



### Гульнар ШУШИКОВА,

старший помощник Генерального Прокурора по особым поручениям – начальник Управления кадрового развития Генеральной прокуратуры Республики Казахстан, старший советник юстиции

## Управление кадровыми процессами В ДЕПАРТАМЕНТЕ ЮСТИЦИИ США

Несмотря на разные правовые системы и формы государственного устройства Казахстана и большинства участников Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), опыт кадрового менеджмента этих стран заслуживают самого пристального внимания. При поддержке Регионального Хаба в сфере государственной службы в Астане состоялся визит делегации Генеральной прокуратуры в США. В ходе поездки изучены отдельные особенности прохождения федеральной службы.

Среди силовых органов США особое место занимает Департамент юстиции. По своему статусу, функциям и полномочиям он не сопоставим ни с одним госорганом Казахстана.

Департамент входит в исполнительную ветвь власти и возглавляется Генеральным прокурором.



Главная миссия организации – исполнение законов и отправление правосудия. В состав Департамента входят различные ведомства, в числе которых офис Генерального прокурора, ФБР, Служба маршалов, Управление по борьбе с наркотиками, Федеральное бюро тюрем и др.

В стране функционируют федеральные, региональные и окружные прокуратуры. Количество федеральных прокуроров, которые имеют статус федеральных служащих, составляет 6 тысяч.

Профессия прокурора считается престижной и этот фактор определяет наличие многоуровневой системы подбора персонала, которая в среднем занимает от шести до восьми месяцев. Этим вопросом занимается специальный Комитет.

На системной основе проводится рекрутинг выпускников лучших юридических ВУЗов страны, побе-

дителей юридических олимпиад и конкурсов.

*Претендентов также изучают через институты волонтерства и стажировки, где им предоставлена возможность проявить свои деловые и профессиональные навыки. Интересный факт – волонтеры входят в штатную численность прокуратуры и набираются из числа служащих других правительственных организаций и студентов.*

Кандидаты на службу должны иметь:

1) диплом об окончании с отличием юридического ВУЗа;

2) сертификат об успешной сдаче квалификационного экзамена в ассоциации юристов США;

3) опыт работы в юридических фирмах и федеральных ведомствах на юридических позициях не менее одного года;

4) опыт общественной работы (социальная активность).

Все вакансии федеральных служб, в том числе прокуратуры и ФБР, централизованно публикуются на сайте Офиса управления персоналом (уполномоченный орган в сфере федеральной службы). Следует отметить, что эта информация содержит подробные сведения:

1) об организации-работодателе;

2) квалификационных требованиях;

3) должностных обязанностях;

4) перспективах карьерного роста;

5) размере зарплаты, бонусах и бенефитах и др.

*В результате кандидаты могут оценить объём предстоящей служебной нагрузки, свой потенциал и сделать осознанный выбор. Впоследствии этот фактор минимизирует миграционный настрой среди новобранцев и снижает необоснованные затраты государства.*

Заявки принимаются ежедневно, затем начинается многоуровневая система отбора с выбытием кандидатов на каждом этапе:

1) собеседование, в ходе которого изучается уровень этичности, ораторского мастерства, коммуникативных навыков;

2) ассессмент сессия в форме постановочного выступления пе-

ред судебным жюри по сложному уголовному делу;

3) интервью с опытным прокурором, которое позволяет оценить пригодность кандидата к работе прокурора;

4) изучение образа жизни и достоверности представленных документов с привлечением ФБР.

Успешно прошедшие отбор направляются на трёхнедельную учебу, где им прививают навыки коммуникации в системе силовых органов и судов.

После обучения подаётся заявление о принятии на службу в статусе стажёра и начинается поэтапная профессиональная адаптация. В этот период стажеры направляются в суд нижестоящей инстанции, где они находятся под наблюдением опытных прокуроров и ежедневно решают кейсы на основе разбора допущенных ошибок. Периодически уровень суда, к которому прикреплен стажёр, возрастает, следовательно, усложняется и ка-

тегория рассматриваемых уголовных дел.

Через полгода проводится первая оценка, при которой разбираются слабые и сильные стороны стажёра, а ещё через полгода окончательная, где отмечается достигнутый прогресс. После оценки стажёры ранжируются по баллам, лучшие получают право самостоятельно выбрать место службы.

Качественное выполнение служебных обязанностей и оплата по конкретным результатам гарантируются наличием чёткого и измеримого функционала сотрудников.

К примеру, на каждую должность имеется стандарт работы:

1) подготовка дела к суду;

2) представительство в суде;

3) защита своей позиции (последовательность, компетентность и аргументы).

Ежегодно проводится оценка работы, в ходе которой изучается выполнение стандартов с учётом сложности уголовных дел, соблюдения

Здание Департамента юстиции США



профессиональной этики и качества служебных документов.

По итогам выставляется рейтинг конкурентоспособности, который влечёт карьерный рост, направление на обучение либо увольнение.

В случае получения высокого рейтинга сотрудники обязательно поощряются с формулировкой «за профессиональные достижения». Награда может быть как коллективной, так и индивидуальной (денежный бонус; объявление благодарности; памятный подарок; дополнительный отпуск и др.).

Проводится обязательный разбор оценки с каждым сотрудником. При наличии проблем разрабатывается план исправления недостатков.

Оценку можно обжаловать в апелляционном порядке в Совет по охране и защите сотрудников, федеральные комиссии по обеспечению равных возможностей в сфере занятости, а также по равноправию занятости.

*Главным условием для продвижения по карьерной лестнице является постоянное повышение своего профессионального уровня. Например, для занятия вышестоящей должности надо пройти конкретные программы ведомственного обучения.*

Серьёзное внимание уделяется вопросам этики.

Прокурор обязан строго соблюдать этические нормы различных правовых актов: конституционные обязательства, установленные Верховным судом; этические стандарты федеральных и местных судов, сообщества прокуроров США, Министерства юстиции, коллегий адвокатов и прокуроров.

Таким образом, эта работа урегулирована и детализирована практически как наше отраслевое законодательство в уголовно-правовой сфере. Другими словами, есть конкретные составы дисциплинарных проступков с квалифицирующими признаками и унифицированными видами наказаний.

Факты нарушений, допущенных прокурорами, рассматриваются коллегией прокуроров, адвокатов либо Офисом профессиональной ответственности Департамента юстиции. Линейка дисциплинарных взысканий включает такие специфические виды, как:

1) увольнение после исправления ошибки виновным лицом;

2) временное отстранение от службы без выплаты зарплаты;

3) направление на курсы за свой счёт.

В целом, следует отметить важную роль HR-службы в управлении кадровыми процессами. Её миссия – разъяснять сотрудникам все аспекты, связанные с прохождением службы (приём, обучение, оценка, размер зарплаты, поощрения и наказания).

Основными принципами работы с персоналом являются: приоритет личных достоинств и качеств сотрудников (меритократия), состязательность процесса отбора и отсутствие дискриминации.

С учётом изложенного, в качестве главных особенностей прохождения службы прокурорами США можно выделить следующее.

**Первое.** В систему отбора встроены такие эффективные и бесплатные для государства фильтры, как сдача профессионального экзамена в ассоциации юристов и наличие стажа работы по юридической специальности. В результате на службу поступают более зрелые и подготовленные кадры.

**Второе.** Системное сопровождение работы вновь принятых сотрудников и своевременная коррекция их профессионального развития. Действует прозрачная и понятная система карьерного планирования, начиная с первого дня службы. Разработаны чёткие и измеримые стандарты работы, которые позволяют объективно оценить работу каждого. Этот фактор также исключает риски дублирования функций.

**Третье.** Содержание этических требований подробно детализировано. Имеются составы дисциплинарных проступков с конкретными унифицированными видами наказаний. Наличие точных формулировок является действенным элементом, направленным на профилактику правонарушений среди персонала.

*Необходимо отметить, что отдельные элементы изученного опыта стран ОЭСР, в том числе и США, внедряются в системе прокуратуры Республики Казахстан в рамках реализации первой институциональной реформы «Формирование профессионального государственного аппарата», а также отраслевого проекта «Прокурор нового формата».*