



## МЕТОДИКА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОЇ РОБОТИ В ОРГАНАХ ПРОКУРАТУРИ: ПОНЯТТЯ, ЗМІСТ ТА МЕТА ЗАСТОСУВАННЯ

**ПШОНКА Артем Вікторович** - народний депутат України, кандидат юридичних наук

**УДК [343.163.007+347.963.007](477)**

*Стаття посвячена дослідженню методики оцінки ефективності кадрової роботи в органах прокуратури. В роботі сформульована система методів оцінки ефективності кадрової роботи в органах прокуратури з урахуванням конкретного етапу (елемента) кадрової роботи.*

**Ключові слова:** методика, метод, оцінка ефективності, кадрова робота, органи прокуратури.

Одним із напрямків удосконалення діяльності органів прокуратури є підвищення ефективності здійснення кадрової роботи. Дієвим кроком у цьому напрямку є оцінювання ефективності кадрової роботи шляхом здійснення контролю за своєчасним оновленням кадрової політики в органах прокуратури, її адаптацією до тих змін, що відбуваються в суспільстві та пов'язані із реформуванням системи правоохоронних органів, їх орієнтацією на надання якісних послуг населенню. У зв'язку з цим важливого значення набуває розробка якісної методики оцінювання ефективності кадрової роботи в органах прокуратури. На жаль, на сьогодні не розроблено дієвої методики оцінки ефективності кадрової роботи в органах прокуратури та не вдалося розробити обґрунтовану систему показників і критеріїв. Використання недосконалої системи показників для оцінки діяльності правоохоронних органів призводить до викривлення уявлення про ефективність їх роботи й не дозволяє приймати правильні управлінські рішення [1].

Отже методика оцінки ефективності кадрової роботи в органах прокуратури має бути розроблена таким чином, щоб результати, отримані під час її проведення, могли відобразити реальний стан справ у сфері управління кадрами та роботи персоналу в органах прокуратури, тобто дати комплексну оцінку ефективності кадрової роботи в органах прокуратури в цілому. Результати оцінки є своєрідними індикаторами, за якими робиться аналітичний прогноз розвитку кадрового потенціалу в органах прокуратури, дається висновок про наявні проблеми, пов'язані із кадровою роботою в органах прокуратури. За результатами проведеного оцінювання можуть прийматися відповідні рішення про необхідність покращення професійного потенціалу органів прокуратури, удосконалення системи кар'єрного зростання, розробку дієвих механізмів управління кадрами в органах прокуратури, запровадження чіткої та прозорої системи стимулювання (мотивації) за результатами оцінювання тощо. Таким чином, з урахуванням точки зору О.В. Онікієнка [2] вважаємо, що використання методики оцінювання ефективності кадрової роботи в органах прокуратури є важливим резервом підвищення рівня управління персоналом в органах прокуратури без істотних інвестиційних і поточних витрат.

Проблемам вивчення методів оцінки ефективності управління персоналом і роботи персоналу приділяли увагу у своїх роботах такі вчені, як, наприклад, В.Р. Веснін,

Н.І. Голоджун, Н.О. Григор'єва, В.М. Даниук, О.В. Крушельницька, С.М. Мельник, Д.П. Мельничук, О.В. Онікієнко, І.В. Пахтусова, В.М. Петюх, Т.Н. Сівашенко, С.О. Цимбалюк та ін. Але необхідно звернути увагу на те, що серед учених відсутня чітка, усталена позиція щодо змісту методики оцінки ефективності кадрової роботи в органах прокуратури та особливостей її проведення. Таким чином, слід зазначити, що відсутність сучасних комплексних наукових напрацювань з цієї тематики обумовлює актуальність даного дослідження.

Метою даної роботи є розробка методики оцінки ефективності кадрової роботи в органах прокуратури.

Наукова новизна статті полягає в тому, що вона є одним із перших комплексних наукових досліджень методики оцінки ефективності кадрової роботи в органах прокуратури; у роботі сформульована система методів оцінки ефективності кадрової роботи в органах прокуратури з урахуванням конкретного етапу (елементу) кадрової роботи.

Під методикою оцінки ефективності кадрової роботи в органах прокуратури слід розуміти систему методів визначення повноти та якості виконання кадровими підрозділами своїх функцій, відповідності результатів їх роботи завданням, що висувуються перед прокуратурою, а також визначення впливу професійних та особистих якостей працівників органів прокуратури на результативність їх діяльності. Необхідно звернути увагу на те, що під час розробки та реалізації методики оцінки ефективності можуть виникнути певні ускладнення, пов'язані, перш за все, з термінологічною неузгодженістю понять, які використовуються в методиці; некоректно сформульованими цілями та завданнями конкретної методики; орієнтацією переважно не на якісні, а на кількісні показники тощо.

З урахуванням того, що методика оцінки ефективності кадрової роботи в органах прокуратури складається із сукупності методів, вважаємо необхідним визначитися із тим, що ж слід розуміти під методом оцінки ефективності кадрової роботи в органах прокуратури: це конкретний спосіб, при-

йом, сукупність правил, що застосовуються на різних етапах кадрової роботи з метою визначення повноти та якості виконання кадровими підрозділами своїх функцій, відповідності результатів їх роботи завданням, що висувуються перед прокуратурою, а також визначення впливу професійних та особистих якостей працівників органів прокуратури на результативність їх діяльності

Під час розробки методики оцінки ефективності кадрової роботи в органах прокуратури вважаємо необхідним будувати систему методів оцінки з урахуванням конкретного етапу (елементу) кадрової роботи, оскільки це сприятиме отриманню наукового обґрунтованого висновку про хід реалізації кожного із етапів, наявні проблеми, пов'язані із кадровою роботою на даному етапі, та виробленню оптимальних шляхів їх усунення. У залежності від конкретного етапу (елементу) кадрової роботи методи оцінки її ефективності мають бути такими:

1. Організаційно-штатна робота, невід'ємною складовою якої є комплектування колективів прокуратур, що здійснюється шляхом добору та розстановки кадрів органів прокуратури. Вимірювання повноти та якості даного елемента кадрової роботи має здійснюватися за допомогою таких методів: джерелознавчий метод (або метод аналізу документів); метод моделювання ситуації; метод порівняння; метод оцінки досягнутих цілей; метод управління результативністю; тестування; метод оцінки нормативів роботи.

Завдяки зазначеним методам оцінки, можливо буде раціоналізувати кадрову роботу в органах прокуратури; чітко визначити відповідність кількісних та якісних показників загального чисельного складу працівників прокуратури потребам, що стоять перед органами прокуратури; розробити необхідні професіограми, кваліфікаційні вимоги, типові посадові інструкції; розрахувати оптимальне співвідношення молодих спеціалістів до загальної кількості працюючих у відповідних прокуратурах та зберегти необхідну кількість досвідчених працівників; забезпечити послідовність та обґрунтованість прийняття рішень при призначенні на посади; уникнути проявів суб'єктивізму

під час призначення на посади; вжити заходів щодо організації раціонального використання робочого часу працівників органів прокуратури тощо.

2. Професійна підготовка кадрів до органів прокуратури. Визначення ефективності даного елементу кадрової роботи має здійснюватися за допомогою таких методів: джерелознавчий метод (або метод аналізу документів); метод спостереження за особою; співбесіда; метод «360 градусів»; залік з фізичної підготовки; медичне обслідування; психологічне тестування; атестація; метод моделювання ситуації; тестування; анкетування; метод експертної оцінки; метод ранжування; екзамен (залік).

За результатами, отриманими у результаті використання зазначених методів, можливо буде розробити перспективні шляхи удосконалення системи відбору кандидатів для вступу до вищих навчальних закладів, що готують фахівців для органів прокуратури; активізувати профорієнтаційну роботу серед молоді; підвищити рівень взаємодії органів прокуратури з відповідними навчальними закладами; активізувати залучення прокурорсько-слідчих працівників до навчального процесу з метою отримання студентами необхідних знань та набуття навичок якісного виконання покладених на них обов'язків; удосконалити процедуру проходження ознайомчої та виробничої практики майбутніх прокурорських працівників.

3. Стажування. За результатами стажування приймається рішення про здатність (нездатність) особи працювати на конкретній посаді або необхідність продовження терміну стажування. Отже, з метою прийняття обґрунтованого рішення доцільно використовувати такі методи оцінки: джерелознавчий метод (або метод аналізу документів); співбесіда; тестування; метод оцінки досягнутих цілей; метод моделювання ситуації; метод спостереження за працівником; екзамен (залік); атестація.

Оцінка роботи молодого спеціаліста, його ділових і особистих якостей мають бути конкретними, обґрунтованими, об'єктивними [3]; обов'язково мають вивчатися як позитивні якості працівника, так і

недоліки в його роботі та поведінці. Це зумовлено тим, що правильна організація стажування є найважливішими фактором у становленні молодих фахівців, оскільки у багатьох випадках їхній професіоналізм безпосередньо залежить від вміння та прагнення керівника стажування навчити вчорашнього студента працювати в органах прокуратури [4, с. 203]. Таким чином, завдяки використанню методів оцінки ефективності стажування можна забезпечити ефективне функціонування інституту наставництва, вжити заходів щодо мінімізації проявів формалізму та притягнення до відповідальності осіб, що його допускають; забезпечити необхідну підготовку молодих спеціалістів до самостійної роботи в органах прокуратури; належним чином організувати навчання та виховання молодих спеціалістів, зокрема навчити використовувати досягнення науки та позитивний досвід прокурорсько-слідчої практики.

4. Присвоєння класних чинів. Прокурорам і слідчим органів прокуратури, працівникам науково-навчальних закладів прокуратури присвоюються класні чини залежно до займаних посад і стажу роботи [5; 6]. Вимірювання своєчасності та законності присвоєння класних чинів доцільно здійснювати шляхом використання таких методів: джерелознавчий метод (або метод аналізу документів); залік з фізичної підготовки; психологічне тестування; метод оцінки досягнутих цілей; метод «360 градусів»; асесмент-центр.

Використання запропонованих методів оцінки своєчасності та законності присвоєння класних чинів дозволить забезпечити усесторонній контроль за дотриманням законності та термінів присвоєння класних чинів; розробити дієвий механізм стимулювання активної та наполегливої роботи працівників органів прокуратури шляхом кар'єрного зростання.

5. Поточна оцінка результатів діяльності конкретного працівника, яка має здійснюватися за допомогою використання таких методів: джерелознавчий метод (або метод аналізу документів); метод спостереження за особою; метод «360 градусів»; метод оцінки досягнутих цілей; метод управ-

ління результативністю; атестація; метод порівняння; тестування.

Цей елемент роботи з персоналом дає можливість керівництву скласти загальне та системне уявлення про наявний кадровий склад, стан роботи з кадрами, виявити проблеми в цій роботі з тим, щоб намітити реальні шляхи їхнього розв'язання [7, с. 148-149]. Зважаючи на це, розділяємо точку зору Ю.В. Іщенка, що застосування єдиних критеріїв оцінки та відносно однакової шкали визначення цієї оцінки надає змогу більш об'єктивно враховувати результати роботи працівників прокуратури [8, с.15].

За результатами застосування запропонованих методів до оцінки ефективності даного елемента кадрової роботи можуть прийматися рішення про необхідність усунення виявлених недоліків та максимальне розкриття професійних здібностей працівників органів прокуратури, покращення професійного потенціалу органів прокуратури в цілому, удосконалення системи кар'єрного зростання, відповідність працівника займаній посаді; розроблятися нові дієві механізми управління кадрами в органах прокуратури; запроваджуватися чітка та прозора система стимулювання за результатами оцінювання тощо.

6. Підвищення кваліфікації. Визначення ефективності даного елемента кадрової роботи має здійснюватися за допомогою таких методів: джерелознавчий метод (або метод аналізу документів); тестування; метод інтерв'ю за компетенціями; метод оцінки досягнутих цілей.

Систематичне підвищення кваліфікації кожного прокурорсько-слідчого працівника незалежно від його стажу роботи та займаної посади є його обов'язком, визначеним на рівні нормативно-правових актів. Результати навчання враховуються при атестуванні працівника, зарахуванні до кадрового резерву, просуванні по службі, встановленні надбавки до посадового окладу, вирішенні питання про дострокове присвоєння класного чину, застосуванні інших заохочень, передбачених Дисциплінарним статутом прокуратури України [9]. Зважаючи на це, завдяки використанню запропонованих методів оцінки ефективності цього етапу (еле-

менту) кадрової роботи в органах прокуратури буде можливо провести правильний розрахунок потреби місць для підвищення кваліфікації по кожній службі і посадовій категорії працівників; проаналізувати відповідність знань, отриманих прокурорсько-слідчим працівником під час навчання, сучасним вимогам, що пред'являються до працівників органів прокуратури, та здатність працівника повною мірою виконувати покладені на нього обов'язки. Слід зазначити, що даний метод оцінює не лише рівень професійної підготовки працівника після проходження ним підвищення кваліфікації, а й рівень підрозділів та їх посадових осіб, на які було покладено обов'язок проведення підвищення кваліфікації.

7. Планування та підготовка кадрового резерву. Якість формування та використання кадрового резерву має визначатися за допомогою таких методів: джерелознавчий метод (або метод аналізу документів); асесмент-центр; метод інтерв'ю за компетенціями; метод керування цілями.

Провідний напрямок діяльності підрозділів кадрового забезпечення органів прокуратури пов'язаний із організацією та контролем роботи із формування та підготовки кадрового резерву для висунення на керівні посади та заміщення вакантних посад [4, с. 205]. Використання запропонованих методів оцінки даного напрямку діяльності дозволить визначити своєчасність використання кадрового резерву на заміщення вакантних посад [10]; визначити найбільш досвідчених працівників; максимально повно використати їх досвід, який був накопичений за період попередньої роботи; закріпити та підвищити фаховий рівень, управлінські вміння, навички та ділові якості, рівень відповідальності працівника на керівній посаді; надати працівнику можливість отримати досвід роботи у різноманітних структурних підрозділах органів прокуратури з метою отримання максимально повного уявлення про особливості діяльності зазначених підрозділів. Окремо хотілося б підкреслити, що оцінка даного етапу кадрової роботи надається як діяльності підрозділів кадрового забезпечення, на які покладено безпосередній обов'язок

роботи з кадровим резервом, так і якості виконання індивідуальних планів особами, зарахованими до резерву для висунення на керівні посади.

8. Виховна робота (робота, спрямована на забезпечення законності та дисципліни, зокрема попередження злочинів, корупційних правопорушень та інших ганебних вчинків працівниками прокуратури). Якість проведення виховної роботи підрозділами кадрового забезпечення органів прокуратури має вимірюватися за допомогою таких методів: джерелознавчий метод (або метод аналізу документів); метод шкали спостереження за поведінкою; метод оцінки досягнутих цілей.

Зазначені методи оцінки мають застосовуватися до діяльності керівників структурних підрозділів щодо ведення виховної роботи у підрозділі (індивідуальна виховна робота) та працівників підрозділів кадрового забезпечення, оскільки до їх функціональних обов'язків безпосередньо відноситься організація виховної роботи. Завдяки результатам, отриманим під час використання запропонованих методів оцінки ефективності кадрової роботи, можливо виробити комплекс дієвих заходів, спрямованих на правове виховання; оволодіння працівниками прокуратури професійною етикою, навичками культури поведінки та спілкування з громадянами; професійне становлення молодих працівників органів прокуратури; формування здорового морально-психологічного клімату в колективах органів прокуратури; виховання дисциплінованості працівників; формування творчого ставлення до виконання професійних обов'язків; попередження розвитку професійної деформації тощо.

9. Соціальне забезпечення кадрів. Ключовими методами оцінки якості соціального забезпечення кадрів органів прокуратури мають бути джерелознавчий метод (або метод аналізу документів) та метод оцінки досягнутих цілей.

На нашу думку, завдяки використанню запропонованих методів оцінки ефективності реалізації даного елементу кадрової роботи та обробки отриманих результатів можливо буде створити належні умови за-

безпечення соціальної стабільності працівників прокуратури; визначити коло осіб, які потребують першочергового соціального захисту; врахувати їх потреби у наданні життєво важливих послуг; підвищити рівень їх добробуту та гарантувати реалізацію принципу соціальної справедливості; надати необхідну соціальну допомогу молодим працівникам під час їх адаптації на службі; забезпечити проходження реабілітації працівників органів прокуратури, що отримали психологічні або фізичні травми; вжити заходів щодо вдосконалення існуючого медичного та пенсійного забезпечення.

10. Стимулювання службової активності кадрів, яке передбачає широке застосування моральних і матеріальних засобів впливу на працівників, спонукаючих їх до інтенсифікації своєї службової діяльності, підвищення її ефективності [11, с. 622]. Визначення ефективності даного елементу кадрової роботи має здійснюватися за допомогою таких методів: інтерв'ю (або співбесіда); метод анкет; метод «360 градусів»; метод управління результативністю; метод оцінки досягнутих цілей.

Використання запропонованих методів оцінки дозволить забезпечити грамотне, раціональне, цивілізоване використання процедур стимулювання до праці [12, с. 130-131] працівників органів прокуратури; розробити конкретні заходи щодо оптимізації стимулювання працівників органів прокуратури (як матеріального, так і морального), стимулювання ініціативності та творчої активності працівників органів прокуратури; оцінити якість діяльності керівників щодо вироблення дієвих заходів впливу на працівників у напрямку підвищення ефективності їх професійної діяльності.

11. Застосування заходів заохочення та дисциплінарних стягнень. Повнота, якість та своєчасність застосування зазначених заходів має визначатися за допомогою таких методів: джерелознавчий метод (або метод аналізу документів); метод спостереження за особою; метод «360 градусів»; метод оцінки досягнутих цілей; метод управління результативністю; атестація; метод порівняння; тестування.

Завдяки здійсненню неупередженої оцінки ефективності застосування заходів заохочення в органах прокуратури та використанню під час такої оцінки відповідних методів можливо належним чином виявити пошану до працівника, який сумлінно виконує покладені на нього обов'язки, що сприятиме підвищенню дисципліни та якості праці, вихованню ініціативності та винахідливості працівника. Що стосується дисциплінарних стягнень, то використання запропонованих методів оцінки доцільності їх накладання сприятиме підвищенню відповідальності працівників прокуратури за неналежне виконання покладених на них обов'язків, порушення дисципліни та законності; зміцненню дисципліни в органах прокуратури; забезпеченню дотримання принципу справедливості під час закладання дисциплінарних стягнень.

12. Звільнення. Основними методами, у результаті використання яких можна зробити висновок про якість дотримання кадровими підрозділами вимог законодавства під час звільнення працівника з органів прокуратури, є джерелознавчий метод (або метод аналізу документів) та метод оцінки досягнутих цілей.

Високий рівень правової захищеності працівників прокуратури вимагає детальної обґрунтованості рішень щодо звільнення тих, хто постійно допускає помилки в роботі, не додержується етичних стандартів діяльності, має низький рівень професійно розвинених якостей [4, с. 207]. Отже, методи оцінки відповідності управлінських рішень вимогам законодавства у цій сфері дозволяють визначити обґрунтованість звільнення працівника, особливо якщо таке звільнення було зумовлено систематичними грубими порушеннями дисципліни та законності, а не за власним бажанням; розробити дієвий механізм підвищення ефективності діяльності прокурорсько-слідчих працівників. Особливу увагу слід звернути на доцільність укладання трудового контракту з працівниками прокуратури, які досягли пенсійного віку, але здатні та бажають виконувати свої професійні обов'язки.

13. Ведення обліку кадрів, зберігання та видачі особових справ, посвідчень і тру-

дових книжок працівників органів прокуратури. Якість дотримання кадровими підрозділами органів прокуратури вимог законодавства під час реалізації цього елементу кадрової роботи має визначатися за допомогою джерелознавчого методу (або методу аналізу документів). Даний метод дозволяє всесторонньо дослідити та вивчити правильність і своєчасність реалізації цього елементу кадрової роботи, здійснити контроль за дотриманням вимог чинного законодавства, виявити існуючі порушення та вжити заходів щодо їх усунення.

Робота з ветеранами. Ключовим методом оцінки якості здійснення роботи з ветеранами має бути метод оцінки досягнутих цілей. Використання відповідного методу оцінки ефективності роботи з ветеранами, за результатами чого приймаються конкретні рішення (зокрема визнання заслуг ветеранів, проява уваги та привітання на свята, залучення ветеранів до чергувань в органах прокуратури), свідчить про соціальну спрямованість діяльності органів прокуратури, про повагу до колишніх працівників прокуратури, які присвятили роботі в цьому органі своє життя, гуманність та цивілізованість відносин в органах прокуратури.

Таким чином, правильно підібрана методика оцінки ефективності кадрової роботи в органах прокуратури дозволяє отримати неупереджені дані, необхідні для подальшого планування діяльності кадрових підрозділів органів прокуратури з урахуванням новітніх змін у законодавстві та оновлення підходів до організації діяльності органів прокуратури; підвищити якість самого процесу управління кадрами; забезпечити безперервне здійснення контролю якості виконання працівниками прокуратури покладених на них обов'язків; оновити систему мотивації та стимулювання працівників прокуратури. Однією з необхідних ознак ефективності сформульованої методики оцінки ефективності кадрової роботи в органах прокуратури має бути забезпечення безперешкодного доступу персоналу до результатів оцінки, що, на нашу думку, дозволить активізувати здійснення працівниками самоаналізу своєї діяльності.

**АНОТАЦІЯ**

*Стаття присвячена дослідженню методики оцінки ефективності кадрової роботи в органах прокуратури. У роботі сформульована система методів оцінки ефективності кадрової роботи в органах прокуратури з урахуванням конкретного етапу (елементу) кадрової роботи.*

**SUMMARY**

*The article is devoted to the examination of methods for the efficiency assessment of personnel operations in the prosecutor's office. The work articulates a system of the methods for the efficiency assessment of personnel operations in the prosecutor's office with the consideration of the particular stage (element) of the personnel operations.*

**Література**

1. Мельник С.М. Оцінка діяльності оперативних підрозділів в аспекті боротьби з організованою злочинністю / С.М. Мельник // Південноукраїнський правничий часопис. – 2009. – № 4. – С. 26-29.
2. Онікієнко О. В. Вплив контрольно-аналітичного забезпечення адміністративного управління на результати роботи кадрової підсистеми підприємства. / О. В. Онікієнко // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2012. – Вип. 721. – С. 305-310.
3. Про затвердження Положення про організацію роботи з молодими спеціалістами в органах прокуратури України : Наказ Генерального прокурора України : від 05.07.2001, № 452к
4. Попович Є.М. Шляхи розвитку прокуратури України : монографія / Є.М. Попович. – Х.: Торнадо, 2009. – 352 с.
5. Про прокуратуру : закон України : від 05.11.1991, № 1789-ХІІ // Відомості Верховної Ради України. – 1991. – № 53. – Ст. 793.
6. Про затвердження Інструкції про порядок присвоєння класних чинів працівникам органів прокуратури України :

наказ Генерального прокурора України : 19.12.2006, № 3068ц

7. Коптєв П.Б. Організаційно-правові засади діяльності підрозділів по роботі з персоналом ОВС: дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07 / Павло Борисович Коптєв. – Х., 2006. – 212 с.

8. Іщенко Ю.В. Державна служба та особливості її проходження в органах внутрішніх справ : автореф. дис... к.ю.н.: 12.00.07 / Ю.В. Іщенко. – К., 1995. – 21 с.

9. Про затвердження Положення про єдину систему підвищення кваліфікації прокурорсько-слідчих працівників органів прокуратури України : наказ Генерального прокурора України : від 11.04.2007, № 583ц

10. Про затвердження Положення про роботу з кадровим резервом в органах прокуратури : Наказ Генерального прокурора України : від 09.06.2011, № 61

11. Теорія управління органами внутрішніх справ : підручник / за ред. канд. юрид. наук Ю.Ф. Кравченка. – К. : Національна академія внутрішніх справ України, 1999. – 702 с.

12. Кікінчук В. Ю. Адміністративні процедури проходження служби в органах внутрішніх справ: дис. ... кандидата юрид. наук : 12.00.07 / Кікінчук Василь Юрійович. – Х., 2010. – 205 с.