



**Гульнар ШУШИКОВА,**

заместитель начальника Департамента Генеральной прокуратуры Республики Казахстан, старший советник юстиции

## ОПЫТ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА правоохранительных органов Германии

**В рамках реализации первой институциональной реформы «Формирование профессионального государственного аппарата» большое значение приобретает изучение передового опыта экономически и социально развитых государств, к числу которых, безусловно, относится и ФРГ.**

Статус и функции прокуратуры ФРГ значительно отличаются от прокуратуры Казахстана. Это обусловлено спецификой федеративного устройства страны, где каждая административно-территориальная единица, земля имеет свой парламент, правительство, силовые органы, законы и бюджет, которые не подотчетны федеральным органам.

Прокуратура Германии имеет статус органа уголовного преследования, входит в систему министерства юстиции, к которой также относятся и судебные органы. Должности прокурора и судьи равнозначны, а их ротация является обычным явлением. Для карьерного роста претендент, как правило, должен поработать как прокурором, так и судьей.

Кадровое обеспечение прокуратур и судов централизованно обеспечивает министерство юстиции.

Прокуроры Германии являются государственными служащими, не имеют званий, классов чинов, форменной одежды и знаков отличия.

Высшее руководство правоохранительного блока – федеральные министры юстиции, генпрокуроры, главные судьи и шефы полиции – назначаются после выборов победившей политической партией.

При этом для занятия всех других должностей органов прокуратуры действует длительная и многоуровневая система отбора и подготовки.

В целом юристов готовят более 50 высших учебных заведений, где для получения диплома сдается 1-й государственный экзамен.

Затем желающие стать прокурорами проходят двухгодичную специализированную стажировку. Кандидаты по индивидуальному плану по 2 месяца (в среднем)

стажируются в прокуратуре, адвокатуре, нотариате, мэрии и других органах. При необходимости цикл стажировок повторяется второй раз. По итогам каждого этапа выдаются заключения о пригодности либо непригодности кандидатов



к службе в качестве прокурора. В этот период кандидат получает минимальную оплату труда.

По окончании стажировки сдается 2-й государственный экзамен, состоящий, как правило, из нескольких письменных контрольных работ и одного устного экзамена. В прокуратуру набирают лиц, набравших наивысшие баллы (в среднем не более 15%). По итогам сдачи экзамена выдается сертификат с неограниченным сроком действия.

Общие требования к кандидатам на службу в прокуратуру: гражданство ФРГ; обязательство придерживаться демократических ценностей: не должен состоять в профсоюзах; сертификат ведомственного врача о том, что кандидат по состоянию здоровья может быть государственным служащим до выхода на пенсию.

Психологический отбор, полиграфологические исследования и сдача спортивных нормативов не проводятся. Приоритет отдается этичности, интеллекту и высокой обучаемости. Не менее 40% государственных служащих, в том числе прокуроров, должны быть женщинами, исполне-

ние контролирует уполномоченный по гендерному равенству.

В случае отказа кандидату направляется письменный ответ с указанием причин, который может быть обжалован в суде.

Карьерный рост действующих сотрудников осуществляется на основе самовыдвижения. Информация о вакансии руководителя размещается в бюллетене госслужбы. Желающие из числа прокуроров и судей подают заявки на соискание, при этом стаж, опыт и возраст значения не имеют. Кандидатуры изучает коллегиальный орган – Совет прокуроров, где председателем является заместитель генерального прокурора. Рекомендация на отобранного кандидата направляется министру юстиции, который в случае согласия издает приказ.

В дисциплинарной практике имеются такие специфические виды наказаний, как: 1) штраф – единовременная сумма компенсации за причиненный вред; 2) сокращение денежного довольствия (пенсия либо зарплата). За незначительные проступки накладывают выговор, самым тяжким видом дисциплинарного взыскания является увольнение пу-

тем внесения в суд дисциплинарного иска.

Административный персонал входит в штатную численность прокуратуры, на двух прокуроров приходится один адмслужащий. Прокуроры освобождены от делопроизводства, все запросы, поручения и приглашения готовят адмслужащие. Дела хранятся в архиве, их ежедневно доставляют и собирают судебные приставы.

Работа полиции ФРГ также имеет свою специфику, которая обусловлена широкими полномочиями прокуратуры по расследованию уголовных дел.

Отбор, подготовка кадров и прохождение службы более приближены к казахстанской модели. Главная особенность – системный подход к подготовке полицейских. К работе в полиции допускают только после тщательной трехлетней подготовки по методу «теория – практика» в специализированных учебных заведениях.

Следует отметить, что структуру, штатную численность и финансирование полиции утверждает земельный парламент. Он же дает оценку работе полиции.





В среднем в Германии на каждые 100 тыс. населения приходится 304 полицейских, наибольшее количество в столице Берлине, развитых промышленных центрах Гамбурге и Бремене.

Кандидаты на должность полицейского должны быть гражданами ФРГ, иметь аттестат зрелости (13 лет в школе) и отличное здоровье. Затем соискатели сдают спортивные нормативы, тесты на интеллект и знание немецкого языка. В среднем успешно проходят все этапы 20 % соискателей.

Отобранные кандидаты обязательно проходят трехлетнее обучение в специализированной полицейской школе, где до четырех раз чередуются теория и практика (дуальная система). Например, 3 месяца – обучение в школе, затем 3 месяца – в полиции, и таким образом проводятся 4 цикла. По итогам сдается государственный экзамен, который дает право работы в полиции. Выпускнику присваивается степень бакалавра и звание комиссара полиции (первое по иерархии).

К примеру, полицейская школа земли Северный Рейн-Вестфалия обеспечивает: 1) рекрутинг и отбор персонала; 2) первоначальную профессиональную подготовку; 3) повышение квалификации полицейских. Она является единой кадровой,

технической и сервисной службой полиции.

Обучение в школе бесплатное, студентам выплачивается стипендия в размере около 900 евро и выдается форменная одежда. Один раз в год сдаются спортивные тесты (кросс, плавание, стрельба).

Ежегодно принимают на учебу 5 тыс. курсантов, выпускают – 2,5 тыс. Все сразу трудоустраиваются, поскольку в среднем такое же число полицейских выходит на пенсию, резерв не формируется.

Ежегодно проводится оценка всех действующих полицейских. Сотрудники, получившие низкую оценку, не продвигаются по службе, с ними проводится собеседование на предмет улучшения работы, назначается курс обучения. Иногда возбуждается дисциплинарное производство за ненадлежащее исполнение обязанностей либо понижение в звании.

Система дисциплинарных взысканий такая же, как у прокуроров, за исключением наличия наказания в виде понижения в звании.

Присвоение званий четко привязано к должности. В приказе о назначении сразу же присваивается ранг, положенный по этой должности.

Для повышения в должности обязательно обучение в Академии полиции (г. Мюнстер), которое готовит высших офицеров для всей страны.

Таким образом, в прокуратуру и полицию ФРГ невозможно трудоустроиться сразу после студенческой либо школьной скамьи.

Кандидаты на службу в течение длительного времени проходят тщательную профессиональную подготовку, по итогам которой сдается сложный государственный экзамен, только после этого они допускаются к службе. Такой взвешенный и системный подход гарантирует высокое качество работы органов прокуратуры и полиции Германии.

В целом также заслуживает внимания практика централизации обеспечивающих, в том числе и кадровых, функций. В Германии для прокуратуры и судов в этой роли выступает министерство юстиции, для полиции – полицейские школы. В перспективе, с учетом дальнейшей цифровизации процессной деятельности, можно создать единые центры аналитического, кадрового, финансово-технического обеспечения (без подразделений в регионах) и в нашей стране.

Выражаю благодарность работникам министерства юстиции и прокуратуры земли Рейнланд-Пфальц и полицейской школы земли Северный Рейн-Вестфалия за предоставленную информацию в ходе визита в ФРГ.