



ПОНЯТИЕ, ЦЕЛЬ И СОДЕРЖАНИЕ ОЦЕНКИ КАДРОВОЙ РАБОТЫ В ОРГАНАХ ПРОКУРАТУРЫ

ДАНИЛЬЧЕНКО Юрий Брониславович - прокурор Харьковской области

Статья посвящена исследованию методики оценки эффективности кадровой работы в органах прокуратуры. В работе сформулирована система методов оценки эффективности кадровой работы в органах прокуратуры с учетом конкретного этапа (элемента) кадровой работы.

Ключевые слова: методика, метод, оценка эффективности, кадровая работа, органы прокуратуры

Одним из направлений усовершенствования деятельности органов прокуратуры является повышение эффективности осуществления кадровой работы. Действенным шагом в этом направлении является оценка эффективности кадровой работы путем осуществления контроля за своевременным обновлением кадровой политики в органах прокуратуры, ее адаптацией к тем изменениям, которые происходят в обществе и связаны с реформированием системы правоохранительных органов, их ориентацией на предоставление качественных услуг населению. В связи в этом чрезвычайно важно разработать качественную методику оценки эффективности кадровой работы в органах прокуратуры. К сожалению, сейчас отсутствует действенная методика оценки эффективности кадровой работы в органах прокуратуры, не удалось разработать обоснованную систему показателей и критериев, по которым методика должна проводиться. Более того, использование несовершенной системы показателей для

оценки деятельности правоохранительных органов приводит к искривлению представлений об эффективности их работы и не позволяет принимать правильные управленческие решения [1].

Методика оценки эффективности кадровой работы в органах прокуратуры должна быть разработана таким образом, чтобы результаты, полученные во время ее проведения, могли отобразить реальное положение дел в сфере управления кадрами и работы персонала в органах прокуратуры, т.е. дать комплексную оценку эффективности кадровой работы в органах прокуратуры в целом. Результаты оценки являются своеобразными индикаторами, по которым делается аналитический прогноз развития кадрового потенциала в органах прокуратуры, вывод о проблемах, связанных с проведением кадровой работы. По результатам проведенной оценки могут приниматься соответствующие решения о необходимости усовершенствования системы карьерного роста, разработке действенных механизмов управления кадрами в органах прокуратуры, внедрения четкой и прозрачной системы стимулирования (мотивации) по результатам оценки и т.д. Таким образом, учитывая точку зрения А.В. Ониксенко [2], считаем, что использование методики оценки эффективности кадровой работы в органах прокуратуры является важным резервом повышения уровня управления персоналом в органах прокуратуры без существенных инвестиционных и текущих расходов.

Проблемам изучения методов оценки эффективности управления персоналом и работы персонала уделяли своих работами такие ученые как, например, В.Р. Веснин, Н.И. Голоджен, Н.О. Григорьева, В.Н. Данилюк, О.В. Крушельницкая, С.М. Мельник, Д.П. Мельничук, А.В. Оникиенко, И.В. Пахтусова, В.Н. Петюх, Т.Н. Сивашенко, С.А. Цимбалюк и др. Однако, следует отметить, что среди учёных нет четкой, устоявшейся позиции относительно содержания методики оценки эффективности кадровой работы в органах прокуратуры и особенностей ее проведения. Таким образом, необходимо отметить, что отсутствие современных комплексных научных разработок по этой тематике обуславливает актуальность исследования.

Целью данной работы является разработка методики оценки эффективности кадровой работы в органах прокуратуры.

Научная новизна статьи заключается в том, что она является одним из первых комплексных научных исследований методики оценки эффективности кадровой работы в органах прокуратуры; в работе сформулирована система методов оценки эффективности кадровой работы в органах прокуратуры с учетом конкретного этапа (элемента) кадровой работы.

Под методикой оценки эффективности кадровой работы в органах прокуратуры следует понимать систему методов определения полноты и качества выполнения кадровыми подразделениями своих функций, соответствия результатов их работы задачам, которые ставятся перед органами прокуратуры, а также определения влияния профессиональных и личностных качеств сотрудников органов прокуратуры на результативность их деятельности. Необходимо отметить, что во время разработки и реализации методики оценки эффективности кадровой работы в органах прокуратуры могут возникнуть определенные сложности, связанные, в первую очередь, с терминологической несогласованностью понятий, которые используются в методике; некорректно сформулированными целями и задачами конкретной методики; ориентацией преимущественно не на качественные, а на количественные показатели.

Учитывая то, что методика оценки эффективности кадровой работы в органах прокуратуры состоит из совокупности определенных методов, необходимо определить, что следует понимать под методом оценки эффективности кадровой работы в органах прокуратуры: это конкретный способ, прием, совокупность правил, которые применяются на разных этапах кадровой работы с целью определения полноты и качества выполнения кадровыми подразделениями своих функций, соответствия результатов их работы задачам, которые стоят перед органами прокуратуры, а также определения влияния профессиональных и личностных качеств сотрудников органов прокуратуры на результативность их деятельности.

Во время разработки методики оценки эффективности кадровой работы в органах прокуратуры необходимо формировать систему методов оценки эффективности кадровой работы в органах прокуратуры с учетом конкретного этапа (элемента) кадровой работы. Это будет способствовать получению научно обоснованного вывода о процессе реализации каждого из этапов, существующие проблемы, связанные с кадровой работой на данном этапе, и разработке оптимальных способов их устранения. В зависимости от конкретного этапа (элемента) кадровой работы методы оценки ее эффективности должны быть такими:

1. Организационно-штатная работа, неотъемлемой составляющей которой является комплектование коллективов прокуратур, которое осуществляется путем набора и расстановки кадров органов прокуратуры. Измерение полноты и качества данного элемента кадровой работы должно осуществляться с помощью таких методов: метод анализа документов; метод моделирования ситуаций; метод сравнения; метод оценки достигнутых целей; метод управления результативностью; тестирование; метод оценки нормативов работы.

Благодаря данным методам оценки будет возможно рационализировать кадровую работу в органах прокуратуры; определить четкое соответствие количественных и качественных показателей общего количествен-

ного состава сотрудников прокуратуры потребностям, которые стоят перед органами прокуратуры; разработать необходимые профессиограммы, квалификационные требования, типовые должностные инструкции; рассчитать оптимальное соотношение молодых специалистов к общему количеству работающих в соответствующих прокуратурах и сохранить необходимое количество опытных сотрудников; обеспечить последовательность и обоснованность принятия решений при назначении на должности; отойти от проявлений субъективизма во время назначения на должности; принять меры по организации рационального использования рабочего времени сотрудников органов прокуратуры и т.д.

2. Профессиональная подготовка кадров в органы прокуратуры. Определение эффективности данного элемента кадровой работы должно осуществляться с помощью таких методов: метод анализа документов; метод наблюдения за кандидатом; собеседование; метод «360 градусов»; зачет по физической подготовке; медицинское освидетельствование; психологическое тестирование; анкетирование; аттестация; метод моделирования ситуаций; метод экспертной оценки; метод ранжирования; экзамен (зачет).

По результатам, полученным в результате использования данных методов, будет возможно разработать перспективные пути усовершенствования системы отбора кандидатов для поступления в высшие учебные заведения, которые готовят специалистов для органов прокуратуры; активизировать профориентационную работу среди молодежи; повысить уровень взаимодействия органов прокуратуры с соответствующими учебными заведениями; активизировать привлечение прокурорско-следственных сотрудников к учебному процессу с целью получения студентами необходимых знаний и приобретения навыков качественного решения возложенных на них обязанностей; усовершенствовать процедуру прохождения ознакомительной и производственной практики будущих прокурорских сотрудников.

3. Стажировка. По результатам стажировки принимается решение о способности

(неспособности) лица работать на конкретной должности либо необходимости продления срока стажировки. Таким образом, с целью принятия обоснованного решения целесообразно использовать такие методы оценки: метод анализа документов; собеседование; тестирование; метод оценки достигнутых целей; метод моделирования ситуаций; метод наблюдения за сотрудником; экзамен (зачет); аттестация.

Оценка работы молодого специалиста, его деловых и личностных качеств должны быть конкретными, обоснованными, объективными [3]; обязательно должны изучаться как положительные качества сотрудника, так и недостатки в его работе и поведении. Это вызвано тем, что правильная организация стажировки является важнейшим фактором в становлении молодых специалистов, т.к. во многих случаях их профессионализм непосредственно зависит от умения и стремления руководителя стажировки научить вчерашнего студента работать в органах прокуратуры [4, с. 203]. Таким образом, благодаря использованию определенных методов оценки можно обеспечить эффективное функционирование института наставничества, принять меры по минимизации проявлений формализма и привлечению к ответственности лиц, которые его допускают; надлежащим образом организовать обучение и воспитание молодых специалистов, в частности научить использовать достижения науки и положительный опыт прокурорско-следственной практики.

4. Присвоение классных чинов. Прокурорам и следователям прокуратуры, сотрудникам научно-учебных учреждений прокуратуры присваиваются классные чины в зависимости от занимаемых должностей и стажа работы [5; 6]. Измерение своевременности и законности присвоения классных чинов целесообразно осуществлять с помощью таких методов: метод анализа документов; зачет по физической подготовке; психологическое тестирование; метод оценки достигнутых целей; метод «360 градусов»; ассесмент-центр.

Использование предложенных методов оценки своевременности и законности присвоения классных чинов позволит обе-

спечить всесторонний контроль за соблюдением законности и сроков присвоения классных чинов; разработать действенный механизм стимулирования активной и упорной работы сотрудников органов прокуратуры путем карьерного роста.

5. Текущая оценка результатов деятельности конкретного сотрудника, которая должна осуществляться с помощью таких методов: метод анализа документов; метод наблюдения за сотрудником; метод «360 градусов»; метод оценки достигнутых целей; метод управления результативностью; аттестация; метод сравнения; тестирование.

Этот элемент работы с персоналом дает возможность руководству составить общее и системное представление об имеющемся кадровом составе, состоянии работы с кадрами, выявить проблемы в этой работе с тем, чтобы наметить реальные пути их решения [7, с. 148-149]. С учетом вышеизложенного разделяем точку зрения Ю.В. Ищенко, что применение единых критериев оценки и относительно одинаковой шкалы определения этой оценки дает возможность более объективно учесть результаты работы сотрудников органов прокуратуры [8, с.15].

По результатам применения предложенных методов к оценке эффективности данного элемента кадровой работы могут приниматься решения о необходимости устранения выявленных недостатков и максимально полного раскрытия профессиональных способностей сотрудников органов прокуратуры, улучшения профессионального потенциала органов прокуратуры в целом, усовершенствования системы карьерного роста, соответствия сотрудника занимаемой должности; разрабатываться новые действенные механизмы управления кадрами в органах прокуратуры; внедряться четкая и прозрачная система стимулирования по результатам оценки и т.д.

6. Повышение квалификации. Определение эффективности данного элемента кадровой работы должно осуществляться с помощью таких методов: метод анализа документов; тестирование; метод интервью по компетенциям; метод оценки достигнутых целей.

Систематическое повышение квалификации каждого прокурорско-следственного

сотрудника независимо от его стажа работы и занимаемой должности является его обязанностью, определенной на уровне нормативно-правовых актов. Результаты обучения учитываются при аттестации сотрудника, зачислении в кадровый резерв, продвижении по службе, установлении надбавки к должностному окладу, решении вопроса о досрочном присвоении классного чина, применении других поощрений, предусмотренных Дисциплинарным уставом прокуратуры Украины [9]. Учитывая это, благодаря использованию предложенных методов оценки эффективности этого этапа (элемента) кадровой работы в органах прокуратуры будет возможно произвести правильный расчет потребности мест для повышения квалификации по каждому подразделению и должностной категории сотрудников; проанализировать соответствие знаний, полученных прокурорско-следственным сотрудником во время обучения, современным требованиям, которые предъявляются к сотрудникам органов прокуратуры, и способность сотрудника в полной мере выполнять возложенные на него обязанности. Следует отметить, что данный метод оценивает не только уровень профессиональной подготовки сотрудника после прохождения им повышения квалификации, а и уровень подразделений, на которые возлагается обязанность проведения повышения квалификации.

7. Планирование и подготовка кадрового резерва. Качество формирования и использования кадрового резерва должна определяться с помощью таких методов: метод анализа документов; ассесмент-центр; метод интервью по компетенциям; метод управления целями.

Это направление деятельности подразделений кадрового обеспечения органов прокуратуры связано с организацией и контролем формирования и подготовки кадрового резерва на выдвижение на руководящие должности и замещение вакантных должностей [4, с. 205]. Использование предложенных методов оценки данного направления деятельности позволит определить своевременность использования кадрового резерва на замещение вакантных должно-

стей; определить наиболее опытных сотрудников; максимально полно использовать их опыт, который был накоплен во время работы на предыдущих должностях; закрепить и повысить профессиональный уровень, управленческие умения, навыки и деловые качества, уровень ответственности сотрудника на руководящей должности; предоставить сотруднику возможность приобрести опыт работы в различных структурных подразделениях органов прокуратуры с целью получения максимально полного представления об особенностях деятельности данных подразделений. Отдельно хотелось бы подчеркнуть, что оценка данного этапа кадровой работы дается как деятельности подразделений кадрового обеспечения, на которые возложена непосредственная обязанность работы с кадровым резервом, так и качества выполнения индивидуальных планов лицами, зачисленными в резерв на выдвижение на руководящие должности.

8. Воспитательная работа (работа, направленная на обеспечение законности и дисциплины, в частности предупреждение правонарушений, проявлений коррупции и других поступков, позорящих честь сотрудника органов прокуратуры). Качество проведения воспитательной работы подразделениями кадрового обеспечения органов прокуратуры должно оцениваться с помощью таких методов: метод анализа документов; метод шкалы наблюдения за поведением; метод оценки достигнутых целей.

Данные методы оценки должны применяться к деятельности руководителей структурных подразделений в сфере ведения воспитательной работы в подразделении (индивидуальная воспитательная работа) и сотрудников подразделений кадрового обеспечения, т.к. к их функциональным обязанностям непосредственно относится организация воспитательной работы. Благодаря результатам, полученным во время использования предложенных методов оценки эффективности кадровой работы в органах прокуратуры, возможно разработать комплекс действенных мер, направленных на правовое воспитание; овладение сотрудниками прокуратуры основными приемами профессиональной этики, навыками куль-

туры поведения и общения с гражданами; профессиональное становление молодых сотрудников органов прокуратуры; формирование здорового морально-психологического климата в подразделении; воспитание дисциплинированности сотрудников; формирование творческого отношения к выполнению профессиональных обязанностей; предупреждение развития профессиональной деформации и т.д.

9. Социальное обеспечение кадров. Ключевыми методами оценки качества социального обеспечения кадров органов прокуратуры должны быть метод анализа документов и метод оценки достигнутых целей. Благодаря использованию предложенных методов оценки эффективности реализации данного элемента кадровой работы и обработки полученных результатов возможно создать надлежащие условия обеспечения социальной стабильности сотрудников прокуратуры; определить круг лиц, которые нуждаются в социальной защите; учесть их потребности в предоставлении жизненно важных услуг; повысить уровень их благополучия и гарантировать реализацию принципа социальной справедливости; предоставить необходимую социальную помощь молодым сотрудникам во время их адаптации на службе; обеспечить прохождение реабилитации сотрудников органов прокуратуры, которые получили психологические или физические травмы; принять меры по усовершенствованию существующего медицинского и пенсионного законодательства.

10. Стимулирование служебной активности кадров, которое предусматривает применение моральных и материальных средств влияния на сотрудников, побуждая их к интенсификации своей служебной деятельности, повышению ее эффективности [10, с. 622]. Определение эффективности данного элемента кадровой работы должно осуществляться с помощью таких методов: интервью (либо собеседование); метод анкет; метод «360 градусов»; метод управления результативностью; метод оценки достигнутых целей.

Использование предложенных методов оценки позволит обеспечить грамотное, ра-

циональное, цивилизованное использование процедур стимулирования к труду [11, с. 130-131] сотрудников органов прокуратуры; разработать конкретные меры по оптимизации стимулирования сотрудников органов прокуратуры (как материального, так и морального), стимулирования инициативности и творческой активности сотрудников органов прокуратуры; оценить качество деятельности руководителей по повышению эффективности профессиональной деятельности подчиненных.

11. Применение мер поощрения и дисциплинарных взысканий. Полнота, качество и своевременность применения данных мер должны определяться с помощью таких методов: метод анализа документов; метод наблюдения за сотрудником; метод «360 градусов»; метод оценки достигнутых целей; метод управления результативностью; аттестация; метод сравнения; тестирование.

Благодаря объективной оценке эффективности применения мер поощрения в органах прокуратуры и использованию во время такой оценки соответствующих методов возможно надлежащим образом проявить уважение к сотруднику, который ответственно выполняет возложенные на него обязанности, что способствует повышению дисциплины и качества труда, воспитанию инициативности и изобретательности сотрудника. Что касается дисциплинарных взысканий, то использование предложенных методов оценки целесообразности их наложения будет способствовать повышению ответственности сотрудников прокуратуры за ненадлежащее выполнение возложенных на них обязанностей, нарушения дисциплины и законности; укреплению дисциплины в органах прокуратуры; обеспечению соблюдения принципа справедливости во время наложения дисциплинарных взысканий.

12. Увольнение. Основными методами, в результате использования которых можно сделать вывод о качестве соблюдения кадровыми подразделениями требований законодательства во время увольнения сотрудников из органов прокуратуры, являются метод анализа документов и метод оценки достигнутых целей.

Высокий уровень правовой защищенности сотрудников прокуратуры требует детальной обоснованности решений по увольнению тех, кто постоянно допускает ошибки в работе, не соблюдает этические стандарты деятельности, имеет низкий уровень профессионально развитых качеств [4, с. 207]. Таким образом, методы оценки соответствия управленческих решений требованиям законодательства в этой сфере позволяют определить обоснованность увольнения сотрудника, особенно если такой увольнение было вызвано систематическими грубыми нарушениями дисциплины и законности, а не собственным желанием; разработать действенный механизм повышения эффективности деятельности прокурорско-следственных сотрудников. Особое внимание следует обратить на целесообразность заключения трудового договора с сотрудниками прокуратуры, которые достигли пенсионного возраста, но все-таки желают и способны выполнять свои профессиональные обязанности.

13. Ведение учета кадров, хранения и выдачи личных дел, удостоверений и трудовых книжек сотрудников органов прокуратуры. Качество соблюдения кадровыми подразделениями органов прокуратуры требований законодательства во время реализации этого элемента кадровой работы должно определяться с помощью метода анализа документов. Данный метод позволяет всесторонне изучить правильность и своевременность реализации этого элемента кадровой работы, осуществить контроль за соблюдением требований действующего законодательства, выявить существующие нарушения и применить меры по их устранению.

14. Работа с ветеранами. Ключевым методом оценки качества осуществления работы с ветеранами должен быть метод оценки достигнутых целей. Использование соответствующего метода оценки эффективности работы с ветеранами свидетельствует о социальной направленности деятельности кадровых подразделений органов прокуратуры, уважение к бывшим сотрудникам прокуратуры, гуманность и цивилизованность отношений в органах прокуратуры.

Таким образом, правильно подобранная методика оценки эффективности кадровой работы в органах прокуратуры позволяет получить обоснование данные, необходимые для дальнейшего планирования деятельности кадровых подразделений, повысить качество самого процесса управления кадрами, обеспечить непрерывный контроль качества выполнения сотрудниками прокуратуры возложенных на них обязанностей.

Литература

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.

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.

6. Про затвердження Інструкції про порядок присвоєння класних чинів працівникам органів прокуратури України : наказ Генерального прокурора України : 19.12.2006, № 3068ц
7. Коптев П.Б. Організаційно-правові засади діяльності підрозділів по роботі з персоналом ОВС: дис. ... канд.. юрид. наук : 12.00.07 / Павло Борисович Коптев. – 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 .
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. Теорія управління органами внутрішніх справ : підручник / за ред. канд. юрид. наук Ю.Ф. Кравченка. – К. : Національна академія внутрішніх справ України, 1999. – 702 с.
11. 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.