

одночасно декілька питань, і однопрофільні, що містять рішення з якогось окремого питання.

Список літератури: 1. Скаун О.Ф. Теория государства и права: Учебник. Х., 2000. 2. Комаров С.А. Общая теория государства и права. М., 1998. 3. Общая теория права и государства: Учебник / Под ред. В.В. Лазарева. М., 1999. 4. Алексеев С.С. Общая теория права. М., 1982. Т.2. 5. Алексеев С.С. Право: азбука – теория – философия: Опыт комплексного исследования. М., 1999. 6. Колпаков В.К. Административное право Украины: Підручник. К., 1999.

Надійшла до редколегії 30.07.01

Н.П. Матюхіна

ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ОПТИМІЗАЦІЇ ШТАТНОЇ ЧИСЕЛЬНОСТІ КАДРОВОГО СКЛАДУ КАДРОВИХ ПІДРОЗДІЛІВ ОВС

Створення мобільного, життєздатного професійного ядра кадрового потенціалу у теорії та практиці управління вважається основною конкурентною перевагою будь-якої організації, що намагається зміцнити свої позиції, досягти високих результатів та визнання діяльності. Повною мірою це положення стосується органів та підрозділів внутрішніх справ України, які для досягнення успіху у своїй діяльності повинні мати стабільний, ефективно діючий персонал. Це, у свою чергу, актуалізує завдання вдосконалення системи управління персоналом органів внутрішніх справ, приведення всіх її складових у відповідність із світовими стандартами, кращими здобутками, що вже накопичені у цій сфері. Особливого значення у цій діяльності набуває розвиток кадрових підрозділів.

Зазначимо, що проблема оптимізації діяльності кадрових підрозділів, у тому числі упорядкування чисельності їх кадрового складу є актуальною не тільки для органів внутрішніх справ, але й для багатьох підприємств, установ, організацій України, які також ведуть сьогодні активний пошук шляхів вдосконалення своєї діяльності. Особлива увага при цьому приділяється привнесенню якісних змін у кадровий склад цих підрозділів. Все більш поширеною та сприйнятливою стає точка зору про те, що діяльність кадрових служб є професійною діяльністю, тому і виконувати її повинні професіонали, тобто фахівці, що спеціально підготовлені до роботи у сфері управління персоналом.

Що являє собою кадровий склад підрозділів по роботі з особовим складом органів внутрішніх справ? З метою відповіді на це запитання були проаналізовані дані щодо чисельності та деякі якісні характеристики працівників підрозділів по роботі з особовим складом в Автономній республіці Крим, 18 областях України; у містах Київ та Севастополь та на Львівській, Одеській, Південній, Південно-Західній залізницях. Дані отримані станом на 1.01.2001 р. у межах виконання комплексного наукового дослідження з оптимізації штатної чисельності кадрового складу органів внутрішніх справ.

Загальна штатна чисельність працівників підрозділів по роботі з особовим складом цих територіальних та транспортних органів внутрішніх справ складала на той час 4209 осіб, списочна чисельність – 3775 особи або 89,6%. Показник некомплекту кадрів – 10,3%. Що стосується останнього, то найвищого значення він мав на Львівській (31,0%) та Південно-Західній (30,4%) залізницях, найнижчого – в Автономній республіці Крим (1,4%), Херсонській (1,7%), Житомирській (2,3%), та Чернігівській (2,3%) областях. Повністю укомплектовані всі посади у підрозділах по роботі з особовим складом Вінницької, Закарпатської, Черкаської та Чернівецької областей.

Загалом працівники підрозділів по роботі з особовим складом складають 1,7% від загальної чисельності всіх працюючих (показники штатної чисельності). Відповідно у середньому на 1 працівника кадрових підрозділів припадає 59 працівників організації. В той же час відмітимо неврегульованість цих показників у різних регіонах. Так, у Закарпатській області та у м. Севастополь на 1 працівника підрозділів по роботі з особовим складом припадає відповідно 104 і 101 працівник. У цих регіонах працівники кадрових підрозділів складають 0,9% від загальної кількості працюючих. У Донецькій, Запорізькій областях, на Одеській, Південно-Західній та Південній залізницях цей показник коливається у межах від 2% до 2,4%. В Херсонській області чисельність працівників підрозділів по роботі з особовим складом складає 2,7% від загальної чисельності працюючих, на Львівській залізниці – 2,9%. У першому випадку на 1 працівника кадрових підрозділів припадає 37 осіб, у другому – 35.

Розглянемо також декотрі показники, що характеризують освітній та фаховий рівень підготовки працівників підрозділів по роботі з особовим складом. Згідно з отриманими даними 96,5% начальницького складу цих підрозділів (84,7% від всіх працівників) мають вищу освіту (кваліфікаційний рівень «спеціаліст» та «молодший спеціаліст») і 3,5% – загальну середню освіту. Вищу освіту рівня «спеціаліст» отримали 76,4% всіх працівників з вищою освітою і вищу освіту рівня «молодший спеціаліст» – 23,6%. Серед працівників з вищою освітою 30,4% мають юридичну освіту, 19,4% – інженерну, 18,6% – педагогічну. Відмітимо низький відсоток фахівців з психологічною освітою – 4,9%. У Закарпатській, Житомирській, Рівненській, Чернівецькій областях та на Одеській залізниці не працює жодного фахівця з психологічною освітою.

Таким чином, за фахом підготовки у підрозділах по роботі з особовим складом переважають спеціалісти з юридичною, інженерною та педагогічною освітою. Звертає на себе увагу відсутність спеціалістів з фундаментальною освітою у галузі управління персоналом, що значною мірою пояснюється нерозвиненістю в Україні (у тому числі у вузах МВС України) системи підготовки фахівців цього профілю. У зв'язку з цим ще раз наголосимо на тому, що оптимізація діяльності кадрових підрозділів, функціонування системи управління персоналом у цілому не можлива без розробки та впровадження різноманітних освітніх моделей підготовки спеціалістів з управління персоналом, реалізації в органах внутрішніх справ цілісної по-

літики професіоналізації діяльності даного напрямку. Певною мірою на вирішення цього завдання спрямовані заходи, що передбачені Комплексною програмою кадрової політики в органах і підрозділах внутрішніх справ, забезпечення дисципліни і законності на 2001-2005 роки [1]. Справа тепер за їх реалізацією.

Що стосується власно визначення оптимальної чисельності працівників кадрових підрозділів, то за сучасних умов у теорії та практиці управління персоналом різних країн світу склалися різні підходи до вирішення цієї проблеми. Головним, що об'єднує їх є визнання того, що стратегічною лінією розвитку кадрових служб повинно стати інтеграція всіх аспектів роботи з людськими ресурсами, всіх стадій їх життєвого циклу: з моменту відбору та прийому на службу до виплати пенсійної винагороди; інтеграція функцій по управлінню працею, кадрами та соціальним розвитком.

Зазначимо також, що з кінця 1980-х років у практиці управління персоналом починає домінувати так звана «архітектурна» модель, коли менеджер з персоналу розглядається як архітектор кадрового потенціалу організації, який відіграє провідну роль у розробці та реалізації довгочасної стратегії організації. Його місія – забезпечити організаційну та професійну відповідність кадрового потенціалу організації. Він входить до складу її вищого керівництва та має підготовку у такій області управлінського знання як управління людськими ресурсами. Ця трансформація управління персоналом призвела до збільшення чисельності працівників кадрових служб, підвищення статусу цієї професії, зростання уваги до рівня професійної підготовки працівників кадрових підрозділів. Всі ці тенденції визначають сучасні підходи до комплектування штатів кадрових апаратів.

Рационалізація чисельності кадрових апаратів передбачає визначення максимально допустимої чисельності працівників, при якій може бути забезпечене виконання прийнятої стратегії розвитку організації. Як вже зазначалось раніше, у різних країнах світу склалися різні підходи щодо вирішення цього завдання. Розглянемо цю ситуацію на конкретних прикладах.

У великих фірмах ФРН кадрова політика проводиться спеціальними службами, чисельність яких залежить від чисельності зайнятих в організації: на 130-150 працівників – 1 співробітник. Однак за останнього часу намітилась тенденція до збільшення чисельності апарату кадрових служб на підприємствах [2, 3, 4]. В американських корпораціях ще у 70-х роках минулого століття склалося співвідношення між чисельністю кадрової служби та загальною чисельністю працюючих – 1:100. В той же час за останні десятиріччя змінився якісний склад цих служб. У професійному відношенні переважають спеціалісти з управління персоналом. Відповідно змінився і розподіл фонду робочого часу між основними функціями кадрових служб США. Саме цей розподіл визначає за сучасних умов потребу у фахівцях того чи іншого профілю у структурі кадрових апаратів. У відсотках цей розподіл функцій кадрової служби має наступний вигляд: трудові стосунки – 17%; облік та діловодство – 10%; програми управління персоналом – 24%; організація заробітної плати – 16%; навчання персоналу – 10%; умови

праці та боротьба з травматизмом – 10%; програми рівних умов зайнятості – 5%; забезпечення таємності – 5%.

Таким чином, майже четверта частина фонду робочого часу відводиться на розробку та реалізацію програм управління персоналом, десята частина – на розробку, організацію і проведення у життя програм безперервної освіти. Новий підхід до розподілу робочого часу обумовив пріоритети у комплектуванні штату кадрових служб фахівцями відповідного профілю [5, 6].

Значно вищими показники співвідношення чисельності працівників кадрових підрозділів та загальної чисельності працівників в організації порівняно з тими, що були наведені раніше, є в японських компаніях, де на кожні 100 одиниць персоналу приходить 2,7 працівника, що займаються питаннями управління людськими ресурсами [5, 7].

Французькі експерти також вважають, що чисельність працівників служби персоналу залежить у першу чергу від загальної чисельності зайнятих на виробництві робітників та службовців. Поряд з цим, на їх думку, існуючими співвідношеннями можна користуватися тільки з урахуванням наступних моментів. Співвідношення завжди буде вищим для організацій невеликого та середнього розміру, бо кадрову службу нижче певного рівня скорочувати недоцільно внаслідок того, що вона повинна забезпечувати у повному обсязі функціонування всіх областей трудових стосунків. На великих організаціях завжди є можливість зекономити на чисельному складі кадрової служби без помітних втрат для інтересів колективу. Обсяг роботи кадрової служби значно збільшується, коли їй потрібно обслуговувати різні за характером дільниці, або коли вони територіально роз'єднані [2].

У своїх загальних висновках, згідно з даними зарубіжної літератури та оцінками фахівців, загальна чисельність співробітників служб управління персоналом складає приблизно 1,0-1,2% – 1,5% від загальної чисельності персоналу організації. Перші показники (1,0-1,2%) більшою мірою відповідають організаціям відкритого типу, які широко залучають до виконання кадрових функцій зовнішні консультативні, посередницькі фірми, що працюють з організаціями на договірній, інтеграційній основі, а також, коли існує достатньо активна інтеграція між організаціями по реалізації завдань управління персоналом, широко практикується делегування повноважень та відповідальності по виконанню функцій управління персоналом лінійним керівникам підрозділів та досвідченим фахівцям з одночасною організацією їх глибокого, безперервного навчання. Другий показник (1,5%) більш властивий організаціям, де подібна практика отримала меншого розвитку (внаслідок специфіки організації, існуючих традицій тощо). До подібного типу організацій повною мірою можна віднести поліцейські структури зарубіжних країн та органи внутрішніх справ України. В той же час зазначимо, що за сучасних умов служби персоналу поліції західних країн все частіше залучають до співпраці різноманітні зовнішні кадрові агентства. Особливо це стосується вирішення соціальних, психологічних, медичних та деяких інших проблем персоналу поліції [8].

Світовий досвід показує також, що «критичною масою», при якій з'являється реальна потреба у створенні самостійного структурованого управління кадрами за допомогою професіонала у сфері людських ресурсів, можна вважати наявність в організації 50-70 працівників. Саме у цьому випадку відкриття посади менеджера з персоналу (фахівця по роботі з персоналом) є економічно виправданим. Середня за чисельністю організація вимагає створення групи фахівців по кадрам (2-4 особи) або відділу кадрів. Велика ж структура вже має гостру потребу у створенні розгалуженої служби управління персоналом за різними напрямками діяльності у галузі управління людськими ресурсами [9].

Як співвідносяться подібні підходи з практикою діяльності кадрових підрозділів органів внутрішніх справ України? Як це вже відмічалось раніше, в органах внутрішніх справ склалася ситуація, коли на одного співробітника підрозділу по роботі з особовим складом припадає 59 працівників організації (узагальнений показник). Згідно з існуючою практикою це співвідношення знаходиться у межах, що визначає доцільність введення посади спеціаліста з управління персоналом. Можна погодитись і з показником, що характеризує відсоток чисельності працівників кадрових апаратів від загальної чисельності працюючих – 1,7%. Тривогу викликає той факт, що цей показник в органах внутрішніх справ має нерівномірний характер і по-різному проявляється у різних регіонах, має значний різнобій. У зв'язку з цим зазначимо, що оптимізація штатної чисельності працівників кадрових апаратів передбачає насамперед визначення єдиного підходу до комплектування штатів одноманітних за профілем діяльності підрозділів, визначення співвідношення чисельності працівників кадрових апаратів до чисельності працюючих в організації.

Наведені вище положення дають загальне уявлення про можливі підходи до визначення оптимального співвідношення чисельності працівників кадрових апаратів та чисельності персоналу органів і підрозділів внутрішніх справ. Вони не стосуються внутрішнього розподілу працівників кадрових підрозділів у залежності від функцій, що вони виконують. Структура та внутрішній розподіл працівників відділів кадрів організацій звичайно розробляються на основі типових норм часу на певні види робіт.

Закінчуючи зазначимо, що впровадження у практику органів внутрішніх справ сучасних моделей управління персоналом, визначення та реалізацію шляхів оптимізації діяльності кадрових апаратів, у тому числі урегулювання їх штатної чисельності, найбільш доцільно здійснювати у режимі реорганізації, тобто не руйнування і побудови принципово нової системи, а комплексного вдосконалення вже існуючої в органах внутрішніх справ практики управління персоналом. Кінцеві результати реорганізаційного процесу у цій сфері залежать від цілого ряду факторів як зовнішнього, так і внутрішнього характеру. Серед останніх особливого значення має рівень професійної компетентності керівників структурних підрозділів та працівників кадрових служб. Суттєвий вплив має також і раціональна організація самого процесу реорганізації. Вона передбачає необхідність пев-

ної послідовності, етапності у проведенні, чіткого планування, потрібного ресурсного забезпечення. Виходячи з цього, вважаємо за доцільне на початковому етапі вирішення завдання оптимізації штатної чисельності працівників кадрових апаратів проведення роботи з урегулювання їх чисельності у межах існуючих узагальнених показників, приведення у відповідність з ними штатні розклади кадрових апаратів всіх органів і підрозділів внутрішніх справ.

Список літератури: 1. Комплексна програма кадрової політики в органах і підрозділах внутрішніх справ та забезпечення дисципліни і законності: Затв. Наказом МВС України від 30.06.2001. 2. Менеджмент человеческих ресурсов: Обзор. информ. / Сост. В.И. Яровой. К., 1995. 3. Щекин Г.В. Теория и практика управления персоналом. К., 1998; 4. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. М., 1998. 5. Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. М., 1998; 6. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. 2-е изд. М., 1997. 7. Пронников В.А., Ладанов И.Д. Управление персоналом в Японии. М., 1989. 8. Brett W. The Protectors' Welfare // Police Journal 1998. Vol.79 №1; Walker S. The Police in America. An Introduction. 2-nd ed. New-York, 1992; Welfare. People Matter. A confidential Service. Thames Valley Police, 1998. 9. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами. М., 2000.

Надійшла до редколегії 13.11.01