

## НОВЫЕ ПОДХОДЫ В СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРАВООХРАНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНОВ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН



**Роза ДОСЫМБЕКОВА,**  
проректор Академии правоохранительных органов  
при Генеральной прокуратуре Республики Казахстан,  
старший советник юстиции, доктор политических наук,  
кандидат юридических наук



**Рустем ИМАНГАЛИЕВ,**  
начальник Управления кадровой работы  
прокуратуры города Астана,  
советник юстиции

### Аннотация:

Статья направлена на исследование формирования стратегии управления трудовым потенциалом правоохранительных органов Республики Казахстан. Определены ключевые цели и направления стратегии управления кадровым потенциалом органов правопорядка. Выделены основные этапы и сроки реализации, а также ожидаемые результаты.

### Summary:

This article is directed on research of formation of strategy of management of the labor capacity of law enforcement agencies of the Republic of Kazakhstan. The key purposes and the directions of strategy of management of the personnel capacity of law enforcement bodies are defined. The main stages and terms of realization, and also the expected results are allocated.

### Ключевые слова:

Стратегия управления трудовым потенциалом правоохранительных органов, концепция кадровой политики, кадровый потенциал, приоритетные направления стратегии управления кадровым составом правоохранительных органов

Одним из важнейших факторов сохранения стабильности и благополучия граждан, общества и государства является отлаженная работа правоохранительных органов, адекватность к реалиям современности и функциональная устойчивость которой измеряется кадровым потенциалом.

В рамках «Стратегии - 2030» [1], а позже Стратегии: «Казахстан-2050: новый политический курс состоявшегося государства» [2], одной из главных задач государственного масштаба обозначена и профессионализация государственного аппарата, в целях его обеспечения наиболее квалифицированными, компетентными и

этичными кадрами, усиления борьбы с коррупцией, решения задач формирования «нулевой терпимости» к беспорядкам и искоренения коррупции, разработки концепции кадровой политики правоохранительных органов, сформирования президентского резерва руководителей правоохранительных и специальных органов, проекта программы модернизации правоохранительной системы. Подобные меры направлены на повышение конкурентоспособности государственных служащих, в том числе сотрудников правоохранительных органов, и как следствие, рост эффективности в целом государственного аппарата.

На основании этих приоритетов была разработана и утверждена Концепция кадровой политики правоохранительных органов, одобренная Указом Президента Республики Казахстан №720 от 31 декабря 2013 г. [3]

Этот документ решает немаловажную для указанной сферы задачу - формирование профессионального кадрового состава правоохранительных органов. На данном этапе уже организована и функционирует Комиссия по вопросам кадровой политики в правоохранительных органах при Главе государства, у которой две ключевые задачи:

- рассмотрение кандидатур для назначения на должности в

правоохранительных органах;

- формирование Президентского резерва руководителей органов правопорядка.

Концепцией кадровой политики в правоохранительных органах определен курс на создание эффективных кадровых механизмов посредством внедрения новых и совершенствования уже имеющихся методов и средств управления кадровым потенциалом, возможности постоянного профессионального развития сотрудников правоохранительной службы, взаимосвязи результатов деятельности и системы поощрений, обеспечения высокого статуса и имиджа органов правопорядка.

В этой связи следует выделить основную цель и задачи стратегии управления кадровым потенциалом правоохранительных органов на современном этапе, рассчитанную до 2018 года.

Целью выступает формирование высокопрофессионального компетентного кадрового состава, способного решать задачи и реализовать функции правоохранительных органов.

Концепция новой модели правоохранительных органов основана на принципах эффективности, меритократии, транспарентности и подотчетности обществу.

Меритократия - обеспечение для всех равного доступа к занятию вакантных должностей согласно уровню профессиональной компетентности;

Гласность - прозрачность процедур кадровой политики, назначения на должность, конкурсный подход к продвижению и отбору кадров;

Научность - реализация кадровой стратегии на основе научно доказанных подходов;

Ответственность - реализация сотрудниками обязательств по обеспечению эффективности и качества профессиональной деятельности;

Перспективность - опережающий характер управления кадрами, формирующий на прогнозировании кадровой ситуации.

Реализация стратегии управления кадровым потенциалом правоохранительных органов будет способствовать:

- 1) защите конституционных прав, законных интересов и свобод физических и юридических лиц;

- 2) эффективной борьбы с преступностью;

- 3) повышение уровня доверия населения, как к отдельному сотруднику правоохранительного органа, так и правоохранительной системе в целом;

- 4) обеспечению наилучшего качества услуг, оказываемых органами правопорядка.

Стратегия управления кадровым потенциалом правоохранительных органов на период до 2020 года имеет следующие этапы:

Первый этап - 2013 - 2016 годы

На данном этапе предполагается:

- внедрение действенной системы удовлетворения в кадровых потребностях;

- определение новых должностных требований и внедрение объективных способов их оценки;

- обеспечение объективности и прозрачности процедуры занятия должностей;

- формирование инфраструктуры служебной, профессиональной и физической подготовки;

- регламентация содержания и порядка деятельности во всех областях правоохранительной деятельности;

- разработка научно аргументированных нормативов численности кадровых сотрудников.

Отметим, что данный этап уже стартовал, при этом обозначим ожидаемые результаты данного этапа реализации стратегии:

- принятие нормативно-правовых актов, непосредственно обеспечивающих реализацию мер качественного и своевременного кадрового комплектования;

- формирование и внедрение научно аргументированных подходов определения нормативов числа и критериев оценки итогов деятельности на каждом участке.

Второй этап - 2017 - 2018 год

На данном этапе предполагается:

- создание действенного механизма роста качества профессиональной подготовки и переподготовки сотрудников органов правопорядка;

- обеспечение системности и непрерывности развития профессионализма на протяжении всей службы;

- воспитание чувства патриотизма, корпоративного духа, формирование результативной системы мотивации кадров;

- построение наилучшей организационно-штатной правоохранительной структуры.

Данный этап реализации стратегии должен завершиться внедрением системы создания кадрового потенциала сотрудников правопорядка и достижением наилучшего соответствия штатной численности объему выполняемой деятельности.

Необходимо отметить, что к 2020 году должны быть достигнуты следующие индикаторы реализации стратегии. Уровень доверия граждан к правоохранительным органам в 2020 году должен быть не ниже 60 %. Позиция Казахстана в рейтинге ГИК ВЭФ по индикатору «Надежность полицейских услуг» улучшится до 56 позиции. 100 % оказываемых органами правопорядка услуг будут предоставлены своевременно и качественно [5].

Концепция направлена в первую очередь на профессиональное развитие сотрудников правоохранительной службы.

Укрепление и повышение профессионального потенциала службы правопорядка требует всестороннего пересмотра системы подготовки и переквалификации кадров.

Главной составной организации профессиональной подготовки станет внедрение определения потребности в специалистах, переход на прием кадров с высшим образованием, которые имеют стаж и опыт работы по данному направлению.

Курсы квалификации будут ориентироваться на актуальные запросы практики и формироваться с учетом результатов кадровой аттестации, подготовки резерва.

Особо значимая роль в стратегии отведена работе с молодыми сотрудниками, которые в обязательном порядке должны будут охвачены программами профессиональной адаптации.

Постоянный рост профессио-

нального уровня сотрудника органов правопорядка должен реализовываться на протяжении всей службы. При чем значимая роль в развитии кадровой системы отводится самостоятельной подготовке на рабочем месте.

Важной задачей стратегии выступает комплексная реорганизация инфраструктуры служебной и физической подготовки, отвечающей мировым стандартам. В связи с этим совместно с местными органами управления будут решены вопросы обеспечения органов правопорядка специализированными полигонами, спортивно-стрелковыми комплексами и лабораториями, а также будет повышена техническая оснащенность труда.[5]

Сегодня, осуществляя реализацию Концепции, практически создается новая система кадрового обеспечения в правоохранительных органах: усовершенствован порядок поступления на службу, проводится модернизация кадровых подразделений, имеются наработки в вопросах психологического сопровождения, внедрена предварительная система оценки компетенций сотрудников, которая является действенным инструментом, обеспечивающим прозрачность кадровых процессов путем учета ее результатов при профессиональном развитии, поощрении, перемещениях по службе, аттестации сотрудников и при формировании кадрового резерва.

В дальнейшем предполагается усовершенствования и распространение опыта данной работы среди других правоохранительных органов.

Разработана научно-обоснованная методика по определению служебной нагрузки и нормативов штатной численности, прорабатывается вопрос оптимизации организационно-штатных структур органов прокуратуры.

Особое развитие получило полиграфологическое обеспечение: разработана нормативно-правовая база, скоординировано и налажено взаимодействие экспертов силовых структур, создан Межведомственный совет полиграфологов, задачей которого определена выработка единых

методических и методологических рекомендаций, стандартов тестирования на полиграфе. Установлено и активно развивается международное сотрудничество в сфере полиграфологических исследований.

В начале мая 2015 года для подготовки и развития профессиональных кадров, координации и проведения межведомственных научных исследований в правоохранительной сфере создана Академия правоохранительных органов при Генеральной прокуратуре, что придаст новый импульс в выработке методологической научной основы кадровой составляющей.

Важной вехой в данном направлении должна стать конкретизация критериев оценки результативности действий сотрудников с детализацией параметров до уровня отдельных подразделений, направлений и участков деятельности, что в свою очередь даст возможность оптимизировать и упорядочить порядок деятельности и технологические схемы реализации установленных задач.

Полученные итоговые результаты будут использоваться для проведения анализа и оценки уровня выполняемых действий на предмет соответствия закрепленным функциям, что даст возможность обнаружить факты дублирования и выполнения несвойственных действий.

Воспитательная работа и мотивация сотрудников, также является основополагающим в стратегии управления кадрами.

В данном направлении работа будет осуществляться посредством внедрения организационной (корпоративной) этики, обеспечения устойчивого благоприятного морально-психологического климата.

В связи с этим необходимы стандарты корпоративной культуры, которые несут обязательный характер при рассмотрении вопроса включения сотрудников в кадровый резерв и назначении на высшие должности.

Актуальным в формировании стратегии стоит вопрос совершенствования психологического климата в коллективах. В связи с чем

следует введение прогрессивных методик комплексного обследования коллективов.

Для действенности воспитательной работы нормативно будет закреплена персональная ответственность руководящего состава всех уровней за состояние психологического климата в подразделениях, совершенствование качества рабочей среды и использования рабочего времени.

Будет внедрена практика систематического анализа состояния дисциплинарной практики. При этом наибольшее внимание будет уделено выявлению именно причин и условий совершения проступков, с выработкой методики оценки по обнаружению проблем и упущений в деятельности сотрудников, связанных с отсутствием требуемых знаний и компетенций, приводящим к нарушению дисциплины и планированием мероприятий по их устранению. Во взаимодействии со структурными подразделениями прокуратуры будет определен порядок своевременной организации обучения сотрудников, усилена роль руководителей в профилактике нарушений и формировании дисциплинарной ответственности во вверенном подразделении, путем пересмотра должностных инструкций руководителей всех уровней.

Особенного внимания в рамках формирования стратегии управления требует система мотивации сотрудников правоохранительных органов посредством установления дифференциации оплаты труда в зависимости от достигнутых результатов [6].

Составной частью социальной защиты работников должно стать усовершенствование медицинского обслуживания посредством создания единых для всех правоохранительных органов медицинских учреждений.

В рамках формирования и реализации стратегии управления трудовым потенциалом правоохранительных органов по инициативе Генеральной прокуратуры РК в формате VIII Астанинского экономического форума 22 мая 2015 года проведена панельная сессия на тему «Стратегия развития кадрового потенциала

правоохранительных органов в условиях социально-экономической трансформации современного общества».

Обсуждены актуальные вопросы теории и практики управления и развития трудового потенциала в органах правопорядка.

Форум послужил идеальной площадкой для расширения сотрудничества и заключения долгосрочных меморандумов, соглашений и контрактов в сфере управления и развития кадрового менеджмента в правоохранительных органах.

Глава государства Н. Назарбаев в Плане нации - 100 конкретных шагов по реализации пяти институциональных реформ, одной из пяти реформ назвал формирование профессионального государственного аппарата, которое достигается путем модернизации процедуры поступления на госслужбу, отбора кандидатов на низовые должности и дальнейшего карьерного продвижения на основе компетентностного подхода, законодательного закрепления системы регулярного обучения госслужащих повышение квалификации не реже одного раза в три года, перехода на конкурсный отбор для карьерного продвижения государственных служащих, на оплату труда по результатам, внедрения новых этических правил. Оперативно созданная Национальная комиссия по модернизации при Президенте страны, в составе которой пять рабочих групп, должна будет осуществлять согласованное управление поэтапной реализации указанных институциональных реформ [7].

В целях реализации указанных реформ, Концепции кадровой политики правоохранительных органов Главой государства 29 октября 2015 года подписан Закон «О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты по вопросам совершенствования деятельности правоохранительных органов и порядка прохождения правоохранительной службы» [8].

Указанным Законом внесены поправки в Закон «О правоохранительной службе», которыми совершенствуется база кадрового

обеспечения правоохранительной системы, введены новые новеллы, как кадровый прогноз, кадровое планирование, показатель конкурентоспособности, планирование ротации, морально-психологический климат и другие, закрепляется институт наставничества, предусматривается создание ведомственного банка данных кандидатов на правоохранительную службу и резервистов. Отныне система оценки тяжести дисциплинарных проступков и порядок формирования дисциплинарной ответственности будут определены Указом Главы государства.

В целях реализации вышеуказанного Закона распоряжением Премьер-Министра Республики Казахстан утвержден перечень нормативных правовых актов, необходимых для принятия, в числе которых на органы прокуратуры возложена разработка и принятие одного Указа Президента Республики Казахстан «О некоторых вопросах реализации кадровой политики в правоохранительных органах, одного совместного приказа и десяти приказов Генерального Прокурора [9]. Указанным перечнем по некоторым мероприятиям, предусмотренным Концепцией кадровой политики, установлен новый срок разработки и принятия нормативных правовых актов - в декабре 2015 года.

Эти нормативные правовые акты будут касаться вопросов утверждения перечня специальностей для удовлетворения потребностей в кадрах с учетом кадрового планирования в орга-

нах прокуратуры, адаптации молодых сотрудников и осуществления наставничества, установления стандартов работы (алгоритм, Правила и требования к результатам деятельности сотрудников на конкретном участке работы), методики оценки результатов кадрового обеспечения и качества работы субъектов кадровой политики; порядка и методов определения профессиональных компетенций, ключевых показателей и расчета показателя конкурентоспособности; системы критериев карьерного роста, правил профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации сотрудников правоохранительных органов, правил и методики проведения ежегодного социологического мониторинга состояния морально-психологического климата в подразделениях органов прокуратуры и другие [8].

Для того, чтобы стать развитым конкурентоспособным государством профессиональная квалификация, подготовка, морально-этические качества и культура сотрудников правоохранительных органов должны быть на высоком уровне, соответствовать глобальным и локальным вызовам времени, достаточными для успешного решения поставленных перед органами правопорядка задач и обеспечивать создания прозрачной системы отбора и продвижения кадров. Все это в конечном итоге направлено на демократизацию правоохранительных органов и повышения доверия населения к ним.

#### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

1. Указ Президента Республики Казахстан «Об утверждении Стратегии: «Казахстан - 2030» от 28.01.1998г. №3834, САНП РК, 1998г., №2, ст.10.
2. Стратегия: «Казахстан-2050: новый политический курс состоявшегося государства». Послание Президента Республики Казахстан - Лидера Нации Н.А. Назарбаева народу Казахстана, г. Астана, 14.12.2012г. // Казахстанская Правда, 15.12.2012г., №437-438 (27256-27257).
3. Концепция кадровой политики правоохранительных органов Республики Казахстан / Указ Президента Республики Казахстан, 31 декабря 2013 г., № 720 // Казахстанская Правда, 21.01.2014г., №13 (27634).
4. План мероприятий по реализации Государственной программы дальнейшей модернизации правоохранительной системы Республики Казахстан на 2014 - 2020 годы / Постановление Правительства РК, 01.04.2014г., №292 // ИПС «Әділет» / 23.04.2015г.
5. Досымбекова Р.Ш. Тенденции, противоречия и проблемное поле государственной кадровой политики в правоохранительных органах / Р.Ш. Досымбекова // Вестник КазНУ имени аль-Фараби. - Алматы, 2013. - № 4 (45). - С. 101-108.
6. Назарбаев Н.А. Кадры для нового времени // Казахстанская Правда, 2008г., №133-134. С. 1-2.
7. План нации - 100 конкретных шагов по реализации пяти институциональных реформ Главой государства Н. Назарбаева / 20.05.2015г. // [www.kazpravda.kz/режим\\_доступа:100-конкретных-шагов-по-реализации-пяти-реформ-президента](http://www.kazpravda.kz/режим_доступа:100-конкретных-шагов-по-реализации-пяти-реформ-президента).
8. Закон Республики Казахстан 29.10.2015 года №374-V «О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты по вопросам совершенствования деятельности правоохранительных органов и порядка прохождения правоохранительной службы», // Казахстанская Правда, 31.10.2015г., №209 (28085).
9. Распоряжение Премьер-Министра Республики Казахстан от 5 ноября 2015 года №102-р «О мерах по реализации Закона Республики Казахстан от 29 октября 2015 года «О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты по вопросам совершенствования деятельности правоохранительных органов и порядка прохождения правоохранительной службы» // ИПС «Нараграф»: юридический вестник «Юрист».