Чел.	Доля, %						
По собственному желанию	186	58,1	310	70,9	302	72,1	130	57,3	46	57,9
По соглашению сторон	15	4,7	24	5,5	27	6,4	21	9,2	4	4,9
Истечение срока трудового договора	18	5,6	31	7,1	21	5,0	16	7,0	9	11,1
Сокращение численности или штата	58	18,1	30	6,9	29	6,9	27	11,8	16	19,7
Нарушение трудовой дисциплины	7	2,2	17	3,9	16	3,8	8	3,5	2	2,0
По выслуге лет/ выход на пенсию	19	5,9	8	1,8	3	0,7	4	1,7	1	1,2
По состоянию здоровья	7	2,2	6	1,4	7	1,7	4	1,7	1	1,2
По иным причинам	10	3,1	11	2,5	14	3,3	18	7,8	2	2,0
Всего	320	100,0	437	100,0	419	100,0	228	100,0	81	100,0

ниях ФСИН⁷. Эти учреждения, как правило, находятся на периферии (за исключением г. Екатеринбурга), и, соответственно, граждане обращаются по месту прописки. В Свердловской области функционирует 41 центр занятости; в таблице 3 представлены только те центры занятости, в которые обращались граждане, имеющие в качестве последнего места работы учреждения ФСИН⁸.

При анализе статистической информации выявлено, что абсолютное большинство работников уволились ранее по собственному желанию (см. табл. 4)⁹. Таблица 4 подтверждает вывод о том, что доля работников, уволившихся по собственному желанию, составила от 58,1%, до 71,2%. Вероятнее всего, большинство уволившихся не смогли пройти период адаптации и приняли решение покинуть службу – такие сотрудники могут быть членами «группы риска».

■ РЕЗУЛЬТАТЫ

Под группой риска в данном случае следует понимать совокупность неэффективных адаптантов, которые уже вошли в профессиональную группу, но испытывают трудности при прохождении этапов трудовой адаптации и готовы уволиться в течение первого года работы.

⁷ Перечень подведомственных учреждений. Интерактивный портал Департамента по труду и занятости населения Свердловской области. URL: <https://www.szn-ural.ru/czn/index/> (дата обращения 15.09.2023).

⁸ Сведения о предоставлении услуг в области содействия занятости населения – статистическая форма 2Т. Интерактивный портал Департамента по труду и занятости населения Свердловской области. URL: <https://www.szn-ural.ru/reports/> (дата обращения 15.09.2023).

⁹ Там же.

Соответственно, они нуждаются в дополнительных кадровых мероприятиях в период трудовой адаптации и требуют особого внимания от всех участников адаптационных процессов.

В качестве показателей неэффективности процесса адаптации новых сотрудников, кроме увольнения в течение первого года работы, можно выделить следующие: нет коммуникации с коллективом/начальством; не подошел характер работы; конфликты с другими членами коллектива.

Для более подробной характеристики членов группы риска на втором этапе исследования был проведен социологический опрос. В исследовании использовалась количественная стратегия – была разработана формализованная анкета для сбора данных, которую заполняли бывшие сотрудники исправительных учреждений строгого режима Свердловской области. Гипотеза-основание заключается в том, что абсолютное большинство респондентов, уволившихся в течение первого года работы в учреждениях ФСИН, входят в группу риска, то есть тех недавно принятых сотрудников, чей процесс адаптации оценивается как неэффективный. Респонденты заполняли анкеты при первичном обращении в центры занятости для постановки на Регистрационный учет в качестве безработных. Заполнение анкет проводилось при сопровождении сотрудников центров занятости Свердловской области. В таблице 5 приведено общее количество опрошенных за период 2019–2023 гг.

Нам не удалось провести опрос всех интересующих нас бывших сотрудников ФСИН, обратившихся в службу занятости (в связи с их отка-

Таблица 5 — Количество бывших сотрудников ФСИН, обратившихся в службу занятости и принявших участие в опросе за период 2019–2023 гг.

Table 5 — Number of former Federal Penitentiary Service employees who contacted the employment service and took part in the survey in 2019-2023

Период	2019
2019 год	175
2020 год	205
2021 год	201
2022 год	143
I полугодие 2023 года	67

зом заполнять анкеты). Далее был проведен «отсев анкет», представленный в таблице 6, для того чтобы рассматривать только тех респондентов, которые не прошли полностью период адаптации, то есть уволились в первый год службы.

Доля респондентов, уволившихся до завершения всех этапов трудовой адаптации (в течение года после трудоустройства), составляет около 70% процентов, что свидетельствует о предположительном отношении данных граждан к группе риска, что подтверждается устойчивой динамикой за рассматриваемый период. В таблице 7 представлена характеристика респондентов по основанию увольнения из учреждений ФСИН.

При анализе данных опроса выявлено, что основная часть опрошенных, имеющих в качестве последнего места работы организации, подведомственные ФСИН, увольнялись по собственному желанию – от 75,2% до 85,6%. В таблице 8 представлена характеристика причины увольнения из учреждений ФСИН по собственному желанию.

Таблица 6 — Характеристика респондентов по стажу работы

Table 6 — Characteristics of respondents by work experience

Стаж работы	2019		2020		2021		2022		I полугодие 2023 года	
	Чел.	Доля, %	Чел.	Доля, %						
Менее 3 месяцев	17	9,7	11	5,4	15	7,6	18	12,5	3	4,4
От 3 до 6 месяцев	57	33,0	86	42,1	78	38,8	59	41,5	24	36,0
От 6 месяцев до 1 года	51	28,9	52	25,0	39	19,4	21	14,6	21	31,3
Более 1 года	50	28,4	56	27,5	69	34,2	45	31,4	19	28,3
Итого	175	100,0	205	100,0	201	100,0	143	100,0	67	100,0

Таблица 7 — Характеристика респондентов по основанию увольнения

Table 7 — Characteristics of respondents on the grounds of dismissal

Основание увольнения	2019		2020		2021		2022		I полугодие 2023 года	
	Чел.	Доля, %	Чел.	Доля, %	Чел.	Доля, %	Чел.	Доля, %	Чел.	Доля, %
Собственное желание	94	75,2	115	77,1	113	85,6	80	81,6	34	74,2
Соглашение сторон	8	6,4	5	3,3	3	2,2	5	5,1	2	4,3
Сокращение	11	8,8	17	11,4	10	7,6	4	4,1	7	15,2
Выслуга лет/выход на пенсию	7	5,6	5	3,3	1	0,9	2	2,0	1	2,1
По состоянию здоровья	4	3,2	5	3,3	3	2,2	4	4,1	1	2,1
Иные основания	1	0,8	2	1,6	2	1,5	3	3,1	1	2,1
Итого	125	100,0	149	100,0	132	100,0	98	100,0	46	100,0

Таблица 8 — Характеристика респондентов по причине увольнения

Table 8 — Characteristics of respondents due to dismissal

Основание увольнения	2019		2020		2021		2022		I полугодие 2023 года	
	Чел.	Доля, %	Чел.	Доля, %	Чел.	Доля, %	Чел.	Доля, %	Чел.	Доля, %
Переезд	2	2,1	3	2,6	3	2,6	1	1,2	0	0,0
Семейные обстоятельства	3	3,2	14	12,1	8	7	3	3,7	4	11,7
Нет коммуникации	32	34	31	26,9	34	30	21	26,3	13	38,4
Не подошел характер работы	42	44,8	56	48,9	47	41,9	46	57,6	6	17,6
Конфликт	11	11,7	8	6,9	15	13,2	6	7,5	6	17,6
Иные	4	4,2	3	2,6	6	5,3	3	3,7	5	14,7
Итого	94	100,0	115	100,0	113	100,0	80	100,0	34	100,0

Из числа работников, уволенных по собственному желанию, самыми популярными являются следующие причины увольнения: 1 место – не подошел характер работы (от 33,3% до 57,6%); 2 место – нет коммуникации с коллективом/начальством (от 26,9% до 35,3%), на 3 месте находится конфликт на рабочем месте (от 6,9% до 14,8%). Такие результаты напрямую свидетельствуют о неэффективности трудовой адаптации, а также о принадлежности данных респондентов к группе риска. Далее были проанализированы их основные характеристики.

На основании ответов респондентов была составлена характеристика респондентов по полу, представленная на рисунке 1.

Самым популярным основанием у женщин стал конфликт на рабочем месте (30,2%) и отсутствие коммуникации в профессиональной группе (19,6%), для мужчин наибольший вес имеет характер работы (43,8%). Данное распределение свидетельствует о том, что в первый год службы мужчины

не смогли адаптироваться к характеру работы, его особенностям и покинули учреждение как несоответствующие лица.

На основании ответов респондентов была составлена характеристика респондентов по возрасту, представленная на рисунке 2.

Основной причиной увольнения для возрастной группы до 30 лет становится неподходящий характер работы (более 50% в каждом периоде). Старшие возрастные группы (до 35 и до 40 лет) больше ориентируются на отсутствие коммуникации и конфликты в коллективе. Далее была составлена характеристика респондентов по образовательному критерию, представленная на рисунке 3.

У респондентов, которые не имеют ведомственного образования, чаще происходят увольнения из-за неподходящего характера работы (более 50%) и отсутствия коммуникаций (более 30%). Это подтверждает важность преадаптационного периода во время обучения, в этот пе-

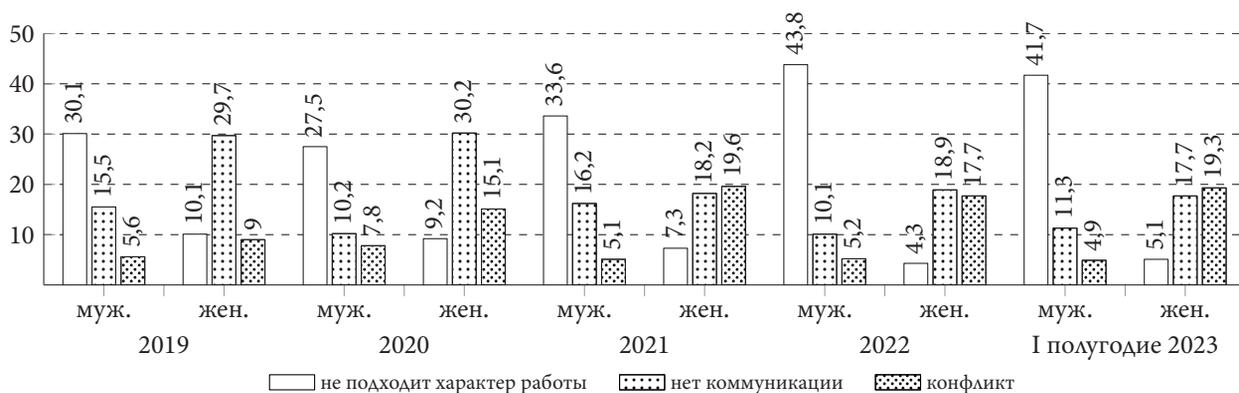


Рис. 1. Гендерное распределение респондентов по причинам увольнения, %
 Fig. 1. Gender distribution of respondents for reasons of dismissal, %

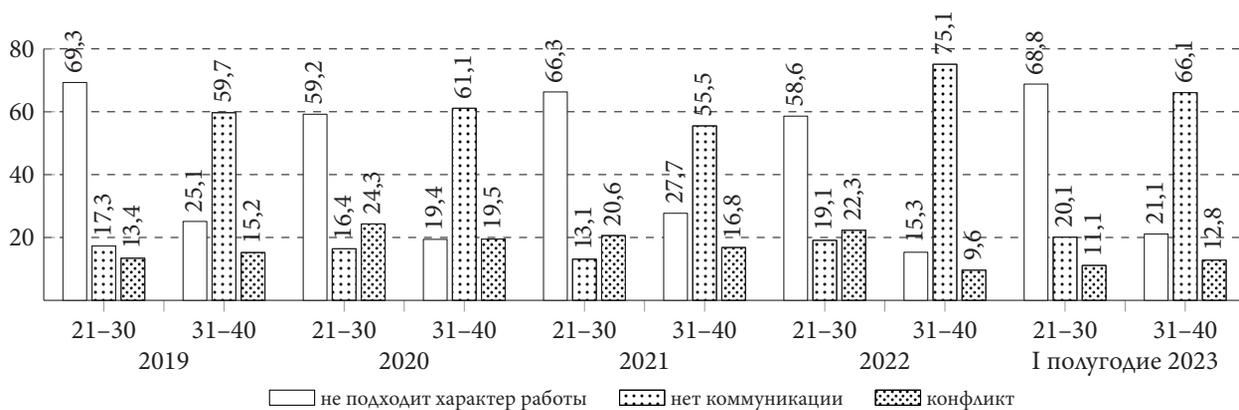


Рис. 2. Возрастные группы респондентов по причинам увольнения, %
 Fig. 2. Age groups of respondents for reasons of dismissal, %

риод происходит ознакомление со спецификой трудовой деятельности и налаживаются профессиональные коммуникации, в том числе и неформальные.

По результатам социологического опроса можно сделать вывод о подтверждении гипотезы-основания: увольнение по собственному желанию при стаже работы до 1 года работы и отсутствие ведомственного образования позволяют идентифицировать респондентов как членов группы риска.

Исходя из характеристик респондентов, которые покинули профессиональную группу в период адаптации, можно сформулировать набор специфических черт, которые присущи группе риска:

1. Большинство членов и профессиональной группы, и группы риска представлены мужчинами (более 70%). Это обусловлено не только спецификой профессиональной деятельности, но и гендерным различием в адаптационных процессах и причинах увольнения у мужчин и женщин [18, с. 1722].

2. Молодая возрастная группа – до 30 лет. Данная особенность связана с тем, что старшие возрастные группы уже имеют профессиональный опыт, а значит, уже проходили адаптационные процессы и вступали в систему коммуникации профессиональной группы и организации. Молодой возрастной группе необходим более длительный адаптационный период, в особенности это касается специфичной профессиональной группы сотрудников уголовно-исполнительной системы [19, с. 99].

3. Сотрудники, не прошедшие адаптацию, как правило, не имеют специального ведом-

ственного образования. Такие сотрудники ограничены в профессиональной мобильности, так как не могут занимать должности старшего начальствующего состава, что снижает их мотивацию к эффективной трудовой деятельности [20, с. 84]. Более того, сотрудники, которые окончили гражданские образовательные учреждения, не имеют возможности пройти предадаптационный период, что значительно снижает их конкурентоспособность относительно тех сотрудников, которые окончили ведомственные образовательные учреждения и имеют опыт коммуникации внутри профессиональной среды.

4. Аттестованный персонал младшего начальствующего состава более подвержен стрессовым ситуациям при осуществлении трудовой деятельности, так как данные сотрудники обеспечивают деятельность служб охраны и конвоирования. Основной деятельностью таких служб является взаимодействие со спецконтингентом и контроль за исполнением наказания, что всегда сопряжено с постоянным напряжением внимания и высоким риском возникновения стрессовой ситуации.

Таким образом, набор характеристик типичного представителя группы риска выглядит следующим образом: мужчина до 30 лет, принятый на должности младшего начальствующего состава, не имеющий ведомственного образования. Исходя из результатов исследования можно сделать вывод о том, что существование группы риска является значительной проблемой для эффективного функционирования учреждений ФСИН и требует принятия мер по ее устранению.

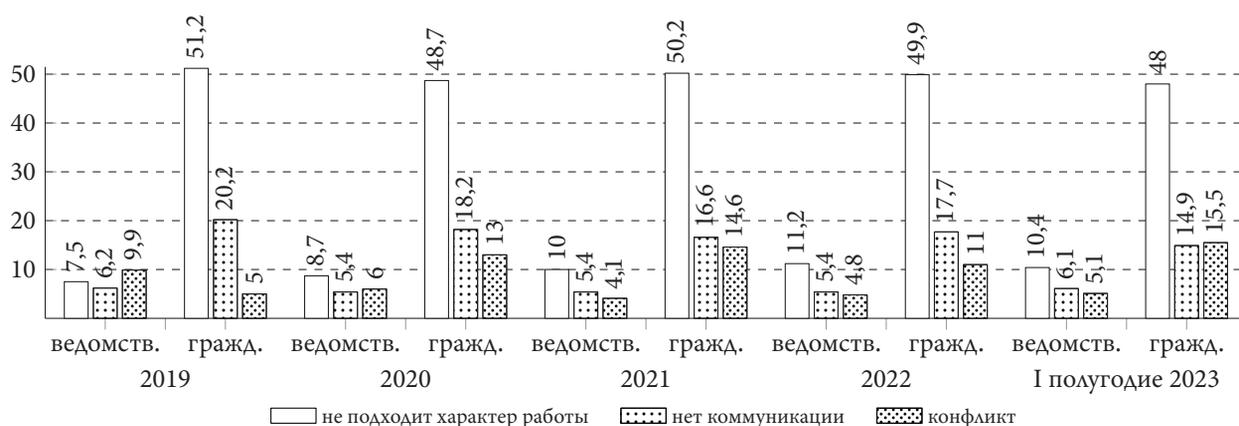


Рис. 3. Уровень образования респондентов по причинам увольнения, %
 Fig. 3. The level of education of respondents for reasons of dismissal, %

■ ОБСУЖДЕНИЕ

Исходя из результатов проведенного исследования можно сделать вывод о том, что высокий уровень текучести кадров обусловлен недостаточностью адаптационных процедур. Новый сотрудник, поступая на службу во ФСИН, должен иметь соответствующий уровень необходимых знаний, умений и навыков, о чем должно свидетельствовать успешное прохождение им процедуры подбора персонала. Однако на практике этапы трудовой адаптации пройти такой сотрудник не может и покидает учреждение, имея стаж работы не более 1 года.

В результате проведенного анализа становится очевидным, что все сотрудники, которые не прошли адаптацию, имеют схожие характеристики и формируют собой группу риска, которая требует определенного подхода к ней. Перед прохождением трудовой адаптации новым сотрудником, который обладает характеристиками типичного представителя группы риска, необходимо проводить повторный анализ его психофизиологических характеристик на соответствие профессиональной группе сотрудников уголовно-исполнительной системы. Также необходим учет основных причин увольнения сотрудников, для корректировки методов работы с адаптирующимся персоналом: более подробное разъяснение характера работы, помощь в построении коммуникаций, нивелирование конфликтов.

В настоящее время в уголовно-исполнительной системе реализуются универсальные программы адаптации, которые в большинстве случаев нацелены на освоение новым сотрудником формальных требований и норм, что является, безусловно, важной частью трудовой деятельности в уголовно-исполнительной системе. Но для повышения эффективности трудовой адаптации и сокращения уровня текучести кадров необходима модернизация программ адаптации, которая бы позволяла учитывать специфические характеристики определенных должностей и категорий персонала. Модернизация программ адаптации необходима для внедрения в профессиональную группу только соответствующих лиц и повышения уровня профессионализма ядра профессиональной группы.

Для модернизации программ трудовой адаптации в адресные программы трудовой адаптации необходим учет следующих аспектов:

1. Разработка информационного блока перспектив в рамках карьерного роста и повышения уровня компетентности сотрудника. Для стимулирования нового сотрудника к успешному прохождению трудовой адаптации и последующему осуществлению эффективной трудовой деятельности необходимо информировать его о возможностях карьерного роста и обучения в ведомственном образовательном учреждении.

2. Подбор наставника и разработка его деятельности по адаптации нового сотрудника должны проходить с учетом результатов прохождения центральной психологической диагностики, которая осуществляется на этапе подбора персонала. Система наставничества является наиболее эффективной адаптационной процедурой, поэтому от ее эффективности в наибольшей степени зависит результат адаптации. Кадровые подразделения обладают информацией о психофизиологических особенностях всех сотрудников, поэтому они имеют возможность подбирать наставника не только в соответствии с особенностями трудовых функций, но и в соответствии с особенностями психологической совместимости. Такая организация наставничества позволяет также повысить заинтересованность наставника, так как он будет взаимодействовать с подходящим ему сотрудником, что в значительной степени повысит качество коммуникации между ними как в формальном, так и в неформальном аспекте [21, с. 21].

Стоит также отметить необходимость педагогической подготовки наставника, которую он может получить в ведомственных образовательных организациях и использовать при адаптации нового персонала в учреждениях особого режима и на иных должностях со специфическими требованиями [22, с. 106].

3. Изменение системы оценки эффективности наставничества и процесса адаптации в целом. Оценку системы адаптации необходимо проводить в несколько этапов в соответствии с этапами трудовой адаптации для того, чтобы своевременно определять нового сотрудника как члена группы риска [23, с. 90]. Мониторинг и оценка позволят своевременно осуществлять мероприятия с новым сотрудником и принимать управленческие решения не только после окончания периода адаптации, но и во время прохождения ее этапов.

Стоит отметить, что адресные программы адаптации также должны проходить оценку на

эффективность и результативность по окончании их действия [24, с. 801]. Это необходимо не только для оценки нового сотрудника как прошедшего или не прошедшего трудовую адаптацию, но и может использоваться для оценки деятельности наставника и кадрового подразделения.

Трудовая адаптация может быть оценена как эффективная только в том случае, если:

1. Новый сотрудник имеет желание и возможности продолжать осуществлять эффективную трудовую деятельность в учреждении.

2. Руководство учреждения считает нового сотрудника соответствующим занимаемой должности. Новый сотрудник достиг стабильных показателей эффективности трудовой деятельности и имеет возможность совершенствоваться в этом направлении.

3. Новый сотрудник вошел в профессиональную группу, что отражается в освоении системы

коммуникаций, ценностей и целей профессиональной группы сотрудников уголовно-исполнительной системы. Таким образом, он исключается из группы риска.

Использование результатов исследования позволяет комплексно подойти к выявлению и решению конкретных проблем взаимодействия профессиональной группы и того адаптанта, который претендует стать полноправным членом специфической, закрытой профессиональной группы. Окончательный успех трудовой адаптации может быть оценен позже, когда произойдет закрепление в профессиональной группе и ее системах, что представляет собой перспективу исследования данного вопроса и дальнейшей разработки оценочных процедур неформальных аспектов трудовой адаптации в профессиональной группе сотрудников уголовно-исполнительной системы. ●

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Тюлькина Ю. С. Сущность и принципы адаптации персонала // *Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление*. 2008. № 1. С. 109–113. EDN KDYOQR.

2. Веснин В. Р., Дюндик Е. П. Анализ и оценка организационной культуры: количественные и качественные методы // *Научный вестник оборонно-промышленного комплекса России*. 2018. № 3. С. 64–72. EDN VABROQ.

3. Писарев О. М., Юрова Ю. В., Вторушина А. С. Отдельные вопросы исследования роли человеческого фактора в профессиональной пенитенциарной сфере // *Человек: преступление и наказание*. 2023. Т. 31, № 1. С. 111–123. DOI 10.33463/2687-1238.2023.31(1-4).1.111-123. EDN QMHTPG.

4. Юрина О. И., Каплина С. В. Условия успешности адаптации молодых сотрудников к служебной деятельности в уголовно-исполнительной системе // *Ученые записки университета им. П.Ф. Лесгафта*. 2020. № 2 (180). С. 541–544. DOI 10.34835/issn.2308-1961.2020.2.p541-544. EDN SSMSWL.

5. Долинин А. Ю. О необходимости реализации стратегического подхода в управлении кадрами уголовно-исполнительной системы // *Человек: преступление и наказание*. 2023. Т. 31, № 1. С. 53–64. DOI 10.33463/2687-1238.2023.31(1-4).1.053-064. EDN PKDOUG.

6. Тарасова С. А. Формирование экзистенциального мировоззрения будущих сотрудников уго-

ловно-исполнительной системы // *Вестник Самарского юридического института*. 2023. № 1 (52). С. 100–106. DOI 10.37523/SUI.2023.52.1.015. EDN ZRUJQW.

7. Агранат Д. А. Личность и военизированная организация // *Знание. Понимание. Умение*. 2008. № 2. С. 153–157. EDN JHWWZB.

8. Колесникова Н. Е. Использование зарубежного опыта подготовки кадров служб пробаии для обучения специалистов уголовно-исполнительных инспекций ФСИН России // *Психопедагогика в правоохранительных органах*. 2017. № 2 (69). С. 69–73. EDN ZBOVZN.

9. Казберов П. Н. Профессиональный стресс у сотрудников уголовно-исполнительной системы // *Проблемы современного педагогического образования*. 2023. № 79-3. С. 218–221. EDN HNSJHD.

10. Долинин А. Ю., Чудакова С. Н. Развитие компетентности руководителя как фактор повышения эффективности функционирования системы управления персоналом исправительного учреждения // *Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России*. 2018. № 1 (77). С. 161–165. EDN YUUEVW.

11. Ежова О. Н. Профессиональное становление сотрудников уголовно-исполнительной системы: психологический аспект // *Евразийский юридический журнал*. 2015. № 5 (84). С. 267–269. EDN TVUGTJ.

12. Ярошенко Е. И. Социально-психологические особенности проявления феномена эмоционального выгорания на различных этапах трудового стажа сотрудников пенитенциарных учреждений // *Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Философия. Психология. Педагогика*. 2018. Т. 18, № 3. С. 333–338. DOI 10.18500/1819-7671-2018-18-3-333-338. EDN YABQXJ.

13. Лещенко С. А., Попов А. Н. Международная практика предупреждения самоубийств среди сотрудников исправительных учреждений // *Ведомости уголовно-исполнительной системы*. 2021. № 4 (227). С. 30–35. DOI 10.51522/2307-0382-2021-227-4-30-35. EDN XRLVZT.

14. Улендеева Н. И. Правовые и организационные аспекты проектирования и разработки содержания профессиональной переподготовки и повышения квалификации сотрудников пенитенциарных учреждений // *Азимут научных исследований: педагогика и психология*. 2019. Т. 8, № 3 (28). С. 279–282. DOI 10.26140/anip-2019-0803-0071. EDN ZWLYFB.

15. Грушин Ф. В., Павлова Л. В. Уголовно-исполнительная система: современное состояние и возможные направления развития // *Ведомости уголовно-исполнительной системы*. 2023. № 4 (251). С. 18–25. DOI 10.51522/2307-0382-2023-251-4-18-25. EDN WKRDMS.

16. Сорокин О. В. Особенности девиантного поведения российской молодежи в условиях изменяющейся социальной реальности // *Научный результат. Социология и управление*. 2019. Т. 5, № 4. С. 80–90. DOI 10.18413/2408-9338-2019-5-4-0-7. EDN CDIQZK.

17. Поляков А. В. Развитие профессионально-важных качеств оперативных сотрудников Федеральной службы исполнения наказаний как основной фактор успешного вхождения в должность // *Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки*. 2015. № 2. С. 210–214. EDN TLNYFR.

18. Белик В. Н., Кутаков Н. Н., Метлин Д. Г. Проблемы правового регулирования реализации

основных средств исправления лиц, отбывающих наказание, как стимула правоуправляемого поведения осуждённых к лишению свободы, соблюдения прав личности // *Журнал Сибирского федерального университета. Серия: Гуманитарные науки*. 2021. Т. 14, № 11. С. 1720–1730. DOI 10.17516/1997-1370-0852. EDN YHGSAAW.

19. Апахова В. М., Ваторопин А. С. Персонал уголовно-исполнительной системы: этапы и особенности адаптации // *Вестник Сургутского государственного педагогического университета*. 2019. № 5 (62). С. 96–102. DOI 10.26105/SSPU.2019.62.5.010. EDN CPLRAK.

20. Звягинцев М. В., Звягинцева Е. Н. Объективизация оценки физической подготовленности сотрудников уголовно-исполнительной системы на основе индивидуально-дифференцированного подхода // *Теория и практика физической культуры*. 2021. № 6. С. 84–87. EDN EQZYKZ.

21. Воинцев А. Н. Некоторые вопросы уголовно-правовой квалификации дезорганизации деятельности учреждений уголовно-исполнительной системы // *Вестник Самарского юридического института*. 2023. № 2 (53). С. 20–24. DOI 10.37523/SUI.2023.53.2.003. EDN KOJTYB.

22. Малетина Е. А. Профессиональная адаптация молодых сотрудников уголовно-исполнительной системы // *Образование и наука в России и за рубежом*. 2018. № 11 (46). С. 105–108. EDN YNKDHF.

23. Киселева Р. Н. Профессиональное здоровье персонала пенитенциарной системы: составляющие и условия сохранения // *Личность в меняющемся мире: здоровье, адаптация, развитие*. 2022. Т. 10, № 1 (36). С. 83–92. DOI 10.23888/humj202210183-92. EDN YZEDBC.

24. Нуждин А. А. Технично-криминалистическое обеспечение предупреждения пенитенциарных преступлений // *Всероссийский криминологический журнал*. 2021. Т. 15, № 6. С. 797–806. DOI 10.17150/2500-4255.2021.15(6).797-806. EDN HYAFGD.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ:

Апахова Валентина Максимовна – Уральский институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации — ассистент кафедры регионального и муниципального управления (620144, Россия, Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66); arakhova-vm@ranepa.ru. AuthorID РИНЦ: 999098, ORCID: 0000-0002-5299-1227.

Ваторопин Александр Сергеевич – доктор социологических наук, доцент; Уральский институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте

Российской Федерации — профессор кафедры управления персоналом и социологии (620144, Россия, Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66); vatoropin-as@ranepa.ru. AuthorID РИНЦ: 286350, ORCID: 0000-0002-7632-5165, ScopusID: 6505693896.

Статья поступила 19.09.2023; рецензия получена 25.10.2023; принята к публикации 13.11.2023.

TARGETED ADAPTATION PROGRAMS AS A WAY TO REDUCE STAFF TURNOVER IN CORRECTIONAL INSTITUTIONS OF THE PENAL SYSTEM

V. M. Apakhova^a, A. S. Vatoropin^a

^a Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration
(Ekaterinburg, Russia)

ABSTRACT:

Introduction. Currently, there is a high level of staff turnover in the penal enforcement system, which has a negative impact on the activities of correctional institutions. The measures taken to recruit and adapt personnel in institutions of the penitentiary system are insufficient, which does not allow maintaining the stability of the professional group and improving the efficiency of institutions. This raises the issue of the need to modernize the measures implemented in the field of recruitment and adaptation of personnel with less than 1 year of work experience. The purpose of the study is to propose targeted adaptation programs as a way to reduce staff turnover in correctional institutions of the penal system.

Materials and methods. The following methods were used to collect data: analysis of statistical data, questionnaires. 550 former employees of institutions of the penal enforcement system who have less than 1 year of experience in the penal enforcement system took part in the survey.

Results. The study made it possible to formulate the characteristics of the desired risk group, on the basis of which a generalized social portrait of an 'ineffective adaptant' was compiled, who failed the stages of labor adaptation and left the institution during the first year of work in a correctional institution. This underlines the need to create a targeted work adaptation program that will take into account the specifics of a particular institution and vacancy.

Discussion. Based on the research results, recommendations are proposed that can contribute to the timely identification of a potential member of the risk group. With the timely identification of such an employee, personnel departments will be able to apply the necessary adaptation tools to introduce a new employee into the team or make a decision about his non-compliance. Targeted procedures will reduce the level of staff turnover in correctional institutions and, as a result, increase the efficiency of the use of resources intended for personnel procedures in the field of labor adaptation. High-quality labor adaptation is a prerequisite for effective functioning in a specific professional group, as it allows you to introduce a new employee into the structure of a professional group in a short time.

KEYWORDS: staff turnover, recruitment, labor adaptation, risk group, targeted adaptation programs, correctional institutions.

FOR CITATION: Apakhova, V. M., & Vatoropin, A. S. (2023). Targeted adaptation programs as a way to reduce staff turnover in correctional institutions of the penal system. *Management Issues*, 17(6), 53–68. <https://doi.org/10.22394/2304-3369-2023-6-53-68>.

REFERENCES

1. TYULKINA, YU. S. (2008). The essence and the principles of vocational adjustment of personnel. *Proceedings of Voronezh State University. Series: Economics and Management*, (1), 109–113. <https://elibrary.ru/kdyoqr>.
2. VESNIN, V. R., & DYUNDIK, E. P. (2018). Analysis and evaluation of organizational culture enterprises: Quantitative and qualitative methods. *Scientific Bulletin of the Military-Industrial Complex of Russia*, (3), 64–72. <https://elibrary.ru/vabroq>.
3. PISAREV, O. M., YUROVA, YU. V., & VTORUSHINA, A. S. (2023). Selected issues of research on the role of the human factor in the professional penitentiary sphere. *Man: Crime and Punishment*, 31(1), 111–123. [https://doi.org/10.33463/2687-1238.2023.31\(1-4\).1.111-123](https://doi.org/10.33463/2687-1238.2023.31(1-4).1.111-123).
4. YURINA, O. I., & KAPLINA, S. V. (2020). Conditions of success adaptation of young employees to performance in federal penal system. *Uchenye Zapiski Universiteta imeni P.F. Lesgafta*, (2), 541–544. <https://doi.org/10.34835/issn.2308-1961.2020.2.p541-544>.
5. DOLININ, A. YU. (2023). On the need to implement a strategic approach in the personnel management of the penal system. *Man: Crime and Punishment*, 31(1), 53–64. [https://doi.org/10.33463/2687-1238.2023.31\(1-4\).1.053-064](https://doi.org/10.33463/2687-1238.2023.31(1-4).1.053-064).
6. TARASOVA, S. A. (2023). Formation of an existential worldview of future employees of the penitentiary system. *Bulletin of the Samara Law Institute*, (1), 100–106. <https://doi.org/10.37523/SUI.2023.52.1.015>.
7. AGRANAT, D. L. (2008). Personality and paramilitary organization. *Knowledge. Understanding. Skill*, (2), 153–157. <https://elibrary.ru/juhwzb>.
8. KOLESNIKOVA, N. E. (2017). Foreign experience in training probation officers used to prepare specialists for penitentiary inspections of the federal penitentiary service of Russia. *Psychopedagogics in Law Enforcement*, (2), 69–73. <https://elibrary.ru/zbovzn>.
9. KAZBEROV, P. N. (2023). Professional stress among employees of the criminal executive system. *Problems of Modern Teacher Education*, (79-3), 218–221. <https://elibrary.ru/hnsjhd>.
10. DOLININ, A. YU., & CHUDAKOVA, S. N. (2018). Development of the manager's competence as a factor in improving the efficiency of the personnel management system in the correctional institution. *Bulletin of St. Petersburg University of the Ministry of Internal Affairs of Russia*, (1), 161–165. <https://elibrary.ru/yuuevw>.
11. EZHOVA, O. N. (2015). Professional development of employees of the penitentiary system: The psychological aspect. *Eurasian Law Journal*, (5), 267–269. <https://elibrary.ru/tvugtj>.
12. YAROSHENKO, E. I. (2018). Social and psychological features of emotional burnout at various stages of seniority of correctional staff. *Izvestiya of Saratov University. New Series. Series: Philosophy. Psychology. Pedagogy*, 18(3), 333–338. <https://doi.org/10.18500/1819-7671-2018-18-3-333-338>.
13. LESHCHENKO, S. A., & POPOV, A. N. (2021). International practice of preventing suicide among prison staff. *Vedomosti of the Penal System*, (4), 30–35. <https://doi.org/10.51522/2307-0382-2021-227-4-30-35>.
14. ULENDEEVA, N. I. (2019). Legal and organizational aspects of designing and developing the content of professional retraining and advanced training of prison personnel. *Azimuth of Scientific Research: Pedagogy and Psychology*, 8(3), 279–282. <https://doi.org/10.26140/anip-2019-0803-0071>.
15. GRUSHIN, F. V., & PAVLOVA, L. V. (2023). Penal system: Current state and possible directions of development. *Vedomosti of the Penal System*, (4), 18–25. <https://doi.org/10.51522/2307-0382-2023-251-4-18-25>.
16. SOROKIN, O. V. (2019). The characteristics of deviant behavior of russian youth in the circumstances of changing social reality. *Research Result. Sociology and Management*, 5(4), 80–90. <https://doi.org/10.18413/2408-9338-2019-5-4-0-7>.
17. POLYAKOV, A. V. (2015). Development of professionally important qualities of operational employees of the Federal Penitentiary Service as the main factor for successful entry into office. *Humanities, Social-Economic and Social Sciences*, (2), 210–214. <https://elibrary.ru/tlmyfr>.
18. BELIK, V. N., KUTAKOV, N. N., & METLIN, D. G. (2021). Problems of legal regulation of the implementation of fixed assets of legal entities, serving sentences as an incentive for law-abiding behavior of those sentenced to imprisonment, respect for individual rights. *Journal of Siberian Federal University. Humanities and Social Sciences*, 14(11), 1720–1730. <https://doi.org/10.17516/1997-1370-0852>.
19. APAKHOVA, V. M., & VATOROPIN, A. S. (2019). Personnel of the penal correction system: Stages and peculiarities of adaptation. *The Surgut State Pedagogical University Bulletin*, (5), 96–102. <https://doi.org/10.26105/SSPU.2019.62.5.010>.
20. ZVYAGINTSEV, M. V., & ZVYAGINTSEVA, E. N.

(2021). Objectification of the assessment of the physical fitness of the employees of the penitentiary system on the basis of an individually differentiated approach. *Teoriya i Praxtika Fizicheskoy Kultury*, (6), 84–87. <https://elibrary.ru/eqzykz>.

21. VOINTSEV, A. N. (2023). Some issues of criminal law qualification of disorganization of the activities of penal institutions. *Bulletin of the Samara Law Institute*, (2), 20–24. <https://doi.org/10.37523/SUI.2023.53.2.003>.

22. MALETINA, E. A. (2018). Professional adaptation of young employees the penal system. *Educa-*

tion and Science in Russia and Abroad, (11), 105–108. <https://elibrary.ru/ynkdhf>.

23. KISELEVA, R. N. (2022). Professional health of the penitentiary system staff: Components and conditions of preservation. *Personality in a Changing World: Health, Adaptation, Development*, 10(1), 83–92. <https://doi.org/10.23888/humJ202210183-92>.

24. NUZHIDIN, A. A. (2021). Technical and forensic support for the prevention of penitentiary crimes. *Russian Journal of Criminology*, 15(6), 797–806. [https://doi.org/10.17150/2500-4255.2021.15\(6\).797-806](https://doi.org/10.17150/2500-4255.2021.15(6).797-806).

AUTHORS' INFORMATION:

Valentina M. Apakhova – Ural Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration — *assistant at the Department of Regional and Municipal Administration* (66, 8 Marta St., Ekaterinburg, 620144, Russia); apakhova-vm@ranepa.ru. RSCI AuthorID: 999098, ORCID: 0000-0002-5299-1227.

Alexander S. Vatoropin – Advanced Doctor in Sociological Sciences, Associate Professor; Ural Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration — *professor of the Department of Personnel Management and Sociology* (66, 8 Marta St., Ekaterinburg, 620144, Russia); vatoropin-as@ranepa.ru. RSCI AuthorID: 286350, ORCID: 0000-0002-7632-5165, ScopusID: 6505693896.

The article was submitted 09/19/2023; reviewed 10/25/2023; accepted for publication 11/13/2023.