

УДК 343.164

*О. В. Мазурик,*  
*аспірант Донецького державного університету управління*

## АКТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПРОКУРАТУРЫ

### ACTUAL APPROACHES AND METHODS OF PERSONNEL MANAGEMENT THE IN BODIES OF PUBLIC PROSECUTOR

*В статье проведен анализ актуальных подходов и методов управления персоналом в органах прокуратуры, направленный на повышение результативности их деятельности. Выявлено, что недостаточный уровень адекватности системы мотивации прокурорско-следственных кадров проявляется в отсутствии краткосрочных стимулов, позволяющих ориентировать деятельность на результат. При этом система долгосрочного стимулирования труда ориентирована не столько на создание материальных стимулов, сколько – на формирование системы льгот, обеспечивающих принадлежность работника к данной профессиональной группе.*

*In article the analysis of actual approaches and methods of personnel management the in bodies of public prosecutor, directed on increase of productivity of their activity has been carried out. It is has been revealed that insufficient level of adequacy of prosecutor-investigatory personnel motivation system is shown in absence of the short-term stimulus, allowing to focus activity on result. Thus the system of long-term stimulation of work is focused not so much on creation of material stimulus, how many - on formation of system of the privileges providing an accessory of the worker to given professional group.*

**Ключевые слова:** прокуратура, управление персоналом, мотивация, стимул, прокурорско-следственные кадры, льгота, результат.

#### **Постановка проблемы в общем виде.**

#### **Связь с научными и практическими заданиями**

2012 г. кардинально изменил правовую основу и главные аспекты деятельности органов прокуратуры. Введен в действие новый Криминально-процессуальный кодекс, который базируется на современных демократических основах и воплощает в себе прогрессивные достижения мировой практики в данной сфере. В новой модели криминального судопроизводства на прокуроров возлагается ответственная миссия, включающая процессуальное руководство расследованием, поддержание государственного обвинения и надзор за выполнением судебных решений.

Согласно современной политике государства в области развития правоохранительной системы страны, именно прокуроры должны стать ее движущей силой. Поэтому от уровня профессионализма сотрудников прокуратуры зависит успех внедренных новаций и раскрытие их демократического и гуманистического потенциала.

#### **Анализ последних исследований и публикаций**

#### **Выделение нерешенных вопросов**

Исследованию деятельности правоохранительных органов в целом, и органов прокуратуры, в частности, посвящены труды Ю.Е. Винокурова, Д.П. Фиолевского, М.И. Курочки, П.И. Каржача, Е.О. Дидоренко. Однако по-прежнему остается недостаточно конкретизированным вопрос управления персоналом в органах прокуратуры, направленный на обеспечение мотивации труда сотрудников, на поддержку их вовлеченности в процесс охраны законности, на согласование индивидуальных карьерных целей и потребностей сотрудников с коллективными целями общественного развития.

#### **Общая цель**

Исходя из этого, целью данной публикации является анализ актуальных подходов и методов управления персоналом в органах прокуратуры, направленный на повышение результативности их деятельности.

#### **Изложения основного материала.**

#### **Обоснование полученных результатов**

Выявление подходов и методов, которые применяются в настоящее время в процессе управления персоналом в органах прокуратуры, целесообразно реализовать в соответствии с его основными этапами. Традиционно, этапы процесса управления персоналом включают: набор, отбор, подготовку кадров, мотивацию труда и контроль деятельности [5].

**Набор и отбор кадров.** Согласно Закону Украины «О прокуратуре» [1] набор кадров производится в соответствии со следующими положениями. Так, прокурорами и следователями могут назначаться граждане Украины, которые имеют высшее юридическое образование, необходимые деловые и моральные качества. Лица, которые не имеют опыта практической работы по специальности, проходят в органах прокуратуры стажировку сроком до одного года. Порядок стажировки определяется Генеральным прокурором Украины.

На должности прокуроров Автономной Республики Крым, областей, городов Киева и Севастополя и приравненных к ним прокуроров назначаются лица возрастом не младше 30 лет, которые имеют стаж работы в органах прокуратуры или на судебных должностях не менее семи лет; на должности районных и городских прокуроров – возрастом не младше 25 лет со стажем работы в органах прокуратуры или на судебных должностях не менее трех лет.

Важно, что не могут быть приняты на должность прокурора или следователя прокуратуры лица, которые были осуждены за совершение преступления, за

исключением реабилитированных.

*Подготовка кадров.* Генеральной прокуратурой Украины заключены долгосрочные договоры о целевой подготовке специалистов для органов прокуратуры со следующими высшими учебными заведениями образования IV уровня аккредитации:

- Национальной юридической академией Украины имени Ярослава Мудрого (г. Харьков);
- Одесской национальной юридической академией;
- Львовским национальным университетом имени Ивана Франко;
- Киевским национальным университетом имени Тараса Шевченко;

На основании данных договоров прокуратуры Автономной Республики Крым, областей, городов Киева и Севастополя выдают направления на дневную форму обучения в избранное абитуриентом учебное заведение. В случае успешной сдачи вступительных экзаменов направление прокуратуры предоставляет право получить высшее образование за средства государственного бюджета. С этой целью прокуратуры областей и приравненные к ним прокуратуры каждый год организуют отбор абитуриентов для поступления на первый курс обучения в указанные высшие учебные заведения.

Требования к лицам, которые в будущем могут назначаться на прокурорско-следственные должности, определены Законом Украины «О прокуратуре» (ст.46) [1]. Поступающие должны быть гражданами Украины, иметь необходимые деловые и моральные качества, надлежащую общеобразовательную подготовку, хорошее состояние здоровья. Учитывая, что прокурорско-следственная деятельность связана с большими эмоциональными и физическими нагрузками, преимущество при отборе абитуриентов предоставляется лицам с определенным жизненным опытом, трудовым стажем (тем, кто прошел срочную военную службу в Вооруженных Силах Украины и в других воинских формированиях, специалистам со средне-специальным образованием и т.п.).

Кроме того, постановлением Кабинета Министров Украины при Генеральной прокуратуре Украины создана Академия прокуратуры Украины. Учебное заведение готовит для органов прокуратуры по магистерской программе высококвалифицированные прокурорско-следственные кадры, а также занимается повышением квалификации кадров и научно-практическими разработками по основным направлениям прокурорско-следственной деятельности.

*Мотивация.* В Украине применяется система материального и социального стимулирования деятельности работников органов прокуратуры (рис. 1).

Зарботная плата прокуроров и следователей прокуратуры состоит из должностных окладов, надбавок за классные чины, выслугу лет и должна обеспечивать, согласно законодательству, достаточные материальные условия для независимого выполнения служебных обязанностей, а также закрепление квалифицированных кадров.

В данном отношении важно отметить, что значительная часть общего вознаграждения деятельности прокурорско-следственных работников приходится на дополнительные выплаты, к которым относятся различного вида льготы и надбавки, а также система пенсионного обеспечения. При этом переменная часть заработной платы, которая в теории менеджмента призвана ориентировать деятельность работника на результат путем установления краткосрочных мотивационных периодов, используется явно недостаточно.

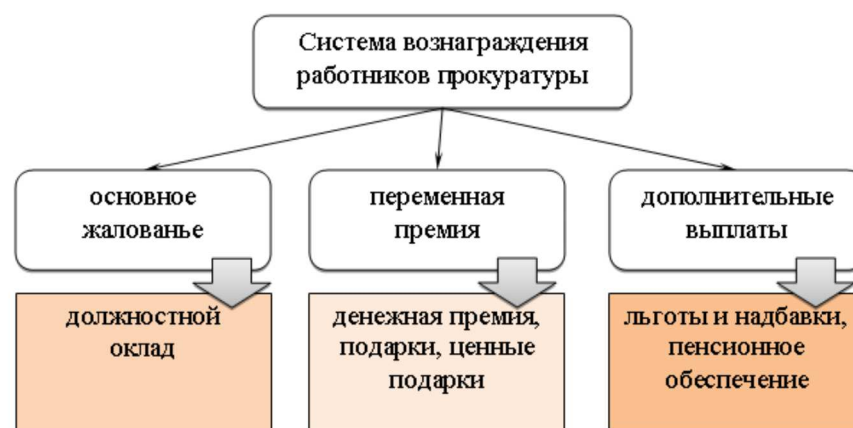


Рис. 1. Система оплаты труда (вознаграждения) работников прокуратуры

К наиболее значимым льготам представленной системы вознаграждения можно отнести следующее:

прокуроры и следователи имеют право бесплатно пользоваться по служебным удостоверениям на территории Украины всеми видами транспорта городского, пригородного и местного соединения (кроме такси);

во время служебной командировки пользоваться правом бронирования мест в отелях и на всех видах транспорта, а также внеочередного приобретения проездных документов.

Прокуроры и следователи прокуратуры обеспечиваются жилой площадью местными органами власти в первоочередном порядке.

Льгота из 50-процентной скидки оплаты за занимаемое ими и членами их семей жилье, коммунальные услуги (водоснабжение, газ, электрическая и тепловая энергия) и пользование квартирным телефоном в пределах норм, установленных законодательством, предоставляется:

прокурорам и следователям прокуратуры при условии, если размер предоставленных льгот в денежном эквиваленте вместе со среднемесячным совокупным доходом работника за предыдущие шесть месяцев не превышает величины дохода, который дает право на налоговую социальную льготу в порядке, определенном Кабинетом Министров Украины;

пенсионерам из числа прокуроров и следователей прокуратуры при условии, если среднемесячный доход семьи в расчете на одно лицо за предыдущие шесть месяцев не превышает величины дохода, который дает право на налоговую социальную льготу в порядке, определенном Кабинетом Министров Украины.

Кроме того, прокурорам и следователям прокуратуры предоставляется ежегодный отпуск продолжительностью 30 календарных дней. Аттестованным работникам прокуратуры, которые имеют стаж работы в органах прокуратуры свыше 10 лет, предоставляется дополнительный оплачиваемый отпуск.

Развитая система льгот и надбавок является существенной частью системы вознаграждения и определяется принадлежностью сотрудника к профессиональной группе. Данная принадлежность определяет устойчивость процесса жизнеобеспечения, стабильность условий существования, необходимую для выполнения прокурорско-следственными сотрудниками своих профессиональных обязанностей. Однако недостаточное использование переменных выплат свидетельствует о наличии потенциала для краткосрочного стимулирования деятельности сотрудников и ее ориентации на достижение конкретного результата.

Дифференцированная система материального и социального обеспечения подкрепляется рядом мер по поощрению и наказанию.

*Стимулирование.* Прокурорско-следственные работники, а также работники учебных, научных и других учреждений прокуратуры поощряются за добросовестное и образцовое выполнение служебных обязанностей, инициативу и оперативность в работе. Применяются следующие виды поощрения работников

(рис. 2).



Рис. 2. Виды поощрения в органах прокуратуры

Кроме того, за особые заслуги в работе работники прокуратуры могут быть представлены к награждению государственными наградами и присвоению почетного звания «Заслуженный юрист Украины».

Право применения всех мероприятий поощрения принадлежит Генеральному прокурору Украины. Прокуроры же АР Крым, областей, города Киев, другие приравненные к ним прокуроры имеют право поощрить работника благодарностью, денежной премией и подарком. О применении других видов поощрения прокуроры вносят представление Генеральному прокурору Украины. Представление о награждении государственными наградами и присвоение почетного звания «Заслуженный юрист Украины» вносит Генеральный прокурор Украины.

*Дисциплинарные взыскания.* Дисциплинарные взыскания относительно прокурорско-следственных работников, а также работников учебных, научных и других учреждений прокуратуры применяются за невыполнение или ненадлежащее выполнение служебных обязанностей или за проступок, порочащий его как работника прокуратуры.

Вынесение оправдательного приговора, возвращение уголовного дела для дополнительного расследования, отмена предупредительной меры и других процессуальных решений влечет за собой дисциплинарную ответственность прокуроров и следственных работников, если ими в процессе следствия были допущены небрежность или недобросовестность.

Дисциплинарными взысканиями являются (рис. 4).



Рис. 4. Дисциплинарные взыскания

Генеральный прокурор Украины имеет право применять дисциплинарные взыскания в полном объеме, за исключением случаев, предусмотренных законом. Лишение или понижение в классном чине государственного советника юстиции 1, 2, 3 классов производится Президентом Украины по представлению

Генерального прокурора Украины.

Лица, награжденные нагрудным знаком «Почетный работник прокуратуры Украины», могут быть уволены с работы исключительно по предварительному согласию Генерального прокурора Украины.

Дисциплинарное взыскание должно отвечать степени вины и тяжести проступка. Прокурор, который решает вопрос о наложении взыскания, должен лично выяснить обстоятельства проступка и получить письменное объяснение от лица, совершившего его. В случае необходимости может быть назначена служебная проверка.

В случае совершения работником действия, не совместимого с пребыванием на работе в органах прокуратуры, его увольнение производится независимо от времени совершения проступка.

Генеральный прокурор Украины осуществляет контроль обоснованности и законности применения поощрений и дисциплинарных взысканий подчиненными прокурорами и принимает меры по отмене безосновательных и незаконных приказов.

Согласно Закону Украины «О прокуратуре» прокурорам и следователям органов прокуратуры, работникам научно-учебных учреждений прокуратуры присваиваются классные чины в зависимости от занимаемой должности и стажа работы. Порядок присвоения и лишения классных чинов определяется Положением о классных чинах работников прокуратуры Украины, которое утверждается Верховной Радой Украины. В целом, следует отметить, что присвоение классного чина не является фактором мотивации работников прокуратуры, так как отвечает занимаемой должности и присваивается при вступлении в должность.

*Контроль.* Осуществление контроля деятельности требует определения ее эффективности, что обеспечивает его измеримость и объективность. Как в теоретическом, так и в практическом планах определение эффективности прокурорского надзора является наиболее сложной проблемой. Между тем объективная оценка эффективности служит средством совершенствования прокурорского надзора за исполнением законов, как и всей иной деятельности прокуратуры. Эффективность прокурорского надзора за исполнением законов может быть определена с помощью критериев оценки и показателей измерения эффективности. Показатели позволяют производить измерение эффективности, а критерии — оценивать ее.

В качестве непосредственных измерителей эффективности выступают показатели, выражающиеся в конкретных цифрах. Показатели делятся на:

*количественные* (количество проведенных прокурорских проверок, в том числе и совместно или одновременно с другими органами, общее количество выявленных нарушений законов, количество внесенных актов прокурорского реагирования, количество возбужденных уголовных дел, количество лиц, привлеченных к ответственности, и т.д.);

*качественные* (полнота выявления нарушений законов и обстоятельств, им способствующих, реальное устранение нарушений законов и способствующих им обстоятельств, реальное восстановление нарушенных прав, свобод и законных интересов, реальное возмещение вреда, причиненного правонарушителями, и т.д.);

*результативности* (количество совершенных правонарушений, в том числе и преступлений за определенный период времени — квартал, полугодие, год, суммарные вредные последствия совершенных правонарушений и др.).

Показатели результативности позволяют видеть наступившие изменения в состоянии законности, т.е. больше или меньше стало правонарушений по сравнению с предшествующим периодом.

#### **Выводы и перспективы дальнейших разработок**

Таким образом, в процессе анализа этапов процесса управления персоналом в органах прокуратуры выявлено, что недостаточный уровень адекватности системы мотивации прокурорско-следственных кадров проявляется в отсутствии краткосрочных стимулов, позволяющих ориентировать деятельность на результат. При этом система долгосрочного стимулирования труда ориентирована не столько на создание материальных стимулов, сколько — на формирование системы разнообразных льгот, обеспечивающих принадлежность работника к данной профессиональной группе. Коррекция системы мотивации прокурорско-следственных кадров с учетом выявленных «слабых мест» является следующим этапом исследования проблемы управления персоналом в органах прокуратуры Украины.

#### **Литература**

1. Верховна Рада України: офіційний веб-сайт [Електронний ресурс] Закон України «Про прокуратуру» від 05.11.1991 № 1789-ХІІ, чинний, остання версія — тлумачення від 12.10.2011, підстава v011p710-11. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/go/1789-12>.
2. Прокурорский надзор: учеб. / [Винокуров Ю.Е. и др.]; под общ. ред. Ю.Е. Винокурова. — 6-е изд., перераб. и доп. — М.: Высшее образование, 2005. — 460 с.
3. Фіолевський Д.П. Судова влада і правоохоронна система в Україні: навч. посіб. / Д.П. Фіолевський. — К.: Кондор, 2006. — 316 с.
4. Курочка М.Й. Прокурорський нагляд в Україні: підручник / М.Й. Курочка, П.И. Каржач; за ред. проф. Е.О. Дідоренка]. — Луганськ: РВВ ЛАВС, 2004. — 424 с.
5. Мескон М.Х Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. — М.: «Дело», 1992. — 702 с.

*Стаття надійшла до редакції 18.02.2012 р.*



ТОВ "ДКС Центр"