

УДК 343.163

А. В. ПШОНКА,кандидат юридичних наук,
народний депутат України

ОСОБЛИВОСТІ ВИЗНАЧЕННЯ КАДРОВИХ ПОТРЕБ ТА ЗДІЙСНЕННЯ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНАХ ПРОКУРАТУРИ

Досліджено питання щодо процесу визначення кадрових потреб в органах прокуратури. З'ясовано сутність кадрового планування, його напрямки та місце в кадровій роботі в органах прокуратури. Визначення кадрових потреб розглянуто в розрізі кількісних та якісних показників.

Ключові слова: кадри, прокуратура, потреба в кадрах, кадрове планування, зайнятість.

Кадрові процеси в нашій державі на сьогодні є предметом підвищеної уваги як з боку органів державної влади, так і з боку суспільства. Численні зміни та реформи, які відбуваються сьогодні у більшості сфер суспільного життя України, потреби в забезпеченні сталого розвитку суспільства в цілому та необхідність забезпечення високоефективного функціонування кожної окремої галузі потребують проведення сталої, збалансованої та виваженої кадрової політики, своєчасного та об'єктивного визначення кадрових потреб у кожній сфері – економіки, державної служби, соціальной сфері тощо.

Органи прокуратури у цьому аспект не є винятком. Прокуратура в Україні є тим органом, який забезпечує захист від неправомірних посягань основних цінностей нашого суспільства: незалежності держави, суспільного та державного ладу, політичної та економічної системи, соціально-економічних, політичних, особистих прав і свобод людини та громадянина, основ демократичного устрою державної влади тощо. Слід відзначити, що реформування кримінально-процесуального законодавства та кримінального судочинства, інші реформувальні процеси в нашій державі поступово підвищують роль прокуратури у реалізації завдань щодо захисту основних суспільних цінностей та нагляду за додержанням законів. Не викликає заперечень те, що вирішення покладених на органи прокуратури завдань залежить насамперед від персоналу таких органів, від належного рівня його підготовки та від зваженої і спланованої кадрової політики, яка дозволить своєчасно та ефективно визначити потреби органів прокуратури в кадрах, задовольнити такі потреби шляхом підготовки і розстановки кадрового складу.

Визначення потреби в кадрах в органах прокуратури, як і в будь-якій іншій галузі,

спрямоване на досягнення раціонального співвідношення ефективності роботи органу (підприємства, підрозділу тощо) з рівнем витрат, пов'язаних із кадровим забезпеченням. Формування чітких та реальних показників потреби в кадровому складі органів прокуратури можна віднести до базового, визначального етапу кадрової роботи, належна організація якого сприяє ефективності та результативності всіх інших етапів формування кадрового складу органів прокуратури. З огляду на зазначене питання щодо визначення потреб у кадрах в органах прокуратури є таким, що потребує підвищеної уваги з боку науковців. Саме це й обумовлює актуальність даного дослідження.

Питанням, що тією чи іншою мірою пов'язані із формуванням кадрового складу державних органів та визначенням потреб у кадрах, присвячували свою увагу різні науковці. До них можна віднести, зокрема, О. М. Бандурку, В. О. Соболева, М. М. Бурбику, В. В. Дерев'янка, А. А. Пилипенка та інших науковців. Поряд із цим, такі питання, як особливості визначення потреб у кадрах в органах прокуратури, види потреб у прокурорських кадрах, особливості планування прокурорських кадрів, залишаються не дослідженими та становлять певний науковий інтерес.

З огляду на вищевикладене **метою** статті є вдосконалення теоретичних основ визначення кадрових потреб в органах прокуратури, дослідження процесів кадрового планування в прокуратурі України та розроблення напрямів їх вдосконалення.

Сучасне українське суспільство відзначається підвищеними вимогами до функціонування всієї системи органів державного апарату, оскільки від діяльності таких органів певною мірою залежить позитивний результат тих процесів та реформ, які відбуваються в нашій

державі. З огляду на зазначене належний якісний та оптимальний кількісний кадровий склад державних органів, в тому числі й органів прокуратури, є одним з основних напрямків кадрової політики, що проводиться в державі в цілому та в органах прокуратури зокрема. Враховуючи викладене, ми приєднуємось до точки зору М. М. Бурбики про те, що одним із головних напрямків організації діяльності будь-яких органів, зокрема органів прокуратури, є вироблення політики роботи з персоналом (яку інколи ототожнюють із кадровою політикою, політикою кадрового забезпечення тощо) [1, с. 11].

Говорячи про кадрову політику в тих чи інших державних органах, більшість науковців вважають, що одним із заходів реалізації такої кадрової політики, одним із напрямків кадрової роботи є прогнозування та планування кадрових потреб [2, с. 45], визначення оптимально необхідної кількості працівників, їх посадової категорійності та рівня спеціальної професійної підготовки [1, с. 17].

Визначення потреби в кадрах в органах прокуратури є важливою складовою процесу кадрового забезпечення, за допомогою якого досягається дві мети: задоволення потреб державного органу (в даному випадку – прокуратури) у висококваліфікованих кадрах, кількісний та якісний склад яких дозволить ефективно та своєчасно виконувати функції прокуратури і покладені на неї завдання. З іншого боку, своєчасне та обґрунтоване визначення потреби в кадрах зменшує ймовірність безсистемного та необґрунтованого розширення кадрового складу органів прокуратури, що сприяє раціональному використанню матеріальних та інших ресурсів державного органу.

Потреба в кадрах є важливим показником стану ринку праці в будь-якій галузі. Так, розглядаючи потребу в кадрах на рівні регіону, фахівці в галузі менеджменту зазначають, що «для прийняття управлінських рішень щодо залучення в регіон додаткової робочої сили необхідно знати не лише поточний рівень потреби в кадрах, але і те, як він може змінитись в майбутньому. При цьому потреба в кадрах повинна розглядатися не тільки з кількісної, але і з якісної точки зору, перш за все, з точки зору вимог до рівня професійної підготовки, професії або спеціальності, якою повинен володіти кандидат на працевлаштування» [3].

Своєчасне та обґрунтоване визначення потреби в кадрах у будь-якій галузі (в тому числі і в галузі державної служби) реалізується за допомогою кадрового планування. Відповідно

до теорії кадрового менеджменту кадрове планування (або планування людських ресурсів) полягає в аналізі та вивченні потреби організації в персоналі з урахуванням якісних та кількісних характеристик, необхідних для досягнення цілей та завдань підприємства (установи, організації) [4, с. 68].

Слід звернути увагу, що В. М. Момот під час дослідження організаційно-правових проблем кадрового забезпечення Державної податкової адміністрації України зазначає, що кадрове планування – це система рішень і заходів з реалізації цілей та завдань кадрової політики, яка дозволяє: забезпечити Державну податкову адміністрацію України персоналом відповідної кваліфікації та кількості; підібрати таких працівників, які могли б вирішувати поставлені завдання як у поточному, так і в майбутньому періодах; забезпечити високий рівень кваліфікації працівників; забезпечити активну участь працівників Державної податкової адміністрації України в кар'єрному зростанні [2, с. 132].

Кадрове планування у деяких джерелах має назву «планування персоналу». Як відмічають О. М. Бандурка та В. О. Соболев, планування персоналу – це процес визначення потреб підрозділів у персоналі, тобто визначення коли, де, скільки і які (якої кваліфікації) працівники потрібні [5, с. 446].

На думку А. А. Пилипенка, кадрове планування слід розглядати більш розширено, оскільки цей процес має дві мети: вирішення проблем організації та задоволення інтересів і потреб працівників. Учений зазначає: «Для організації важливо мати у визначений час на певному робочому місці, в необхідній кількості персонал відповідної кваліфікації, а працівникам – гідні умови праці, стабільність та достойну оплату. Таким чином, на основі кадрового планування вирішуються питання вчасного комплектування підприємства кваліфікованими кадрами, раціональної зайнятості працівників, стабільного та рівномірного їх навантаження протягом робочого часу. Крім того, планування персоналу служить основою для підбору, розстановки, переміщення, ротації, висунення кадрів та т. ін.» [6, с. 48].

Слід відзначити, що, з точки зору підприємства (працедавця), кадрове планування, як і планування інших видів ресурсів, має на меті насамперед досягнення того результату, на який спрямована вся діяльність такого підприємства, або забезпечення виконання тих завдань, які на нього покладаються. Якщо мова ведеться про суб'єкта підприємницької діяльності, то його

основна мета – досягнення прибутку. У разі, коли мова йде про державний орган (як у нашому випадку – прокуратуру), то мета й завдання такого органу зазвичай визначені в законодавстві

Приєднуючись у цілому до наведених вище розумінь кадрового планування, ми вважаємо, що кадрове планування за своєю сутністю – це сукупність дій та процесів, спрямованих на забезпечення організації на певному етапі діяльності такою кількістю працівників відповідної кваліфікації, яка є необхідною та достатньою для досягнення мети діяльності, виконання завдань і функцій підприємства, установи чи організації.

Виходячи з наведеного, можемо зробити висновок, що визначення потреб у кадрах та кадрове планування в органах прокуратури повинно ґрунтуватися на закріплених у законі функціях та завданнях, які покладені на прокуратуру в цілому та на окремі її підрозділи.

На нашу думку, такий напрямок кадрової роботи, як визначення потреби в кадрах та кадрове планування в органах прокуратури, повинен мати на меті укомплектованість органів прокуратури такою кількістю персоналу такого рівня кваліфікації, які забезпечать виконання завдань органів прокуратури, що визначені законом, а саме: захист від неправомірних посягань визначених незалежності держави, суспільного та державного ладу, політичної та економічної системи, прав національних груп і територіальних утворень, прав і свобод людини та громадянина, основ демократичного устрою державної влади, правового статусу місцевих рад, органів самоорганізації населення тощо. Поряд із цим кількісний та якісний кадровий склад повинен забезпечити реалізацію кожним окремим органом таких функцій, як підтримання державного обвинувачення в суді, представництво інтересів громадянина або держави в суді у випадках, визначених законом; нагляд за додержанням законів органами, які проводять оперативно-розшукову діяльність, дізнання, досудове слідство; нагляд за додержанням законів при виконанні судових рішень у кримінальних справах, а також при застосуванні інших заходів примусового характеру, пов'язаних з обмеженням особистої свободи громадян тощо.

Під час визначення потреби в кадрах повинні бути з'ясовані такі питання: яка кількість працівників, якої кваліфікації і на яких посадах будуть потрібні; які вимоги ставляться до тих чи інших категорій працівників; як буде про-

водитись забезпечення або скорочення персоналу; як буде використовуватись персонал, умови його праці; які будуть витрати на заплановані кадрові заходи [7, с. 61–63].

Потреби організації у персоналі зазвичай розглядаються у двох аспектах: кількісному та якісному. При цьому в теорії кадрового менеджменту прийнято виокремлювати загальну та додаткову потреби в кадрах.

Загальна потреба в кадрах передбачає врахування кількісного та якісного показників кадрового складу підприємства (установи, організації, державного органу тощо), які необхідні для досягнення мети діяльності підприємства, чи виконання завдань та функцій, покладених законодавством на державний орган (в нашому випадку – прокуратуру).

Додаткова потреба в кадрах – це категорія, яка передбачає різницю між загальною потребою в кадрах та фактичною наявністю кадрів на початок планового періоду [8, с. 63].

Необхідно підкреслити, що загальна потреба в кадрах є основою планування діяльності тих підприємств та організацій, які знаходяться на етапі формування (створення), а також підґрунтям для визначення додаткової потреби в кадрах на вже діючих підприємствах.

Розглядаючи потребу в кадрах у розрізі кількісного та якісного показників, маємо відзначити, що кількісна потреба в кадровому складі відображає, яка кількість працівників необхідна організації для реалізації покладених на неї завдань та функцій.

У теорії кадрового менеджменту для визначення необхідної кількості персоналу користуються різними методами серед яких виділяють:

1) економетричний, за допомогою якого потреба в персоналі виводиться з передбачуваних рівнів кінцевого попиту в майбутньому;

2) екстраполяція, сутність якого полягає в перенесенні минулих тенденцій, змін у величині сукупної робочої сили та її структури на майбутнє;

3) метод експертних оцінок, який ґрунтується на використанні думки спеціалістів для визначення потреб у персоналі;

4) метод трудових балансів, що відслідковує рух робочої сили, використання фонду часу і ґрунтується на взаємозв'язку ресурсів, які потрібні організації в рамках планового періоду;

5) нормативний метод, який полягає в застосуванні системи нормативів, що визначають кількість працівників у функціональному розрізі, витрати на виробництво одиниці продукції (робочий час, фонд заробітної плати);

б) методи лінійного програмування, які дозволяють обрати оптимальний варіант розвитку об'єкта управління, напрямку розміщення працівників, що дозволить ефективно обслуговувати робочі місця і зробити це при мінімальних затратах;

7) методи комп'ютерних моделей, які дозволяють одночасно використовувати методи екстраполяції, нормативів, експертних оцінок та інформацію про зміну факторів, що впливають на кількісний і якісний склад персоналу [2, с. 133–134].

Зрозуміло, що обрання того чи іншого методу визначення кількісної потреби організації в персоналі залежить від специфіки та сфери діяльності такої організації, від правового регулювання функціонування організації чи установи тощо.

Своєчасне задоволення кадрових потреб в органах прокуратури передбачає врахування не лише очікуваних змін штатної чисельності, номенклатури та складу посад органів прокуратури на майбутній період, але й прогнозований внутрішній рух кадрів (звільнення з різноманітних причин, внутрішні ротації тощо). Лише одночасна реалізація зазначених напрямків роботи може дати реальне уявлення щодо кількості посад, що потребують заповнення новими працівниками [9, с. 71].

При визначенні необхідної кількості персоналу органів прокуратури, крім загальних показників та факторів, що є актуальними для будь-якої галузі діяльності (кількість штатних посад, фактична кількість працюючих осіб, дані щодо звільнень, ротацій, вибуття у відпустки, дані щодо перебування працівників на лікарняних, навчання, підвищення кваліфікації, зарахування до аспірантури та докторантури тощо), слід врахувати й такі фактори, як: перспективні зміни в законодавстві, що визначають правовий статус органів прокуратури, їх функції та повноваження тощо, статистичні дані щодо стану злочинності в державі та окремих її регіонах тощо.

З огляду на функції органів прокуратури щодо нагляду за додержанням законів органами, які проводять оперативно-розшукову діяльність, досудове слідство, нагляду за додержанням законів при виконанні судових рішень у кримінальних справах, підтримання державного обвинувачення в суді тощо під час з'ясування кількісного показника кадрових потреб кожного окремого органу прокуратури необхідно врахувати й такі фактори:

– кількість населення на території, на яку поширюються повноваження того чи іншого органу прокуратури;

– склад органів, що проводять оперативно-розшукову діяльність, дізнання та досудове слідство, і кількісний склад їх працівників;

– статистичні дані щодо стану злочинності, дані щодо стану законності та правопорядку на відповідній території;

– кількість установ, діяльність яких спрямована на виконання судових рішень у кримінальних справах;

– статистичні дані щодо кількості звернень до органів прокуратури громадян та юридичних осіб тощо.

З огляду на зазначені фактори, на нашу думку, під час реалізації процесів кадрового планування важливим вбачається забезпечення взаємодії кадрових служб органів прокуратури з відповідними підрозділами органів, що здійснюють оперативно-розшукову діяльність, досудове слідство, виконання судових рішень у кримінальних справах, з органами статистики тощо.

Якщо звернутись до розгляду якісної потреби в кадрах, то в загальному вигляді вона становить собою потребу організації в певних категоріях персоналу, професіях, спеціальностях, а також у встановленні рівня кваліфікаційних вимог до персоналу. Інформація, на основі якої проводять необхідні розрахунки, має переважно аналітично-описовий характер: це встановлений в організації професійно-кваліфікаційний поділ робіт, що міститься в організаційно-технологічній документації; у вимогах до посад та описах робочих місць; у штатному розклад організації та її підрозділів, де затверджено склад посад; у документації, яка регламентує різні організаційно-управлінські процеси з виділенням вимог до професійно-кваліфікаційного складу виконавців [4, с. 68].

Якісна потреба органів прокуратури в кадрах відображає, кадри якої кваліфікації, яких спеціальностей, з якими навичками, знаннями та уміннями, необхідні для реалізації покладених на органи прокуратури завдань та функцій.

На формування якісної потреби в кадрах впливають кілька факторів: з одного боку, це кваліфікаційні вимоги до кандидата на відповідну посаду, з іншого – наявний рівень якості прокурорських працівників.

Вимоги до кандидата на відповідну посаду визначаються на підставі опису посади, який має відображати: 1) посадові обов'язки; 2) місце посади в організації; 3) навички та інші кваліфікаційні вимоги до посади; 4) рівень зарплати для даної посади; 5) можливість просування по службі; 6) особливі вимоги до тих, хто подає

заяву [10, с. 66]. Ми поділяємо точку зору В. М. Момота, згідно з якою, опис посади повинен визначати: підпорядкованість, міру відповідальності, види виконуваних робіт (функціональні обов'язки). Під час опису посад визначаються уміння та здібності, необхідні для кандидатів на посади: уміння керувати; організаторські здібності, професійна компетенція; уміння працювати в колективі; спроможність витримувати навантаження; аналітичні здібності; уміння спілкування (комунікабельність); особисті якості тощо [2, с. 134–135].

Найвищий рівень якості прокурорських працівників визначається шляхом оцінювання роботи кожного окремого працівника та підрозділу в цілому. Узагальнено оцінювання якісних показників кадрового складу (оцінку персоналу) визначають як процедуру, що здійснюється для визначення відповідності працівника вакантному робочому місцю (посаді) або тому, яке він обіймає [11, с. 247]. При цьому ми повністю згодні з О. М. Бандуркою та В. О. Соболевим, що оцінювання кадрів – це процес, який відбувається під час добору кадрів; перепідготовки і підвищення їхньої кваліфікації; просування; періодичної атестації тощо [5, с. 445].

До основних чинників, які впливають на визначення якісного показника кадрового складу органів прокуратури, відносять такі:

- встановлені законодавством вимоги до осіб, які призначаються на посади прокурорів, на керівні посади в органах прокуратури тощо (рівень освіти, необхідні ділові і моральні якості, стан здоров'я, досвід роботи на певних посадах тощо);

- вимоги до кандидатів на певні посади, визначені в описах посади, посадових інструкціях, функціональних обов'язках та інших подібних документах;

- результати оцінювання відповідності кадрового складу визначеним вимогам як на етапі прийняття на службу чи призначення на посаду, так і в процесі проходження служби. Таке оцінювання проводиться за результатами діяльності кожного окремого працівника, органу прокуратури певного рівня та прокуратури України в цілому.

Незважаючи на те, що оцінка кількісного та якісного кадрового складу органів прокуратури можуть бути самостійними напрямками роботи з персоналом, лише сукупне використання кількісних та якісних показників при плануванні кадрових потреб сприятиме досягненню позитивних результатів у кадровій роботі.

Підсумовуючи вищевикладене, зазначимо, що проведене дослідження дозволяє зробити такі **висновки** щодо визначення кадрових потреб та планування кадрів в органах прокуратури:

1. Формування кадрових потреб в органах прокуратури є окремим етапом кадрового забезпечення та самостійним напрямком кадрової діяльності. Метою визначення та формування кадрових потреб є забезпечення органів прокуратури таким кількісним та якісним кадровим складом, за допомогою якого ефективно, своєчасно та з найменшими витратами будуть виконуватись функції та завдання прокуратури, покладені на неї державою.

2. Під час планування роботи з кадрами в органах прокуратури, крім факторів, що враховуються в будь-якій галузі діяльності, повинні бути взяті до уваги фактори, властиві лише органам прокуратури, пов'язані з такими її функціями, як: підтримання державного обвинувачення в суді, представництво інтересів громадянина або держави в суді у випадках, визначених законом; нагляд за додержанням законів органами, які проводять оперативно-розшукову діяльність, дізнання, досудове слідство; нагляд за додержанням законів при виконанні судових рішень у кримінальних справах, а також при застосуванні інших заходів примусового характеру, пов'язаних з обмеженням особистої свободи громадян тощо. До таких факторів можна віднести:

- кількість населення на території, на яку поширюються повноваження того чи іншого органу прокуратури;

- склад органів, що проводять оперативно-розшукову діяльність, дізнання та досудове слідство, та кількісний склад їх працівників;

- статистичні дані щодо стану злочинності, дані щодо стану законності та правопорядку на відповідній території;

- кількість установ, діяльність яких спрямована на виконання судових рішень у кримінальних справах;

- статистичні дані щодо кількості звернень до органів прокуратури громадян та юридичних осіб тощо.

3. Одним із напрямків підвищення ефективності кадрового планування повинна стати взаємодія кадрових підрозділів органів прокуратури з відповідними підрозділами органів, що здійснюють оперативно-розшукову діяльність, досудове слідство, виконання судових рішень у кримінальних справах, місцевими державними адміністраціями, органами статистики тощо.

Список використаної літератури

1. Бурбика М. М. Робота з персоналом в органах прокуратури України: організаційно-правові питання : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07 / Бурбика Михайло Михайлович. – Х., 2007. – 191 с.
2. Момот В. М. Робота з персоналом в органах та підрозділах Державної податкової адміністрації України: теоретичні та організаційно-правові засади : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07 / Момот Віталій Миколайович. – Х., 2006. – 204 с.
3. Кобзев І. В. До питання прогнозування потреб регіону у кваліфікованих кадрах [Електронний ресурс] / І. В. Кобзев, К. Е. Петров, О. В. Харитоненко // Право і Безпека. – 2010. – № 2. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Pib/2010_2/index.htm.
4. Коваль З. О. Менеджмент персоналу : конспект лекцій для студ. спец. 8.03050901 – облік і аудит / З. О. Коваль, Н. І. Заяць. – Л. : Вид-во Нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2011. – 214 с.
5. Бандурка О. М. Теорія та методи роботи з персоналом в органах внутрішніх справ : підручник / О. М. Бандурка, В. О. Соболев. – Х. : Вид-во Ун-ту внутр. справ, 2000. – 480 с.
6. Пилипенко А. А. Правові та організаційні засади формування і функціонування персоналу митних органів України : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07 / Пилипенко Анжеліка Анатоліївна. – Д., 2007. – 231 с.
7. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2003. – 296 с.
8. Щекин Г. В. Основы кадрового менеджмента : учебник / Г. В. Щекин. – Киев : МАУП, 2004. – 280 с.
9. Настольная книга прокурора / под общ. ред. С. Г. Кехлерова и О. С. Капинус. – М. : Акад. Ген. прокуратуры РФ ; Юрайт, 2012. – 815 с.
10. Райт Г. Державне управління / Г. Райт ; пер. з англ. – К. : Основи, 1994. – 191 с.
11. Персонал : слов. понятий и определений / П. В. Журавлев, С. А. Карташов, Н. К. Маусов и др. – М. : Экзамен, 1999. – 512 с.

Надійшла до редколегії 14.03.2013

ПШОНКА А. В. ОСОБЕННОСТИ ОПРЕДЕЛЕНИЯ КАДРОВЫХ ПОТРЕБНОСТЕЙ И ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ОРГАНАХ ПРОКУРАТУРЫ

Исследованы вопросы, связанные с процессом определения кадровых потребностей в органах прокуратуры. Определена суть кадрового планирования, его направления и место в кадровой работе в органах прокуратуры. Определение кадровых потребностей рассмотрено в разрезе количественных и качественных показателей.

Ключевые слова: кадры, прокуратура, потребность в кадрах, кадровое планирование, занятость.

PSHONKA A. THE FEATURES OF DETERMINING STAFFING NEEDS AND REALIZATION OF PERSONNEL PLANNING IN THE BODIES OF PROSECUTOR'S OFFICE

The issues related to the process of determining staffing needs in the bodies of prosecutor's office are explored. The nature of personnel planning, its directions and place in the personnel work of the bodies of prosecutor's office are determined. Determination of staffing needs in the context of quantitative and qualitative indicators is explored.

Keywords: personnel, prosecutors, staffing, workforce planning, employment.