

новы теории и организации. Учебник. В 2 т. Т. 2 / Под ред. В.А. Козбаненко. Изд. 2-е, с изм. и доп. М., 2002. 5. Державне управління: проблеми адміністративно-правової теорії та практики / За заг. ред. В.Б. Авер'янова. К., 2003. 6. Коренев А.П. Административное право России. Учебник. В 3-х частях. Часть I. М., 1999. 7. Васильев А.С. Административное право Украины (общая часть): Учебное пособие. Х., 2002. 8. Стариллов Ю.Н. Курс общего административного права. В 3 т. Т. 2: Государственная служба. Управленческие действия. Правовые акты управления. Административная юстиция. М., 2002. 9. Про порядок погашення зобов'язань платників податків перед бюджетами та державними цільовими фондами: Закон України від 21 грудня 2000 р. // Відомості Верховної Ради України. 2001. № 10. Ст. 44. 10. Про затвердження Порядку застосування податкового компромісу органами державної податкової служби в межах адміністративної апеляційної процедури: Наказ Державної податкової адміністрації України № 182 від 26.04. 2001 р. // Офіційний вісник України. 2001. № 22. Ст.1007. 11. Про державну податкову службу в Україні: Закон України від 24 грудня 1993 р. // Відомості Верховної Ради України. 1994. № 15. Ст. 4. 12. Про затвердження Положення про Державну податкову адміністрацію України: Указ Президента України від 13.07.2000 р. № 886 // Офіційний вісник України. 2000. № 29. Ст. 1200.

Надійшла до редколегії 25.03.05

О.В. Гамаль

СТВОРЕННЯ МЕТОДИКИ УПРАВЛІННЯ ПЛІННІСТЮ КАДРІВ У ПІДРОЗДІЛАХ ДОСУДОВОГО СЛІДСТВА ОРГАНІВ ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ

Демократизація суспільно-політичних процесів в Україні та переорієнтація діяльності правоохоронних структур на забезпечення перш за все прав, свобод та законних інтересів учасників суспільних відносин, закріплених Конституцією України [1], детермінують певні зміни у діяльності органів внутрішніх справ, пов'язані, у першу чергу, з підвищенням вимог до якості професійної діяльності персоналу, зростанням продуктивності праці, впровадженням новітніх технологій та форм організації службово-трудової діяльності. Все це обумовлює необхідність використання у сучасній роботі з персоналом органів внутрішніх справ, у тому числі і з працівниками апарату досудового слідства, науково обґрунтованих та найбільш раціональних форм, методів та засобів організації праці, управління службово-трудовими колективами, стимулювання високої результативності діяльності тощо.

Важливим напрямком роботи з персоналом апарату досудового слідства в аспекті наукової організації його праці є зміцнення професійного ядра шляхом мінімізації негативних наслідків плінності слідчих кадрів. Під рухом кадрів апарату досудового слідства у контексті даної статті дослідження ми будемо розуміти сукупність усіх випадків надходження працівників ззовні і усіх випадків вибуття за межі органів досудового слідства, у тому числі перехід до інших служб органів внутрішніх справ.

У минулі роки проблема плінності кадрів привертала увагу економістів у зв'язку з тими безсумнівними збитками, що вона спричинює народ-

ному господарству країни. Під плінністю же звичайно розумілося те явище, що представляється безпосередньою причиною зазначених збитків, тобто стихійний, неорганізований рух робочої сили. Сьогодні плінність кадрів – також одна з багатьох проблем, із якими зіштовхуються сучасні підприємства, установи та організації. При цьому варто розрізняти її природний рівень у межах 3-5% від чисельності персоналу і підвищений, що викликає значні економічні втрати [1, с.57–64].

Природний рівень плінності кадрів сприяє відновленню службово-трудових колективів органів досудового слідства. Цей процес відбувається безупинно і не вимагає якихось надзвичайних заходів із боку кадрових служб і керівництва системи Міністерства внутрішніх справ. Частина працівників звільнюється у зв'язку з досягненням пенсійного віку, частина звільняється з різних причин, на їхнє місце приходять нові співробітники – у такому режимі живе кожна служба, орган та підрозділ внутрішніх справ. Інша справа, коли плінність істотно перевищує 3–5%. У цьому випадку витрати стають значними і зростають із збільшенням відтоку кадрів. Як правило, відтік пов'язаний із звільненням працівників.

Високий рівень плінності кадрів майже завжди вказує на серйозні недоліки в управлінні персоналом і органами та підрозділами в цілому, це свого роду індикатор неблагополуччя. Так, викликає обґрунтоване занепокоєння керівництва МВС України той факт, що останнім часом спостерігається велика плінність кадрів серед фахівців слідчих підрозділів, і особливо молодих спеціалістів. У 2002 році звільнено 763 працівників начальницького складу (у 2001 році – 998) та 45 працівників рядового складу. З них з юридичною освітою – 713. Разом з тим, з початку року на службу в слідчі підрозділи ОВС України прийнято після закінчення вищих навчальних закладів МВС України 863 працівників з юридичною освітою. Однак для адаптації та набуття досвіду знову прибулим спеціалістам необхідно час. Переважно більшість (60,9%) у слідчому корпусі органів внутрішніх справ України займають слідчі зі стажем роботи до 5 років. Так, 44,3% слідчих в УМВС України в Дніпропетровській області, які розслідували кримінальні справи, що повернуто для додаткового розслідування у 2002 році, мають стаж слідчої роботи до 3-х років. Ще 30,5% таких слідчих – до 5 років [2].

Поетапне приведення рівня плінності кадрів до прийнятного значення можна представити зокрема через можливість планування майбутніх звільнень, ув'язування процесів звільнення з процесами прийому на службу, допомоги слідчим, що звільняються (аутплейсменту). Для рішення цих питань необхідно виходити з конкретної ситуації в слідчому управлінні, відділі, відділенні. Розглянута нижче методика припускає упорядковану поетапну діяльність, здійснення якої варто покласти безпосередньо на кадрову службу. Всю діяльність з управління плінністю кадрів у рамках загального управління персоналом апарата досудового слідства можна представити у вигляді п'яти послідовних етапів. Розглянемо зміст кожного з етапів більш докладно.

1 етап. Визначення рівня плинності кадрів. На цій стадії необхідно відповісти на головне запитання – чи є рівень плинності настільки високим, що це приводить до необґрунтованих економічних втрат. При визначенні індикативного рівня варто провести аналіз динаміки трудових показників слідчих певного підрозділу за можливо більший період часу (останні роки), виявити наявність і розмір коливань плинності кадрів.

2 етап. Визначення рівня матеріальних витрат, викликаних плинністю кадрів. Це дуже важливий етап і в той же час один із найбільш трудомістких, оскільки для його проведення необхідні спеціальні дані. Розмір витрат в основному складається з наступних показників:

- 1) витрати робочого часу:
 - тимчасовий інтервал між звільненням слідчого і прийняттям нового працівника, протягом якого на незаповненому робочому місці не здійснюється розслідування кримінальних справ;
- 2) витрати, викликані проведенням процедури звільнення:
 - виплати вихідних допомог слідчим, що звільняються з органів внутрішніх справ;
 - витрати робочого часу співробітника кадрової служби, що оформляє звільнення;
- 3) витрати, пов'язані із судовими витратами, зв'язаними з незаконним звільненням, наступним відновленням і оплатою часу змушеного прогулу.
- 4) витрати, викликані проведенням процедури найму працівників на вакантне робоче місце:
 - витрати на добір кандидатів (витрати робочого часу кадрової служби, що здійснює процедури добору – тестування, співбесіда, перегляд анкет, проведення спеціальних перевірок та ін., і фінансові витрати на ті ж процедури);
 - витрати, викликані оформленням прийнятих на роботу (витрати робочого часу працівників кадрової служби, що здійснюють дане оформлення, і фінансові витрати на цю процедуру);
 - витрати на початкову підготовку кандидатів на посади слідчих органів внутрішніх справ України.
- 5) витрати на навчання прийнятого на роботу працівника:
 - витрати на проведення службово-трудової адаптації слідчого, навчання на робочому місці (наставництво, самонавчання, допомога колег по роботі й ін.);
 - витрати на навчання у закладах підвищення кваліфікації та перепідготовки;
 - зниження продуктивності праці слідчих, що прийняли рішення про звільнення (необхідну інформацію можна одержати не тільки в ході розробки спеціального соціологічного дослідження на основі опитування, інтерв'ювання, але також і при аналізі даних якісно проведеної атестації персоналу підрозділів досудового слідства. Зокрема, доцільно порівняння між собою показників службової діяльності працівника у попередній період часу та після прийняття рішення про звільнення).

б) витрати на формування стабільних трудових колективів із нормальним соціально-психологічним кліматом.

Оцінивши розмір збитків, необхідно зіставити їх із витратами на усунення причин зайвої плинності кадрів. Необхідно також з'ясувати, які причини існуючої ситуації, чому відбувається відтік персоналу.

3 етап. Визначення причин плинності кадрів.

Високий рівень плинності кадрів може бути викликаний специфікою службово-трудової діяльності слідчого управління, відділу, відділення або недосконалістю системи управління ним. У першому випадку проблеми як такої немає і ніяких рішень не потрібно. В другому – варто прикласти зусилля, щоб відшукати вузькі місця в системі управління.

Причини звільнень працівників із слідчих управлінь, відділів, відділень можна аналізувати в двох аспектах. Перший буде ґрунтуватися на формальному критерії, що розділяє підстави звільнень законодавчим шляхом – підстав розірвання службово-трудових відносин, перерахованих у Положенні про проходження служби рядовим і начальницьким складом органів внутрішніх справ України. У даному випадку перелік основ буде вичерпним, оскільки відповідні норми Положення про проходження служби не передбачають принципово інших підстав для розірвання службово-трудових відносин. Кадрова статистика щодо плинності кадрів в органах внутрішніх справ в основному складається з наступних показників: звільнено за віком, за станом здоров'я, за власним бажанням, за негативних мотивів; переведено до інших служб. Тому однією із необхідних складових дослідження плинності кадрів в органах досудового слідства може бути аналіз кадрової статистики. Очевидною можливістю даного аналізу є його порівнянність з аналогічними даними інших служб, органів внутрішніх справ в цілому. Наприклад, статистичні дані свідчать, що з підрозділів досудового слідства у 2000 році звільнилося 7,2% молодих фахівців, а з підрозділів УБОЗ у тому ж році – лише 1% молодих фахівців.

Другий аспект пов'язаний із визначенням мотиваційної структури вибуття кадрів. Вона ґрунтується на реальних причинах, що спонукають працівника прийняти рішення про залишення органів досудового слідства. У цьому випадку статистика служби кадрів у кращому випадку лише частково може дати відповідь на питання – чому звільнився слідчий. Так, одна підстава «за власним бажанням» може мати своїм внутрішнім змістом незадоволеність рівнем оплати праці, незадоволеність режимом робочого часу та відпочинку, надмірне посадове навантаження, причини особистого характеру тощо.

З метою визначення основних причин звільнення з органів досудового слідства нами протягом квітня 2003 – серпня 2004 р. було проведено опитування 42 слідчих, яких було звільнено зі слідчих підрозділів ГУМВС України в Автономній Республіці Крим за власним бажанням. Всім їм було запропоновано відповісти на питання «З яких причин Ви змінюєте місце роботи?» За результатами опитування 43% повідомили, що незадоволені заробітною платою, 24% – відсутністю перспектив службового зростання,

11% – відносинами з керівництвом, 6% – режимом праці та відпочинку, 5% – відсутністю перспектив поліпшення своїх житлових умов, і 11% повідомили, що звільняються з-за особистих причин (зміна сімейного стану, народження дитини, переїзд місця постійного мешкання тощо).

Як можна побачити, причини звільнення 35% опитаних слідчих лежать саме у сфері організації праці в апараті досудового слідства (перспективи службового зростання, відносини з керівництвом, режим праці та відпочинку), а 48% опитаних вважають, що такими причинами є незадовільне фінансово-грошове та житлове забезпечення їх професійної діяльності.

4 етап. Визначення системи заходів, спрямованих на нормалізацію процесів плинності кадрів в органах досудового слідства.

Необхідні для цього заходи можна розділити на три основні групи:

- техніко-економічні (поліпшення умов праці, удосконалювання системи матеріального заохочення, організації і управління слідчими підрозділами тощо);
- організаційні (удосконалювання процедур прийому і звільнення працівників, системи професійного просування працівників і ін.);
- соціально-психологічні (удосконалювання стилів і методів керівництва, взаємовідносин у колективі, системи морального заохочення тощо).

Пропонується також виділити в якості дійового заходу впровадження принципів аутплейсменту в роботу кадрових служб органів внутрішніх справ (тобто допомоги працівникам, що звільняються – психологічної, інформаційної, консультаційної). Так, слідчого, що звільняється, можна забезпечити пакетом інформації, документів, консультацій. Працівнику можуть бути надані рекомендаційні листи; обов'язкова психологічна консультація; навчання методам пошуку роботи; навчання роботі з кадровими агентствами; консультація щодо особливостей функціонування центрів зайнятості, надання відповідних документів, консультація і пам'ятка, як поводитися на співбесіді; грамотно складене резюме; список кадрових агентств; розміщення оголошення в Інтернеті про пошук роботи; список фірм, де набирається персонал.

Як ми вважаємо, це дозволить:

- знизити кількість претензій від звільнених, у тому числі кількість судових позовів (виплат за ними);
- підвищити позитивний імідж органів внутрішніх справ;
- мати можливість використовувати допомогу колишніх слідчих, які звільнилися з органів внутрішніх справ, у профілактичній, професійно-орієнтаційній роботі тощо.

5 етап. Визначення ефекту від впровадження розроблених заходів, удосконалювання процедури звільнення, подолання зайвого рівня плинності персоналу. Нарешті, при розробці програми усунення зайвої плинності необхідно буде також провести порівняльний аналіз витрат на проведення названих заходів і витрат через зайвий рівень плинності. У тому випадку, якщо витрати на вирішення проблеми плинності слідчих кадрів переви-

шати економічний ефект від її зниження, можливий пошук інших, менш затратних варіантів удосконалювання роботи з персоналом.

Як ми вважаємо, використання даної методики дозволить реально управляти процесами плинності кадрів та створить передумови для збереження професійного ядра апарата досудового слідства системи МВС України.

Список літератури: 1. Скавитин А.В. Винокуров М.А. Практические подходы к определению структуры выбытия работников предприятия // Материалы 59-й научно-практической конференции ИГЭА. Иркутск, 2003. 2. Аналіз якості розслідування кримінальних справ слідчими підрозділами органів внутрішніх справ України в 2002 році: Аналітична довідка. К., 2003.

Надійшла до редколегії 07.03.05

В.С. Гуславський

СУБ'ЄКТИ УПРАВЛІННЯ ЄДИНИМ ПРАВООХОРОННИМ ПРОСТОРОМ СПІВДРУЖНОСТІ НЕЗАЛЕЖНИХ ДЕРЖАВ: ПОНЯТТЯ, ОСОБЛИВОСТІ КОМПЕТЕНЦІЙ, ПЕРСПЕКТИВИ

Сучасне становлення України як демократичної незалежної країни вимагає активізації діяльності щодо розширення міждержавного співробітництва в правоохоронній сфері. Особливої уваги ця проблема набуває за умов появи нових тенденцій розвитку кримінального середовища та активізації транснаціональної злочинності. Для реалізації зазначеної політики органи державної влади України, компетенція яких пов'язана з міжнародною правоохоронною діяльністю, мають створювати умови як на внутрішньодержавному (національному), так і міжнародному рівні, з метою реального забезпечення прав і свобод громадян, іноземців та осіб без громадянства, охорони та захисту громадського світового порядку. Одним із дієвих засобів досягнення зазначеної мети є посилення міждержавного співробітництва в рамках Співдружності Незалежних Держав (далі – СНД) взагалі та співробітництва щодо формування та функціонування єдиного правоохоронного простору СНД зокрема.

Ефективним напрямком удосконалення співробітництва країн СНД у правоохоронній сфері має бути удосконалення управління єдиним правоохоронним простором СНД. Управління єдиним правоохоронним простором СНД є різновидом державного управління та характеризується як певний вид державної діяльності, що спрямований на упорядкування дій відповідних суб'єктів управління для досягнення цілей існування цього простору, а також на забезпечення його цілісності та стабільності функціонування. Крім того, слід підкреслити, що правоохоронний простір СНД як об'єкт управління доцільно визначити як соціальний простір країн СНД, де виникають відповідні суспільні відносини в рамках здійснення правоохоронної діяльності відповідними суб'єктами управління.

Реалізація завдань, які виникають у правоохоронному просторі СНД, потребує узгоджених та цілеспрямованих дій відповідних органів, які