ВВЕДЕНИЕ

Управление персоналом в условиях санкций является предметом заботы не только его руководителей, собственников, но и множества взаимодействующих с ним организаций. Управление по своей природе возлагает дополнительные риски на множество экономических структур, без участия которых невозможно выжить. В случае несостоятельности и переживания им санкциональных издержек обычно основное внимание уделяется финансовым и правовым механизмам, используемым в рамках антисанкционного управления.

В отношении персонала, как правило, проводится единственное мероприятие – сокращение штата с целью уменьшения затрат на персонал. Однако все признают ценность и важность собственно человеческого ресурса и значимость его вклада в успех деятельности организации.

С другой стороны, практика показывает, что часто, когда организация находится в тяжелых условиях финансовой нестабильности, вопросы управления персоналом в системе приоритетов выбора действующих антисанкционных механизмов уходят на последние места. В особенности страдают вопросы контроля над системой управления персоналом.

Перестройка системы управления персоналом — это важная часть антисанкционной стратегии. Достаточно часто под управлением персоналом понимают только работу ее HR-подразделения. Однако данное понятие гораздо шире и охватывает собой всю систему работы линейных руководителей с сотрудниками на всех организационных уровнях. Следует также учитывать, что HR-менеджмент в России появился сравнительно недавно и, как правило, существующие системы управления персоналом создавались в условиях стабильно растущего рынка и потребительского спроса, развития торговли и производства, доступной системы кредитования. В настоящее время внешняя среда кардинально меняется, потребительский спрос снижается, условия кредитования ужесточаются, себестоимость сырья и продукции увеличивается из-за изменений курсов валют и т.д.

Как правило, именно в этот момент большинство организаций начинают задумываться об оптимизации издержек. Существенную долю издержек, как правило, составляют затраты на персонал, что допустимо в условиях развития и стабильности. Но в ситуации санкций становится понятным, что система управления персоналом должна кардинально измениться, стать более гибкой, экономичной, ориентированной на принципиально новые цели и задачи.

Основное условие, обеспечивающее поступательное развитие — эффективное использование человеческих ресурсов, раскрепощение творческой энергии сотрудников организации.

Антисанкционный управляющий должен осознать, что нельзя ожидать положительной реакции на большое количество изменений от всего персонала. Поэтому неизбежно естественное сопротивление проводимым переменам – независимо от возраста, профессиональных качеств, должности, образования работников. Это связано в первую очередь с психологическими особенностями людей. Необходимо с самого начала определить наиболее активных и неконструктивных оппонентов, чтобы предусмотреть и ликвидировать возможные препятствия с их стороны при реализации антисанкционных программ.

Санкции не только создают проблемы, но и открывают перед любой организацией новые возможности: построить более эффективную систему управления персоналом, подобрать более эффективный персонал, освободиться от избытка сотрудников на непродуктивных направлениях, оптимизировать затраты на персонал. Надо только не упустить возможность воспользоваться ситуацией.

До последнего времени само понятие «управление персоналом» в нашей управленческой практике отсутствовало. Правда, система управления каждой организации имела функциональную подсистему управления кадрами и социальным развитием коллектива, но большую часть работ по управлению кадрами выполняли линейные руководители подразделений. Однако отделы кадров не являются ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы. Они, как правило, имеют низкий организационный статус, являются слабыми в профессиональном отношении. В силу этого они не выполняют целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы. Если в условиях командно-административной системы эти задачи рассматривались как второстепенные, то при переходе к рынку они выдвинулись на первый план и в их решении заинтересована каждая организация. Данные особенности управления персоналом на практике отражались и в научных работах исследователей, для которых характерен технический подход к управлению кадрами (М.В. Грачев «Управление трудом», «Суперкадры»; А.А. Дикарева «Социология труда»; В.М. Зубов «Как измеряется производительность труда»; А.Я. Кибанов «Комплексное проектирование систем управления в машиностроении»). Управление персоналом того периода касалось в основном научной организации и нормирования труда, производительности труда, разработки рациональных режимов труда и отдыха, «рациональной организации умственного труда». Однако данные функции управления не обеспечивали нормальных условий работы.

После перехода к рыночной системе хозяйствования в научной литературе по управлению персоналом происходит своего рода «бум» - появляется множество научно-исследовательских работ, различный статей по управлению персоналом в новых условиях. В настоящее время этой литературы более чем достаточно. В ней освещается «маркетинг рабочей силы» (В.В. Томилов), «профессионализация и кадровая политика» (А.И. Турчинов), «служба управления персоналом» (П.Г. Бойдаченко), «конфликтология» (И.Е. Ворожейкин), «управление рабочим временем» (В.К. Гупалов), «поиск и отбор персонала» (М.И. Королевский), «технология карьеры» (В.А. Поляков), «кадровые нововведения» (Б.М. Смирнов) и многое другое. Таким образом, литература очень разнообразна. Однако большинство источников не имеют системного изложения материала, либо имеют низкое качество. Среди авторов, наиболее полно и комплексно освещающих проблемы управления персоналом, вопросы, имеющие ключевое значение для специалистов по управлению персоналом: теорию управления человеческими ресурсами, методологию управления персоналом и формирования системы управления персоналом организации, стратегическое управление персоналом и планирование кадровой работы, технологию управления персоналом и его развитием, а также вопросы управления поведением персонала организации и оценки результатов его деятельности, необходимо отметить А.Я Кибанова, М.В. Грачева, В.А. Дятлова, Ю.Д. Красовского, Э.Е. Старобинского, В.В. Травина, С.В. Шекшню.

В условиях санкций особую актуальность приобретает построение системы управления персоналом, т.е. одинаковое развитие в организации всех функций управления человеческими ресурсами, а также разработка мероприятий по их совершенствованию.

Целью выполнения работы является определение проблемы управления персоналом в период санкций, а также анализ системы управления персоналом в Органе управления Министерства РФ по налогам и сборам по Краснодарскому краю и определение мероприятий по ее совершенствованию.

Предметом анализа выступает система управления персоналом.

Объектом анализа является государственная служба (Орган управления Министерства РФ по налогам и сборам). Согласно федеральному закону N 119-ФЗ "Об основах государственной службы Российской Федерации" государственная гражданская служба, к которой относится налоговая служба, представляет собой «профессиональную служебную деятельность граждан на должностях государственной гражданской службы по обеспечению полномочий федеральных государственных органов, государственных органов субъектов Российской Федерации, и лиц, замещающих государственные должности субъектов Российской Федерации». В соответствии с данным федеральным законом одним из основных принципов построения и функционирования системы государственной гражданской службы является профессионализм и компетентность государственных служащих. Для того, чтобы реализовать этот принцип на практике, в системе государственной налоговой службы необходимо создать такую подсистему управления персоналом, которая обеспечивала бы ее профессиональными и компетентными служащими, включала бы в себя эффективное управление конкурсным отбором и развитием персоналом налоговой службы. В настоящей работе и поставлена цель создания подобной системы.

Основными задачами являются:

1. рассмотрение теоретических и методологических основ системы управления персоналом организации в условиях санкций;
2. проведение анализа системы управления персоналом УМНС по Краснодарскому краю;
3. предложение направлений совершенствования системы управления персоналом в УМНС по Краснодарскому краю.

В процессе исследования системы управления персоналом в государственной службе используются различные методы: анализ, экономико-статистические методы, методы аналогии, а также метод экспертных оценок.

1. Теоретические основы управления персоналом в условиях санкций.

1.1 Принципы, задачи и методы управления персоналом. Управление организационными изменениями.

Одной из теоретических проблем современного менеджмента является определение принципов антисанкционного управления персоналом. Принципы управления персоналом – правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления. К группе общих принципов антисанкционного управления можно отнести следующие принципы: системности; равных возможностей; уважения человека и его достоинства; командного единства; горизонтального сотрудничества; правовой и социальной защищенности.

Принцип системности. Управление персоналом предполагает, что линейные руководители, специалисты, работники кадровых служб рассматривают человеческий ресурс организации как целостную, взаимосвязанную динамическую систему, охватывающую все категории работников и тесно связанную с внешней средой организации [6].

Принцип уважения человека и его достоинства. Этот принцип является основой завоевания доверия людей, столь необходимого для достижения организационного успеха. Это образ мышления руководства, при котором потребности и интересы сотрудников стоят на первом месте среди приоритетов организации [1].

Принцип командного единства. Команда – это тщательно подобранный профессиональный, самоуправляющийся коллектив, в полной мере разделяющий основные цели и ценности организации, выступающий как единое целое. Все члены команды имеют равные условия, несут коллективную ответственность за результаты деятельности команды, планируют деятельность с учетом плана работы каждого члена команды.

Принцип горизонтального сотрудничества. В большинстве преуспевающих организаций наблюдается тенденция передачи прав и ответственности на низовой уровень управления.

Принцип правовой и социальной защищенности. Этот принцип предполагает строгое соблюдение и исполнение Конституции РФ, законов и основанных на них других правовых актов [7].

Выделяют так же частные принципы, которые могут применяться преимущественно в условиях конкретных ситуаций [8]. К этой группе можно отнести следующие основные принципы: учет долгосрочной перспективы организации; интеграция и сплоченность коллектива; участие сотрудников в принятии решений; опора на профессиональное ядро кадрового потенциала; соблюдение баланса интересов руководителей и подчиненных сотрудников; сотрудничество с профсоюзами и общественностью.

Принцип учета долгосрочной перспективы организации. Реализация требований этого принципа предполагает осуществление стратегического прогнозирования и планирования развития организации. Стратегическое прогнозирование и планирование будут эффективными, если включить их в общую систему прогнозирования и планирования развития организации.

Принцип интеграции и сплоченности коллектива. Реализация этого принципа возможна при воспитании коллектива в духе корпоративной, солидарной ответственности и понимания того факта, что личная судьба каждого зависит от выживания организации, от правильно выбранной стратегии развития. Важно поддерживать доверительные отношения сотрудников с руководителями разных уровней и уважительное отношение работников друг к другу, обеспечивать справедливую оплату труда [9].

Принцип участия сотрудников в принятии решений. Такое участие предупреждает сопротивление персонала организационным и технологическим нововведениям, способствует не только взаимопониманию менеджеров и рядовых работников, но и повышает производительность труда.

Принцип опоры на профессиональное ядро кадрового потенциала. Ядро кадрового потенциала представляет собой совокупность способностей работников организации, которые обеспечивают ей стратегическое преимущество на рынках товаров, услуг и знаний [2].

Принцип соблюдения баланса интересов руководителей и подчиненных сотрудников [10].

Принципы действуют эффективно тогда, когда они взаимодействуют и дополняют друг друга, будучи интегрированными в целостную систему. Таким образом, управление персоналом в условиях санкционного состояния организации представляет собой разностороннюю, тщательно спланированную и продуманную деятельность, опирающуюся на систему научно обоснованных принципов, искусство и здравый смысл.

Задачи управления персоналом в условиях санкций [11]:

1. формирование команды менеджеров, способных разработать и реализовать программу выживания и развития;
2. сохранение ядра кадрового потенциала организации: менеджеров, специалистов, рабочих, представляющих особую ценность;
3. реструктуризация кадрового потенциала в связи с организационными преобразованиями в ходе реструктуризации, реализацией инновационных инвестиционных проектов, диверсификацией производства и реорганизацией;
4. снижение социально-психологической напряженности в коллективе;
5. обеспечение социальной защиты и трудоустройства высвобождаемых работников [12].

Методы управления персоналом в условиях санкций направлены на преодоление сопротивления изменениям со стороны персонала.

При использовании метода адаптивных изменений конфликты решаются посредствам компромиссов, сделок и перемещений в руководящем составе. Этот метод дает возможность осуществлять изменения в условиях, когда у сторонников изменений нет административной власти, но есть сильная мотивация к внедрению нововведений и сформирован соответствующий образ мышление [13].

Метод принудительных организационных изменений предусматривает использование силы. Этот процесс дорогостоящий нежелательный в социальном плане, но дающий преимущества в период санкций. Его можно использовать в условиях острого дефицита времени [3].

При использовании метода управления сопротивлением предполагается, что в момент наступления санкций, сопротивление обычно уступает место поддержке. В подобной ситуации задача руководства – не борьба с сопротивлением, а принятие мер по предупреждению паники [4]. О первых признаках выхода из под санкций свидетельствует возобновление сопротивления.

Санкционный метод предполагает, что в случае, когда санкции неизбежны, руководители, осознающие это ранее других, должны предпринять следующие действия:

1. постараться убедить работников в неизбежности санкций и принять предупредительные меры;
2. не зацикливаться на неизбежности санкций, готовить себя к роли «спасателя», когда санкции наступят;
3. выбрать метод управления сопротивлением.

Сопротивление контролируется по минимуму с помощью «стартовой площадки», затем последовательно применяется мотивация. Далее в ходе планирования разрабатывается процесс внедрения изменений. Сопротивление находится под контролем в течение всего процесса изменений [5].

Перечисленные факторы, воздействующие на каждого работника при определении им линии своего поведения, указывает на то, что уже на стадии концептуальных разработок в плановом порядке должна быть учтена реакция персонала на изменения. Вместе с тем подходы к реорганизации, опирающиеся на участие в ней коллектива, несмотря на свою предпочтительность, чреваты большими потерями времени до того момента, когда принимаемые меры дадут результат. Поэтому в случае необходимости быстрых и радикальных изменений должны предусматриваться и жесткие меры.

1.2 Кадровая политика в условиях санкций

В условиях санкций кадровая политика трансформируется, что связано с ограниченностью финансовых средств, неизбежностью организационных преобразований и свертывания ряда социальных программ, сокращением численности персонала и повышением социально-психологической напряженности в трудовом коллективе. Сутью кадровой политики является работа с персоналом, соответствующая концепции развития организации. Цель кадровой политики – обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда.

Антисанкционная кадровая политика – это понятие еще более широкое. В нее входит прогнозирование состояния персонала на будущие периоды.

В период санкций кадровая политика организации должна быть направлена на решение следующих задач:

1. формирование команды адаптивных менеджеров, способных разработать и реализовать программу выживания и развития;
2. сохранение ядра кадрового потенциала организации, т.е. менеджеров, специалистов и рабочих кадров, представляющих особую ценность;
3. реструктуризация кадрового потенциала;
4. снижение социально-психологической напряженности в коллективе;
5. обеспечение социальной защиты и трудоустройства высвобождаемых работников. Формирование антисанкционной команды.

Антисанкционная команда – состав руководителей и специалистов, объединенных общей целью и интересами, связанными с оздоровлением и развитием, профессионально подготовленных и способных обеспечить достижение поставленной цели, готовых к сотрудничеству и взаимодействию. Под условным названием «антисанкционная команда» следует понимать определенный состав менеджеров и специалистов, объединенных единой целью и общими интересами, связанными с выживанием и развитием учреждения.

Именно эта цель и общие интересы связывают руководителей и специалистов разных уровней и профиля в команду. Это первое условие необходимо, но недостаточно для формирования дееспособной команды.

Второе условие – в нее должны входить профессионально подготовленные к решению задач оздоровления люди трех категорий:

1) адаптивные менеджеры, способные: легко адаптироваться к изменениям во внешней среде нововведениям в организации; взять на себя дополнительные функции, права и полномочия; возглавить, если понадобится, отдельные относительно самостоятельные подразделения, которые могут появиться в результате реструктуризации и организационных преобразований; мобилизовать сотрудников на выполнение, возможно, несвойственных задач санкционного и инновационного периода; снимать социально-психологическое напряжение в коллективах, вести разъяснительную работу [14].

2) квалифицированные специалисты, способные решать организационно-технологические, экономические и финансовые задачи инновационного и антисанкционного характера.

3) маркетологи (руководители и специалисты), обладающие информацией, связями, профессиональными знаниями и умениями, необходимыми для динамичного изучения спроса, поиска и освоения новых ниш и торговых связей [15].

Третье условие — готовность к командной работе.

Таким образом, в задачи руководителя, как и внешнего управляющего, входят: выявление менеджеров и специалистов, профессионально способных и готовых к командной работе по оздоровлению организации; приведение в согласование личных интересов членов команды и общих целей организации; организация ускоренной целевой подготовки менеджеров и специалистов, ориентированной на решение определенных задач программы оздоровления; выявление расхождений в профессиональной оценке проблем и путей их решения, использование механизма согласования и коллективного процесса принятия решений; мобилизация членов команды на достижение общих целей выживания и развития организации.

При формировании команды используются индивидуальные и совещательные формы работы, воспитательные, экономические и организационные методы воздействия.

Состав кадровой политики включает в себя не просто направления и способы управления персоналом, она состоит из целого комплекса элементов: постановка основных, наиболее приоритетных целей и задач в области персонала, определение общих принципов кадровой политики; финансовая составляющая – разработка системы распределения денежных средств; организационно-штатные мероприятия – планирование потребности в тех или иных кадровых ресурсах; информационная составляющая – создание и поддержка системы движения кадровой информации, организация устойчивой и постоянной информационной системы; развитие персонала; система оценивания и корректировки – анализ соответствия кадровой политики стратегии организации.

В настоящее время можно выделить четыре основных типа кадровой политики, проводящейся в условиях санкций:

1. превентивная кадровая политика. Руководитель имеет представление о возможном развитии ситуации на основании результатов прогнозов, однако не располагает необходимыми средствами, чтобы осуществить те или иные действия. Если же средства имеются, то планирование на основе имеющихся ресурсов осуществляется только на среднесрочный период.
2. пассивная кадровая политика. Достаточно слабая позиция, поскольку управленческий состав не имеет четкой, определенной стратегии действий по отношению к сотрудникам. В условиях санкций никаких особых решительных мер не предпринимается, обычно действия руководителей направлены лишь на устранение отрицательных последствий.
3. активная кадровая политика. Руководитель активен в своих действиях, располагает всеми необходимыми прогнозами и составленными на их основе планами.
4. реактивная кадровая политика. Вопросу кадров уделяется большое внимание. Принимаются активные действия по определению симптомов санкционной (возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения задач, а также мотивации к высокопродуктивному труду) и предпринимает меры по устранению санкций. В сфере кадровых служб имеется достаточно средств для осуществления тех или иных действий.

Возникновение проблем исследуется очень детально, с выявлением причин и последствий. Каждая ситуация рассматривается индивидуально, по необходимости, привлекаются специалисты со стороны.

Кадровая политика, особенно в условиях санкционной ситуации, должна быть максимально реалистичной и соответствующей ситуации. Часто приходится включать довольные жесткие меры для достижения той или иной цели, это, конечно, не желательно, но в критических ситуациях необходимо.

Очень важный аспект – это комплексность кадровой политики. Она должна учитывать цели и задачи всех уровней и направлений организации: экономических, правовых, социальных и т.д.

Грамотный руководитель старается разработать политику таким образом, чтобы в санкционной ситуации не возникло проблем с персоналом по причине неуверенности людей в собственном будущем.

1.3 Методики оценки эффективности управления персоналом

Наиболее близка руководителям российских организаций экспертная оценка эффективности управления персоналом. Она проводится на базе ассесмента, аттестации, опросов. Плюсом служит простота и дешевизна оценки, а минусом – определенная субъективность экспертов.

Популярная в настоящее время методика расчета нормы рентабельности вложений в человеческие ресурсы (ROHRI) основывается на формуле:

ROHRI = (доход – инвестиции)/инвестиции

Норма рентабельности рассчитывается обычно в процентах и показывает, сколько рублей организация может получить от расходов в сфере кадров. Методология расчета основана на оценке стоимости инвестиционного проекта в HR. Основная трудность применения методики состоит в предварительных расчетах стоимости конкретного мероприятия и выделения стоимостного вклада (вклада в прибыль) от данной инвестиции. Многие затраты могут быть скрыты, быть в неявном виде. Д. Киркпатрик выделяет четыре уровня оценок:

1. реакция сотрудников на мероприятия;
2. связанные с мероприятием результаты в знаниях и опыте;
3. изменения в поведении на рабочем месте;
4. показатели влияния программы на организации [16].

Д. Филипс добавил еще один уровень – расчет ROHRI. Дональд Киркпатрик выделяет также три вида критериев:

1) экономические (количественные, в денежных единицах);

2) качественные (обычно в терминах «лучше – хуже» или по шкале оценок в баллах с последующим переводом баллов в процентное соотношение);

3) критерии эффективности.

Модель Киркпатрика была модифицирована в 1997 г. Office of Training and Further Education с четырьмя стадиями оценки:

1. бюджетная стадия с детализацией расходов бюджета проектов;
2. оценка опыта сотрудников;
3. проектная стадия с оценкой вклада;
4. стратегическая стадия для оптимального распределения кадрового ресурса по всей организации.

Кроме того, сходные модели оценки эффективности затрат предложил Касцио, Дуглас и Стро. Некоторые экономисты применяют твердые и мягкие показатели доходов. Кроме того, рекомендуется дифференцировать сотрудников, которые участвуют в программе, на разные группы для большей точности в анализе и расчетах [17].

Другая методика оценки, предложенная Д. Филипсом, основана на расчете пяти показателей эффективности управления персоналом:

1. оценка инвестиций в HR-службу как отношение расходов HR-службы к операционным расходам;
2. оценка инвестиций в HR-службу как отношение расходов HR-службы к количеству работников;
3. показатель отсутствия на рабочем месте – состоит из качества прогулов и числа сотрудников, неожиданно уволившихся;
4. показатель удовлетворенности – доля удовлетворенных работой сотрудников (в%). Устанавливается в результате опроса;
5. критерий единства и согласия в организации. Рассчитывается экспертно по данным производительности и эффективности труда.

Методика оценки Д. Филипса успешно применяется в организациях с хорошо поставленным кадровым учетом. Методика оценки Д. Ульриха основана на расчете пяти показателей эффективности управления персоналом:

1. сравнение показателя производительности труда в расчете на единицу сырья или единицу зарплаты до и после HR-мероприятия;
2. показатели скорости бизнес-процессов, например скорости прохождения бизнес-процедур с другими организациями;
3. параметры способностей, лояльности, морального климата в коллективе — оцениваются в ходе опросов, тестирования;
4. организационные изменения, определяемые по скорости бизнес-процессов до и после нововведений.

Сбалансированная система показателей Нортона и Каплана включает набор показателей, описывающих эффективность управления кадрами в четвертой проекции показателей «обучения и роста»: количество высокомотивированных работников считают в результате участия в e-Learning и тренингах, найма и сохранения компетентных работников, переподготовки в стратегически важных областях. Показатели четвертой проекции (бизнес-процессы, потребители, финансы) для достижения стратегических целей, например максимизации акционерной стоимости [18].

Существуют частные методики эффективности управления персоналом, в частности, в рамках мероприятий по обучению сотрудников с применением электронных средств (e-Learning), а также в рамках специальных тренингов.

Методы для оценки e-Learning включают методики расчета затрат на основе совокупной стоимости владения (Total cost of Ownership), функционально-стоимостного анализа (Activity Based Costing), а также методики расчета затрат и выгод на основе анализа и издержек (Cost BenefitAnalysis) и адаптированной сбалансированной системы показателей Нортона и Каплана. Совокупная стоимость владения, функционально-стоимостной анализ – это модели, включающие прямые и косвенные затраты по приобретению и использованию оборудования для e-Learning проекта.

2. Анализ управления персоналом в УМНС России по Краснодарскому краю

2.1 Характеристика деятельности и структура органа УМНС

Среди множества экономических рычагов, при помощи которых государство воздействует на рыночную экономику, важное место занимают налоги. В условиях рыночных отношений, и особенно в переходный к рынку период, налоговая система является одним из важнейших экономических регуляторов, основой финансово-кредитного механизма государственного регулирования экономики. Го­сударство широко использует налоговую политику в качестве определенного ре­гулятора воздействия на негативные явления рынка. Налоги, как и вся налоговая система, являются мощным инструментом управления экономикой в условиях рынка. От того, насколько правильно построена система налогообложения, зави­сит эффективное функционирование всего народного хозяйства [19].

Система Министерства Российской Федерации по налогам и сборам условно делится на три уровня (рис. 1):

1. Общефедеральный - центральный федеральный орган исполнительной государственной власти (Министерство Российской Федерации по налогам и сборам). Оно возглавляется Министром Российской Федерации, назначаемым Президентом Российской Федерации по представлению Председателя Правительства РФ. Заместители руководителя назначаются по его представлению Правительством Российской Федерации. Министр Российской Федерации по налогам и сборам формирует совещательный орган - коллегию.
2. Региональный - Госналогинспекции по республикам в составе Российской Федерации краям, областям, автономным образованьям, городам: Москве и Санкт-Петербургу (т.е. инспекции по субъектам Федерации). Руководители этих инспекций назначаются руководителем Госналогслужбы России. В инспекциях этого уровня также образуются коллегии [20].
3. Местный - Госналогинспекции по Краснодару, районам, городам без районного деления и районам в городах. Руководители этих инспекций назначаются вышестоящими налоговыми органами.



Рисунок 1 – Структура налоговой системы Российской Федерации

На рисунке 2 представлена структура центрального аппарата Министерства по налогам и сборам России. Как видим, он представляет собой совокупность различных департаментов и управлений. Каждый из департаментов состоит из различных отделов.



Рисунок 2 – Структура Центрального аппарата МНС Российской федерации

Районные (городские) государственные налоговые инспекции, как например УМНС России по Краснодарскому краю, выполняют основную нагрузку по непосредственному контролю за исполнением налогового законодательства всеми физическими и юридическими лицами на обслуживаемой территории [21]. Государственная налоговая инспекция выполняет следующие функции:

1) обеспечивает учет налогоплательщиков;

2) обеспечивает контроль за выполнением налогоплательщиками и другими участниками налоговых отношений налогового законодательства;

3) осуществляет исчисление окладных налогов;

4) ведет оперативно-бухгалтерский учет сумм налогов и других платежей;

5) применяет меры по пресечению (предотвращению) нарушений налогового законодательства;

6) контролирует выполнение субъектами предпринимательской деятельности требований законодательства в отношении наличного денежного обращения;

7) применяет меры для предотвращения или ликвидаций убытков, нанесенных бюджету или налогоплательщику;

8) применяет меры ответственности к нарушителям налогового законодательства;

9) осуществляет учет, оценку и реализацию конфискованного, бесхозяйного имущества, имущества, перешедшего по праву наследования к государству и кладов;

10) выступает агентом валютного контроля;

11) выступает исполнительным органом по применению мер взыскания, наложенных рядом государственных инспекций и других контрольных органов.

Сотрудники городской налоговой инспекции составляют, анализируют и представляют вышестоящим государственным налоговым органам установленную отчетность, а районным и городским финансовым органам — ежемесячные сведения о фактически поступивших суммах налогов и других платежах в бюджет. Часть этих функций реализуется в повседневной деятельности инспекторским составом, часть — руководителем или его заместителем [22].

Структура и штатная численность городской налоговой инспекции утверждается ее начальником на основании социально-демографических, экономических и географических характеристик района, объема выполняемой работы и других факторов, учитываемых при определении количества сотрудников и создании внутриструктурных подразделений, в пределах установленного им фонда оплаты труда.

В управлении Министерства по налогам и сборам по Краснодарскому краю созданы отделы и группы по видам взимания налогов. Их работа строится по отраслевому принципу.

Согласно штатной численности и структуре в ее состав входят начальник, заместители начальника, начальники отделов, главные государственные налоговые инспекторы, старшие государственные налоговые инспекторы, государственные налоговые инспекторы, специалисты, работники бухгалтерии и вспомогательного аппарата.

Реорганизация не должна серьезно повлиять на поступления налогов в бюджеты различных уровней, т.к. в административных образованиях, на месте прекративших свою деятельность инспекций, работают территориальные участки межрегиональных ИМНС России, будут проводиться камеральные и выездных проверки, рейды [23].

Реорганизация позволила при сокращении численности работников в инспекциях по районам области увеличить штаты большинства инспекций по районам г. Краснодар, где нагрузка в десятки раз выше, чем в сельской местности.

Несмотря на реорганизацию, по итогам 2017 года поступления налогов в крае выросли на 34 процента.

Новые направления работы, такие как обеспечение сбора единого социального налога, присвоение ИНН всему работоспособному населению, создание акцизных складов выполнялись без увеличения штатной численности налоговых работников.

В каждой межрайонной или районной налоговой инспекции в Краснодарском крае имеются отделы кадров.

2.2 Анализ управления персоналом

Масштаб, характер, специфика деятельности налоговых органов определяют состав, требования к персоналу (кадрам), влияют на их количественные и качественные характеристики.

Департамент кадровой политики выступает главным субъектом управления персоналом в Министерстве Российской Федерации по налогам и сборам. Основными целями деятельности департамента являются:

1. обеспечение организационных структур УМНС РФ персоналом, профессионально подготовленным к выполнению задач, стоящих перед управлением;
2. рациональное управление профессиональным опытом персонала – важнейшим и ценнейшим капиталом любой организации;
3. создание должностных структур, обеспечивающих возможности для реализации достигнутого опыта персонала и формулирующих благоприятные условия для реализации творческого потенциала человека и его карьерного роста [24].

Таким образом, на департаменте по кадровой политике лежит ответственность за формирование высокого профессионализма и культуры управленческой деятельности, достижение укомплектованности организаций и учреждений квалифицированными, инициативными, высоконравственными работниками, эффективное использование интеллектуально-кадрового потенциала налоговой службы, его сохранение и приумножение, а также за создание благоприятных условий и гарантий для проявления каждым работником своих способностей, реализации позитивных интересов и личных планов, его профессионального роста и служебного продвижения, повышения эффективности трудовой деятельности.

На рисунке 3 схематично представлены основные направления деятельности по управлению персоналом в департаменте. При этом управление включает следующие функции.



Рисунок 3 – Основные направления деятельности при управлении персоналом в Органе Министерства РФ по налогам и сборам

1. Административная функция

Отражает деятельность органов управления на основе законодательства в области труда и нормативных актов, регулирующих дипломатическую службу (составление штатного расписания, прием, увольнение, продвижение кадров, соблюдение трудового законодательства).

1. Функция планирования

Отражает деятельность органов управления по оценке имеющегося кадрового потенциала и определение потребностей в кадрах в будущем (планы, прогнозы, программы).

1. Социальная функция

Отражает деятельность органов управления в области заработной платы, социальных льгот, обеспечения здоровья и безопасности сотрудников.

1. Функция повышения качества служебной деятельности

Отражает деятельность органов управления по разработке и реализации предложений по совершенствованию организации труда (объем, содержание), по организационным изменениям в структурных подразделениях, по организации учебы персонала (подготовке, перепрофилированию).

1. Воспитательная функция

Связана с возрастанием роли личности государственного служащего (знание, формирование необходимых морально-этических установок).

1. Функция мотивации

Предполагает действие органов управления по созданию условий, побуждающих сотрудников к активной трудовой деятельности посредством экономических, моральных и других рычагов.

1. Информационно-аналитическая функция

Обучение персонала современным информационным технологиям, пользованием компьютерами и современной оргтехникой, создание банка данных, выработка мер по безопасности, конфиденциальности банка кадровой информации.

Система управления персоналом УМНС включает в себя ряд подсистем, отражающих такие направления работы с персоналом как:

1. Поиск и привлечение персонала.
2. Отбор кандидатов на работу по результатам комплексной оценки.
3. Адаптация персонала.
4. Профессиональная ориентация, создание кадрового резерва.
5. Мотивация персонала.
6. Оценка персонала.
7. Стимулирование работников.
8. Развитие персонала.
9. Перемещение и ротация кадров.
10. Корпоративная культура.

В таблице 1 представлены основные методы, применяемые в управлении персоналом в налоговой службе.

Таблица 1 - Методы управления персоналом, применяемые в государственной налоговой службе по Краснодарскому краю

|  |  |
| --- | --- |
| Метод | Содержание (сущность) |
| 1 | 2 |
| Системный | Любая система (объект управления) рассматриваются как совокупность взаимосвязанных элементов |
| Комплексный | Учет экономических, социальных и психологических аспектов управления в их взаимосвязи |
| 1 | 2 |
| Интеграционный | Учет взаимосвязей: между отдельными подсистемами и элементами системы управления; между стадиями жизненного цикла объекта управления; между уровнями управления по вертикали; между субъектами управления по горизонтали |
| Маркетинговый | Ориентация управленческой системы при решении поставленных задач на потребителя |
| Функциональный | Управление персоналом рассматривается как совокупность функций, выполняемых кадровыми структурами при реализации процесса управленческого воздействия |
| Динамический  | Рассматривает процесс управления персоналом в диалектическом развитии, в причинно-следственных связях и соподчинении и проводит ретроспективный (5-10 лет) и перспективный анализ |
| Процессный  | Рассматривает функции управления как взаимосвязанные и взаимообусловленные, а процесс управления как комплекс непрерывных и взаимосвязанных действий |
| Нормативный  | Устанавливает нормативы управления по всем подсистемам управления (обоснованные нормативы по каждому элементу системы повышают уровень управления) |
| Административный | Регламентирует функции, права и обязанности в нормативных актах |
| Поведенческий | Оказание помощи государственному служащему в осознании своих возможностей, способностей на основе применения научных методов управления |
| Ситуационный | Пригодность различных методов управления персоналом определяется конкретной ситуацией |

Специфика деятельности по управлению персоналом в Министерстве по налогам и сборам обусловлена значительной штатной численностью его центрального аппарата и налоговых органов в целом.

Как уже отмечалось, отдела по управлению персоналом в налоговой службе нет. Однако система управления персоналом как комплекс определенных функций по руководству персоналом в службе существует, т.к. как и любая другая организация ГНИ по Краснодарскому краю осуществляет набор персонала, его развитие и обучение, адаптацию и мотивацию. Функции персонал-менеджмента сосредоточены в отделе кадров и распределены между начальниками отделов [26].

Рассмотрим, как осуществляются в государственном налоговом органе основные функции по управлению персоналом.

1. Планирование

При планировании численности работников в департаменте по кадровой политики Министерства РФ по налогам и сборам учитывается общая численность работников Министерства и по отдельным городским (районным) и местным налоговым органам, характерные особенности, социальная и демографическая характеристика региона, структурный и квалификационный состав персонала, сложность и комплексность решаемых задач, техническое обеспечение управленческого труда.

1. Прием, увольнение, адаптация

Руководитель инспекции, его заместители и начальники отделов назначаются и освобождаются от должности начальником вышестоящей налоговой инспекции. Прием и увольнение на работу других сотрудников районной (городской) налоговой инспекции производится по согласованию с руководителем инспекции. Он несет персональную ответственность за подбор и расстановку кадров, повышение и квалификации [28].

Вновь принятые работники представляются к классному чину инспектора налоговой службы III ранга при наличии высшего или среднего специального образования и стажа работы в налоговых органах не менее одного года. Таким образом в налоговой службе осуществляется подготовка и адаптация новых работников.

1. Карьера

В отдельных случаях за примерное исполнение служебных обязанностей и высокие показатели в. Работе руководитель вышестоящей налоговой инспекции вправе присвоить более высокий классный чин по истечению определенного срока.

1. Подбор кадров

Подбор персонала в налоговой службе заключается в создании резерва кандидатов на все рабочие места с учетом будущих изменений.

Набор традиционно делится на внешний и внутренний. Преимущества внешнего отбора состоят в том, что в организацию вовлекаются новые люди, приносящие с собой новые идеи, создаются возможности для более активного организационного развития.

Источниками внешнего отбора являются: объявления в газетах, агентства по трудоустройству, специализированные консультационные организации.

Рисунок 4 – Структура источников набора кадров в налоговой службе Российской федерации

Таким образом, в налоговую службу набор работников осуществляется в основном через консультационные (рекрутинговые) агентства [25]. При этом при отборе кандидатов на руководящие вакантные должности организация использует в основном внутренние источники, а при подборе остальных работников организация обращается в специальные агентства и газету. Иногда новый работник принимается через другие источники.

Преимущества внутреннего набора состоят в том, что работник является уже адаптированным к коллективу по сравнению с вновь принятым на работу, его способности оцениваются выше, выше и удовлетворенность трудом.

Отбор работников для перемещений на вышестоящие должности, т.е. из собственного внутреннего источника, осуществляется на основе оценки их профессиональных знаний, умений и навыков. Процесс принятия решения о внутренних перемещениях включает следующие стадии.

На основе информации об освободившихся должностях в отделе, начальник отдела принимает решение о выдвижении кандидатур на вакантные должности, определяет количество вакантных должностей, и дает указания отделу кадров заняться поиском кандидатур внутри организации.

Соответствие качественного состава кандидатур имеющимся вакантным должностям определяется начальником отдела кадров. Начальник отдела опирается на имеющиеся должностные инструкции, определяющие основные требования к уровню профессиональных знаний, умений, опыту работы. Должностные инструкции работников утверждаются директором налоговой инспекции.

Далее начальник отдела кадров анализирует состав и количество возможных кандидатур, составляет предварительный список перспективных работников, основываясь на оценке личной документации (личных дел (карточек), ведомостей по использованию рабочего времени с целью выявления фактов прогулов, послужных списков, и др. документации, дающей информацию о профессионализме и трудовом поведении работника). Используется также личный опыт общения сотрудников отдела кадров с данными сотрудниками [27].

Начальник отдела кадров оценивает кандидатуры следующим образом: производится «трехмерная» оценка кандидата, которая заключается в учете информации о работнике, полученной от его коллег по работе, от его подчиненных, а также от вышестоящего руководства.

Список кандидатур предъявляется начальнику инспекции, а также в Управление МНС по Краснодарскому краю. На совещании начальник отдела кадров дает заключение о соответствии или несоответствии каждого кандидата определенной должности.

Начальник налоговой инспекции по результатам совещания принимает окончательное решение о принятии работника (в случае его согласия) на новую должность.

Руководство использует преимущественно внутренние ресурсы для качественного пополнения кадрового состава.

Ежегодно в государственной налоговой службе осуществляется аттестация, целью которой является: принятие решения о повышении или понижении в должности, увольнении тех или иных работников; о конкретных направлениях работы с имеющимся резервом.

2.3 Оценка системы управления персоналом. Основные проблемы.

На рисунке 5 схематично представлена система управления персоналом, действующая в управлении Министерства по налогам и сборам по Краснодарскому краю.



Рисунок 5 – Схема управления персоналом в государственной налоговой службе по Краснодарскому краю

В результате анализа управления персоналом в организации мы выявили ряд проблем, которые можно систематизировать в следующую таблицу (таблица 2).

Таблица 2 - Недостатки системы управления персоналом в налоговой службе по Краснодарскому краю

|  |  |
| --- | --- |
| Область | Характеристика недостатка |
| 1 | 2 |
| 1. Структура системы | Недостаточная четкость распределения функциональных обязанностей в области управления персоналом; дублирование одних функций, недостаточное внимание другим |
| 2. Подбор персонала | Большая трудоемкость при оценке кандидатов из-за длительной системы собеседований; недостаточное внимание уделяется личностным характеристикам (таким, как способности к выполнению тех или иных функций, черты характера), во многом определяющим успешность выполнения должностных обязанностей и взаимодействия с окружающими |
| 3. Система обучения и развития персонала | Деятельность по созданию резерва "на выдвижение" не эффективна, поскольку она предполагает только продвижение по вертикали, которому способствует проведение мероприятий по оценке сотрудников и повышению квалификации;не используется возможность качественного (личностного) роста работников, который предполагает создание возможностей для проявления инициативы и развитии способностей каждого отдельного сотрудника, зачисленного в резерв. Другими словами, отсутствуют разработки программ карьерного роста сотрудников |
| 1 | 2 |
| 4. Мотивация труда | Повременно-премиальная система оплаты (должностные оклады) выполняет уравнительную функцию. Данная система оплаты труда ориентирует работников на «внешний карьерный рост», выражающийся в получении вышестоящей должности и, собственно, более высокой зарплаты. В действительности, не происходит развитие внутренних способностей, очень значимых для руководящего работника, - умение принять на себя ответственность, проявить инициативу, координировать деятельность подчиненных, завоевывать доверие коллег |

Таким образом, в системе управления персоналом существует недостаточная четкость распределения функциональных обязанностей, большая трудоемкость подбора персонала. Система обучения и развития персонала, а также система стимулирования его трудовой деятельности требует совершенствования.

Таблица 3 Анализ соблюдения принципов формирования эффективной кадровой политики в УМНС по Краснодарскому краю

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование принципа | Содержание принципа |
| 1 | 2 |
| Соответствие функций управления персоналом целями деятельности | Выполняется. Функции управления персоналом изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями деятельности в налоговой сфере |
| Первичности функций управления персоналом | Не выполняется. Организационная структура неадекватна количеству и трудоемкости управления персоналом |
| 1 | 2 |
| Оптимальности соотношения интра - и инфрафункций управления персоналом | Не выполняется. Интрафункции значительно превышают инфрафункции |
| Оптимального соотношения управленческих ориентаций | Не выполняется. Налоговая служба недостаточно ориентирована на развитие персонала, в основном ориентирована на необходимое обеспечение трудового процесса персоналом (текущую деятельность) |
| Потенциальных имитаций | Выполняется. Временное выбытие отдельных работников не прерывает основной деятельности |
| Экономичности | Выполняется. Система управления персоналом не требует значительных затрат |
| Прогрессивности | Не выполняется. Требует внедрения более прогрессивных методов управления  |
| Перспективности | Не выполняется. Так как эффективной системы управления персоналом, которая была бы ориентирована на развитие организации, не существует |
| Комплексности | Выполняется. Существующая система управления персоналом имеют достаточную комплексность |
| Оперативности | Выполняется. Принятие решений по управлению персоналом в организации в большинстве своем своевременно, оперативно |
| Оптимальности | Не выполняется |
| Простоты | Выполняется |
| Научности | Выполняется |
| 1 | 2 |
| Иерархичности | Не выполняется | Принципы не выполняются, т.к. сама система управления персоналом как структурное подразделение отсутствует |
| Автономности | Не выполняется |
| Многоаспектности | Не выполняется |
| Согласованности | Не выполняется |
| Устойчивости | Не выполняется |
| Прозрачности | Выполняется. Несмотря на то, что система управления персоналом имеет ряд недостатков, она представляет собой концептуальное единство, содержит доступную терминологию, строится на единых этапах, функциях, фазах |
| Комфортности | Не выполняется. Существующая система управления персоналом не обеспечивает максимум удобств для творческих процессов  |

Таким образом, система управления персоналом в налоговой службе не оптимальна и требует совершенствования. Ряд принципов формирования эффективной системы управления персоналом не выполняется. В частности, не выполняются принципы первичности функций управления персоналом, оптимальности соотношения различных функций при управлении персоналом, оптимальности соотношения управленческих ориентаций, прогрессивности, перспективности развития системы управления персоналом и ее оптимальности. В УМНС она также неавтономна, не имеет собственной структуры, а значит, неустойчива.

В данной системе упускается очень важный элемент, обеспечивающий эффективность действия системы управления персоналом — это так называемый "человеческий фактор". Руководство налогового органа использует "технический" подход к возможностям развития организации, и, соответственно, к совершенствованию персонала.

Результат обеспечивается за счет строго соответствия персонала техническим (функциональным) характеристикам (уровню квалификации, возрасту, стажу, образованию); и применения контроля на всех этапах системы управления персоналом.

В результате анализа управления персоналом в налоговой службе и оценке действующей системы управления персоналом, можно выделить следующие направления совершенствования системы управления персоналом налоговой службы (рис. 5).



Рисунок 5 – Направления совершенствования системы управления персоналом в управлении Министерства по налогам и сборам Российской федерации

Применение современных информационных технологий, несомненно, является необходимым условием создания эффективной системы управления персоналом.

Любое научно-обоснованное и объективное решение при построении и реализации кадровой политики не может приниматься без полной, достоверной и актуальной на соответствующий момент времени информации.

Специфика деятельности по управлению персоналом в Министерстве, обусловленная значительной штатной численностью его центрального аппарата и налоговых органов в целом, требует качественного учета и оперативной обработки огромных массивов разрозненных данных.

Свод, обобщение информации о персонале и подготовка отчётов на различных уровнях единой системы налоговых органов требуют значительного количества рабочего времени. При этом в силу как объективных, так и субъективных причин далеко не всегда обеспечивается единообразное понимание задач, а соответственно, корректность и сопоставимость представляемых данных. Кроме того, возникает объективная необходимость максимально освободить работников от технической и рутинной работы в процессе кадрового учёта.

Исследования и наблюдения, проведённые в территориальных налоговых органах, показали, что, несмотря на компьютеризацию отдельных направлений «кадровой» деятельности, рутинная техническая работа с документами работников и кандидатов занимает до настоящего времени подавляющую часть рабочего времени «кадровиков».

Такая ситуация не может быть признана приемлемой, в первую очередь потому, что у работников кадровых подразделений не остаётся достаточного количества времени на решение концептуальных задач, на работу непосредственно с людьми.

Поэтому внедрению современных информационных технологий в деятельность по управлению персоналом Руководство Департамента кадровой политики должно придавать первостепенное значение.

Соответственно, для перестройки, информатизации налоговых органов потребуется подбор новых работников – специалистов, следовательно, требуется также улучшить процесс подбора кадров.

Повышение эффективности управления любой организацией, в том числе и государственной, всецело зависит от того, насколько разумно используется то богатство, та ценность, которую составляют профессиональные возможности людей. Успех, вне зависимости от форм собственности и принадлежности организации, зависит от того, насколько продуманно осуществляется управление как актуальными, так и потенциальными профессиональными возможностями, профессиональным опытом людей. Если же этого не происходит, если руководитель не способен осознать свое амплуа, а к тому же и не позволяет делать практические шаги в этом направлении службе управления персоналом, то каким бы высокопрофессиональным ни был состав персонала, творчески и продуктивно работающая организация вряд ли может получиться.

Анализ практики процесса управления профессионально-должностным развитием персонала государственной службы свидетельствует о том, что его нет в том виде, в каком он должен быть. Можно вести речь лишь о некоторых его фрагментах, частях, и то реализуемых эпизодически, дискретно. К примеру, в настоящее время есть и понимание, и реальная практика по подготовке, переподготовке и повышению квалификации государственных служащих, но их назначение, продвижение по должностной иерархии в организации напрямую от этого не зависит. Государственный служащий, например, молодой налоговый инспектор, получив приращение знаний в процессе дополнительного обучения, сталкивается в организации с их невостребованностью. В результате не включенные в практическую деятельность знания обесцениваются, а указанные формы профессионального развития теряют свою стимулирующую роль в управлении должностной карьерой.

Таким образом, главный смысл управления должностной карьерой персонала состоит в том, чтобы все то ценное, чем обладает или может обладать человек в организации, было эффективно задействовано для достижения целей государственной службы и удовлетворения интересов личности. Умело распорядиться этим достоянием – важнейшая задача руководителей и кадровых служб государственных органов власти.

Управление карьерой персонала государственной службы – многогранный процесс, однако есть наиболее существенные его элементы, которые необходимо всегда иметь в виду.

3. Совершенствование системы управления персоналом УМНС России по Краснодарскому краю

3.1 Информатизация технологических процессов в управлении персоналом

В процессе анализа и оценки системы управления персоналом в Управлении Министерства по налогам и сборам по Краснодарскому краю были выявлены следующие области её совершенствования:

1. информатизация технологических процессов в управлении персоналом;
2. подбор и отбор кадров;
3. обучение, развитие, управление карьерой персонала;
4. аттестация персонала и формирование кадрового резерва.

Прежде чем приступить к подробному изложению рекомендаций в данных областях управления персоналом, необходимо отметить основную идею совершенствования системы управления персоналом в современной налоговой службе.

Отдел кадров налоговой инспекции, как правило, имеет низкий организационный статус, является слабым в профессиональном отношении [30]. В большинстве случаев, он структурно разобщен с другими отделами, которые выполняют функции управления кадрами (отдел труда и заработной платы, юридический отдел и др.). И, как следствие, он не является ни методическим, ни информационными, ни координирующими центром кадровой работы государственного органа.

Современным кадровым службам недостаточно только оформлять приказы и распоряжения, хранить кадровую информацию. Они постепенно должны превращаться в центры по разработке и реализации стратегии организации труда, цель которой повышение трудовой, творческой отдачи и активности персонала, разработка и реализация программ развития кадров, обеспечение справедливой оплаты труда и т.д.

Итак, основная идея совершенствования системы управления персоналом в современной налоговой службе – повышение ее организационного статуса – от статуса «отдела кадров» до статуса «отдела менеджмента персонала» или «отдела по управлению человеческими ресурсами», при котором он станет сильным в профессиональном отношении, структурно взаимосвязанным с другими отделами по управлению персоналом, а лучше – координирующим центром кадровой работы государственного органа.

При этом должна произойти смена основных парадигм управления кадрами (таблица 4).

Таблица 4 Особенности управления человеческими ресурсами

|  |  |
| --- | --- |
| Управление кадрами | Управление человеческими ресурсами |
| Вертикальное управление подчиненными, «кадры» - отдельная функция | Горизонтальное управление и забота обо всех ресурсах, акцент на формировании команды |
| Централизованная кадровая функция, которую выполняет отдел кадров; специалисты планируют, мотивируют и т.д. персоналом же управляют линейные руководители | Децентрализованная кадровая функция реализуется в линейном управлении. Линейные руководители отвечают всеми ресурсами подразделения и за достижение целей. Специалисты по персоналу оказывают поддержку линейному менеджменту |
| Кадровое планирование – следствие плана деятельности организации и реакция на него, связь односторонняя | Планирование человеческих ресурсов полностью интегрировано в корпоративное планирование; связь двусторонняя |
| Цель – обеспечить наличие нужных людей в нужном месте в нужное время и освобождение ненужных людей. С сотрудниками обращаются как с «фактором производства», их «расставляют», как фигуры в шахматах | Цель – совмещение имеющихся человеческих ресурсов, квалификации и потенциалов со стратегией и целями организаций. С сотрудниками обращаются как с объектом корпоративной стратегии и инвестиций, фактором преимущества в конкурентной борьбе |
| Кадровая политика направлена на достижение компромисса между экономическими и социальными партнерами | Управление человеческими ресурсами нацелено на развитие целостной сильной корпоративной культуры и балансирование текущих потребностей интегрированной организации с окружающей деловой средой |

Решение задачи автоматизации работы с персоналом как одного из направлений кадровой работы на современном этапе начинается с центрального аппарата Министерства.

В течение последних нескольких месяцев совместными усилиями Департамента кадровой политики, Департамента информационных технологий и ГНИВЦ МНС России создан и введён в опытную эксплуатацию программно-информационный комплекс «Кадры» на базе СУБД ORAKLE, заменивший морально и технологически устаревшую систему «Архив-кадры», функционировавшую в среде DOS [31].

Новый комплекс обеспечивает целый ряд принципиально новых функций и имеет эргономичный интерфейс. Предусматривается автоматизированное формирование проектов приказов по личному составу с одновременным пополнением базы данных, удобный просмотр с возможностью вывода на печать информации по кандидатам и работникам, а также формирование типовых справочно-аналитических отчётов по результатам обработки информации из базы данных [32]. Кроме того, специально для обеспечения текущих потребностей в аналитической информации создана, так называемая, «Система произвольных запросов», которая позволяет работнику, обладающему навыками пользователя, самостоятельно формировать список параметров запроса, а также условия, по которым будет осуществляться выборка информации из базы данных.

Поскольку Программно-информационный комплекс «Кадры» и «Запросная система», как его часть, созданы на основе современных информационных технологий, это позволяет переносить полученные с их помощью данные в иные приложения для их дальнейшей обработки, в том числе представления в графической форме. В частности, с применением специализированных приложений, предназначенных для статистической обработки социологической информации, были получены данные о качественном и количественном составе персонала Центрального аппарата Министерства, в том числе в его динамике. Это сведения о профессионально -квалификационном, демографическом составе, стаже работы, динамике текучести персонала по соответствующим группам. Использование тех же приложений позволило построить прогноз развития ситуации с кадрами на ближайшее будущее [33].

Таким образом, новый комплекс «Кадры» обеспечивает не только систематический учёт данных о работниках, но и представляет собой эффективный инструмент информационно-аналитической работы, позволяющий оперативно отслеживать кадровую ситуацию в динамике, тем самым, обеспечивая условия для принятия объективных и своевременных управленческих решений Руководством Министерства.

В отличие от аналогов на рынке программного обеспечения комплекс «Кадры» создавался не под усреднённого пользователя, а с учётом потребностей и задач при непосредственном участии работников Департамента кадровой политики и, соответственно, в максимальной степени адаптирован к потребностям современной кадровой работы в системе налоговых органов. Этот же принцип должен сохраниться и на региональном уровне, обеспечив сохранение всех имеющихся к настоящему времени полезных наработок.

Внедрение комплекса «Кадры» на территориальном уровне, в частности в Краснодарском крае, позволит значительно сократить затраты времени на оформление текущих и отчётных документов. Кроме того, отпадёт сама необходимость в составлении значительного количества отчётов на территориальном уровне: получив непосредственный доступ к текущей информации о персонале, Департамент кадровой политики сможет самостоятельно формировать аналитику по необходимым выборкам. Кроме экономии времени на составление отчётов, их пересылку и обобщение, это обеспечит повышение достоверности отчётных данных за счёт единообразного понимания смысла и применения единых алгоритмов обработки информации. При этом на территориальные органы будет возложена, в основном, задача обеспечения достоверности первичной информации о персонале и своевременности её обновления.

Одновременно с распространением комплекса «Кадры» на территориальные органы будут расширяться и его функциональные возможности – в направлении автоматизации всех функции управления, связанных с персоналом.

Уже сейчас ПИК «Кадры» предусматривает такие дополнительные разделы, как «Воинский учёт» и «Допуск к гостайне». Формируются разделы, которые будут обеспечивать информационное взаимодействие с Департаментом финансового обеспечения и Департаментом материального обеспечения и капитального строительства.

Заслуживает положительной оценки также ряд других предложений по автоматизации процессов управления, разработанных Департаментом кадровой политики. Среди них необходимо отметить информационный ресурс «Кто есть, кто?» и программу «Планировщик», непосредственно связанные с комплексом «Кадры» [34].

Подсистема внутреннего информационного ресурса «Кто есть, кто?» представляет собой автоматически обновляющийся электронный справочник работников налоговой инспекции, расширенный теми сведениями, которые работник пожелает сделать открытыми для его коллег (с учётом требований к защите персональных данных, предусмотренных Трудовым кодексом). Наряду с традиционными сведениями о должности, классном чине, рабочем телефоне здесь предусматривается представление и иной информации, начиная от фотографии работника, сведений об образовании и стаже работы по специальности до самостоятельно заполняемых работником разделов «Характеристика деятельности» и «Увлечения».

Кроме того, предполагается, что система будет содержать информацию о структуре налогового органа, сведения о вакансиях, электронную доску почёта, средства коммуникации и некоторые другие вспомогательные средства.

Внедрение данной системы, несомненно, сыграет немаловажную роль при реализации таких подсистем системы управления персоналом как адаптация новых работников, профориентация, мотивация, внутренний набор и ротация персонала, формирование и развитие корпоративной культуры и других.

Создаваемая сейчас программа «Планировщик» направлена на совершенствование организации работы сотрудников, создание эффективной системы самоконтроля и внешнего контроля процесса и результатов труда, т.е., в конечном счёте, на совершенствование процессов управления. Планировщик будет использоваться работником как индивидуально настраиваемый инструмент планирования своего рабочего времени и система самоконтроля, а его начальником для оптимального распределения нагрузки среди работников подразделения, контроля за исполнением задач подразделения в целом и каждого работника в отдельности в целях обеспечения эффективного и непрерывного рабочего процесса.

Итак, автоматизация кадровой работы является одним из направлений сложной и многоноплановой системы управления персоналом в налоговых органах, построение которой в ближайшее время следует порекомендовать для УМНС по Краснодарскому краю.

Реализация подобной системы управления персоналом на территориальном уровне потребует непосредственного и ежедневного участия специалистов психологов и социологов, по крайне мере на уровне управлений по субъектам Федерации. Только широкое внедрение современных информационных технологий в деятельность «кадровых» подразделений позволит осуществлять эту работу без пересмотра штатной численности [36].

Предварительный анализ показывает, что применение информационных технологий затронет практически каждое из направлений системы управления персоналом. В качестве наиболее очевидных примеров можно привести применение компьютерных технологий при тестировании профессиональных и деловых качеств кандидатов и работников, а также применение современных информационных технологий при дистанционном обучении.

Информатизация и компьютеризация технологических процессов управления персоналом позволит значительно повысить эффективность деятельности государственной налоговой службы на уровне целого государства.

3.2 Совершенствование процессов подбора и отбора кадров

Для органа государственной налоговой службы следует рекомендовать конкурсный прием персонала, так как он дает более широкие возможности при осуществлении самого процесса отбора и подбора кадров, а также дает лучшие результаты по сравнению с существующим в налоговом органе процессом приема персонала [35]. Конкурсный прием в системе государственной службы может способствовать решению нескольких задач:

1. повышению престижа государственных должностей в налоговой службе с целью привлечения наиболее квалифицированных специалистов;
2. увеличению притока кандидатов на работу в органы государственной власти и управления;
3. созданию специализированного сегмента рынка труда, людей ориентированных на работу в органе Управления Министерства РФ по налогам и сборам (т.е. в системе государственной службы);
4. повышению объективности оценки кандидатов и принятия решений путем формализации процедур диагностики и сравнения кандидатов между собой;
5. демократизация кадровых процессов, привлечение к кадровым решениям о принятии кандидатов на работу других (кроме непосредственного или высшего руководителя) лиц;
6. внедрению новых технологий кадровой работы;
7. обучению сотрудников кадровых служб налогового органа работе с новыми профессиональными инструментами;
8. созданию системы сбора, хранения и использования персональной информации для планирования работы с принятыми на работу кандидатами;
9. интенсификация процессов адаптации персонала и формирования рабочих, проектных групп и управленческих команд.

Для проведения конкурса необходимы следующие элементы:

1. претенденты, выставляющие свою кандидатуру на конкурс;
2. конкурсная комиссия, которой предоставляется право на основе положения о проведении конкурса выбрать приемы и методы его проведения;
3. механизмы оценки достоинств конкурсантов и принятие решений по итогам конкурса;
4. механизмы информирования общественности о ходе и результатах конкурса.

Конкурсная комиссия избирается на общем собрании руководителей отделов органа государственной службы.

Таким образом, в налоговом органе должна быть создана конкурсная (или кадровая) комиссия Она, в свою очередь, выбирает метод проведения конкурса отбора кандидатов на какую-либо должность, например на должности:

1. специалист I категории;
2. главный специалист;
3. ведущий специалист;
4. главный налоговый инспектор;
5. консультант.

Выборы – наиболее простой и традиционный способ, при котором учитывается мнение большинства и не проводятся специальные предварительные испытания кандидатов [37]. Их соответствие или несоответствие вакантной должности определяется кадровой комиссией на основе изучения официальных (дипломов об образовании, удостоверений) и неофициальных документов (характеристик от руководства, рекомендаций), собеседования. Информация о кандидатах доводится до собрания коллектива, перед которым выступают претенденты со своими сообщениями. Предпочтение тому или иному кандидату отдается путем голосования, процедура которого предварительно согласовывается (простое большинство, 2/3 от состава голосующих и т.п.).

Преимущество метода – быстрота и возможность учета мнений членов коллектива [38]. Недостаток – субъективизм и невозможность застраховаться от ошибок, поскольку голосующему большинству приходится доверять информации, полученной из характеристик кандидата или, в лучшем случае, доверять своему субъективному мнению, основанному на наблюдении за поведением кандидата, его выступлением и ответами, если выступление организовывается [39].

Подобный метод отбора персонала на руководящую должность практикуется в Управлении Министерства РФ по налогам и сборам по Краснодарскому краю, однако при этом кадровая комиссия не создается. Этим недостаток этого метода становится еще более выразительным, так как голосующему большинству приходится доверять информации, собранной не комиссией, а одному или двум людям, а поэтому - информации более субъективной и незастрахованной от ошибок.

Кроме выборов, в рассматриваемой государственной службе следует порекомендовать использование и метода подбора кандидатов на руководящие должности. Это способ, при котором решение о соответствии кандидата принимается кадровой комиссией, возглавляемой непосредственно вышестоящим руководителем или назначенным им лицом. Данный метод наиболее подходит для руководящих должностей высокого уровня, где наравне с профессиональной компетентностью большое значение придается умению кандидата налаживать отношения с партнерами разного уровня, а также умению быть совместимым с вышестоящим руководством и подчиненными.

Оценивая подбираемых кандидатов, кадровая комиссия помимо анализа документов и их характеристик проводит собеседования, иногда применяются структурированные интервью, и кандидаты подвергаются психологическому тестированию.

Преимущество метода – индивидуальный подход и возможность получить более обоснованную информацию о профессиональных и личностных качествах кандидатов. Однако он медлителен и требует предварительной подготовки [40].

За счет информатизации большинства технологических процессов в управлении персоналом в государственной службе по налогам и сборам этот недостаток потеряет свою силу.

Необходимо отметить, что описанный метод также не лишен недостатка субъективности, которая имеет эмоционально-психологический характер и которая не может быть преодолена даже при использовании данных психологической диагностики. В данной парадигме существует тенденция принимать решение о кандидате на основе первого впечатления, без учета информации, получаемой при дальнейшем собеседовании. Ошибки часто происходят из-за тенденции оценивать кандидата в сравнении с впечатлением, оставленным предыдущим кандидатом. Влияет на оценку внешний вид человека, его социальное положение, манеры и т.д.

В то же время структурированное интервью (заранее заготовленный опросник, охватывающий основные интересующие кадровую комиссию проблемы) повышает надежность результатов собеседования. Кроме того, использование этого метода продуктивно только в ситуации отсутствия конфликта, когда назначение отобранного руководителя затрагивает интересы коллектива.

Итак, для совершенствования процесса подбора и отбора персонала в государственную налоговую службу необходимо использовать конкурсный прием, который дает лучшие результаты подбора кадров в профессиональном и эмоционально-психологическом отношении.

Прежде всего, он будет способствовать повышению престижа органов государственной налоговой инспекции, формированию особого сегмента рынка труда специалистов в налоговой сфере, а также будет способствовать повышению объективности оценки кандидатов на вакантные должности.

При этом обязательно нужно создать кадровую комиссию, которая будет планировать и организовывать проведение конкурса. Важность создания комиссии обусловлено тем, что она является залогом объективной оценки кандидатов.

 Процедуры выборов и подбора персонала должны быть более тщательными, предварительно систематизированными.

Этому будет способствовать реализация ранее описанных мероприятий по информатизации налоговых органов.

3.3 Совершенствование процедуры аттестации персонала

В проведении аттестации персонала принимают участие не только сотрудники кадровых службы, ни и руководители (начальники) отделов. Важным аспектом организации персоналом и требованием при проведении аттестации является необходимость хорошего знания прямым начальником не только своих непосредственных подчиненных, но и работников, занимающих в организационной иерархии должности несколькими уровнями ниже. Целесообразно, чтобы руководитель, стоящий на два уровня выше, рассматривал выставленные непосредственным руководителем оценки и с учетом проявленной реакции работника перепроверял и утверждал их. В тех случаях, когда результаты труда и потенциал работника превосходят стандарты, может потребоваться еще одно утверждение на более высоком уровне.

Эффективному сбору информации, особенно по оценке труда, может способствовать привлечение в качестве экспертов всех работников подразделения, в котором проходит аттестация, и работников, непосредственно взаимодействующих с данным подразделением.

С учетом целей аттестации, а именно: оценки уровня эффективности труда и соответствия работников занимаемым должностям, а также выявления перспективных сотрудников для их подготовки и продвижения можно выделить две составных части аттестации:

1. оценка труда;
2. оценка персонала.

Оценка труда имеет своей целью сопоставить содержание, качество и затраты труда с планируемыми. Планируемый результат труда представлен в картах, планах и программах работы организации. Оценка труда дает возможность оценить: количество, качество, интенсивность труда.

При аттестации руководителей имеет смысл проводить не только оценку труда каждого из них, но и организовывать особые процедуры оценки труда руководимого им отдела (для этого целесообразно привлекать информацию от смежных подразделений организации, а также внешних партнеров и клиентов, с которыми данное подразделение взаимодействует, например, налогоплательщиков).

Оценка персонала имеет своей целью изучить степень подготовленности работника к выполнению именного того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей для определения перспектив роста (ротации).

Процедуру оценки в таком случае можно рекомендовать следующую (таблица 5).

Таблица 5 Оценка персонала в государственной налоговой службе по Краснодарскому краю

|  |  |
| --- | --- |
| Составляющая характеристики | Показатель |
| 1 | 2 |
| Профессиональная характеристика | П∑(сумма пунктов) |
| 1. Профессиональные знания | П1 |
| 2. Профессиональные умения и навыки | П2 |
| 3. Знание документов, регламентирующих служебную деятельность | П3 |
| 4. Способность к накоплению и обновлению профессионального опыта | П4 |
| 5. Степень реализации опыта на занимаемой должности | П5 |
| 6. Способность к творческому применению профессионального опыта | П6 |
| П∑ = f (П1, …, П6) |
| Деловая характеристика | Д∑ |
| 1. Организованность и собранность в практической деятельности | Д1 |
| 2. Ответственность и исполнительность | Д2 |
| 3. Инициатива и предприимчивость | Д3 |
| 4. Самостоятельность решений и действий | Д4 |
| 5. Руководство подчиненными и результативность деятельности | Д5 |
| 6. Качество конечного результата деятельности | Д6 |
| Д∑ = f (Д1, …, Д6) |
| Морально-психологическая характеристика | М∑ |
| 1. Гуманность | М1 |
| 2. Способность к самооценке | М2 |
| 1 | 2 |
| 3. Этика поведения, стиль общения | М3 |
| 4. Дисциплинированность | М4 |
| 5. Справедливость и честность | М5 |
| 6. Способность адаптироваться к новым условиям | М6 |
| 7. Лидерство | М7 |
| М∑ = f (М1, …, М7) |
| Интегральная характеристика | И∑ |
| 1. Авторитетность | И1 |
| 2. Интенсивность труда (работоспособность) | И2 |
| 3. Культура мышления и речи | И3 |
| 4. Коммуникативность | И4 |
| 5. Общая культура | И5 |
| 6. Культура работы с документами | И6 |
| И∑ = f (И1, …, И6) |

|  |
| --- |
| Оценка персонала |
| 1. Сравнение значений П∑, Д∑, М∑ и и∑ с частными критериями. |
| 2. Определение обобщающего показателя:О∑ = f (П∑, Д∑, М∑, и∑) |
| 3. Сравнение значения О∑ с обобщенным критерием. |
| 4. Общие и частные выводы на основе проведенной оценки. |

В УМНС, как мы уже отмечали, используют чаще всего только шесть признаков для оценки персонала: квалификация, личные качества, образование, профессиональные навыки, опыт работы и совместимость с окружающими. А предлагаемая форма оценочного листа является более расширенной и полной, на основе которой оценка работника будет более объективной, а значит, справедливой.

Аттестацию целесообразно проводить не реже одного раза в год. В УМНС она и проводится ежегодно. Однако для мониторинга эффективности деятельности персонала, особенно если применяются упрощенные процедуры оценки, - каждые полгода. Опять же необходимо отметить, что наряду с информатизацией технологических процессов по управлению персоналом в налоговой службе будет возможным проведение аттестационных процедур каждое полугодие. И не только. Если процедуры оценки труда хорошо формализованы, можно проводить оценочные мероприятия чаще, например, в конце каждой недели, месяца, квартала. Данные мероприятия сами по себе не являются аттестационными, но могут использоваться в ходе проведения аттестации и давать существенную информацию о динамике эффективности труда работников и подразделений в целом.

Целесообразно проводить промежуточные оценки эффективности труда в период окончания испытательного срока (после 2-3 месяцев работы), после 6 и 12 месяцев работы.

Тщательный контроль во время вхождения работника в должность призван ускорить процесс адаптации. Одновременно проверяется правильность решения о назначении. В отношении рядовых исполнителей, управляющих низового звена такой ответ должен быть получен уже через несколько месяцев, в отношении руководителей среднего и высшего звеньев – не позднее года.

Другая цель сокращения сроков формальной оценки в этот период состоит в навязывании работнику высоких стандартов трудовой деятельности. Именно в первые месяцы социальной адаптации работника закладываются нормы поведения и основы его будущей деятельности. В дальнейшем привитые работнику стандарты трудовой деятельности стремятся закрепить и поддерживать с использованием уже регулярной процедуры ежегодной оценки.

Разрабатывая принципы аттестации, необходимо руководствоваться основными целями в области работы с персоналом. Если организация ориентирована на выделение и поощрение людей, способных точно выполнять заданную деятельность, то в рамках аттестации важно проанализировать, насколько полно и в соответствии с правилами выполнялась работа, были ли нарекания, в каких областях наиболее часты ошибки. Если организация ориентирована на выделение людей, способных к профессиональному и должностному росту, то необходимо разработать процедуры оценки деловых и личностных качеств потенциала роста сотрудников.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях становления рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого производства. Как было показано, для организаций в санкционных условиях все большее значение приобретает более полное использование человеческих ресурсов организации. Это связано с теми проблемами, с которыми сталкиваются руководители большинства организаций. Вот неполный список наиболее острых проблем:

1. уход квалифицированных работников;
2. низкая исполнительская и трудовая дисциплина персонала;
3. недостаточная квалификация персонала, работающего в организации, недостаточный уровень квалификации отдельных руководителей;
4. неудовлетворительный морально-психологический климат;
5. низкий уровень мотивации работников, недостаточная инициативность работников при решении производственных проблем;

Эти и некоторые другие проблемы ставят перед руководителями вопрос о совершенствовании системы управления персоналом. Однако, очень часто приходится сталкиваться с тем, что, стараясь поставить на должный уровень работу с персоналом в организации, руководители делают целый ряд ошибок, которые не позволяют достичь тех целей, ради достижения которых, собственно, и была начата работа с персоналом. Стабильная работа и развитие предприятия зависит от многих факторов, одним из которых является профессионализм работников структуры управления.

В результате анализа системы управления персоналом государственной налоговой службы и ее оценки был выявлен ряд недостатков:

1. технологические процессы управления персоналом в налоговой службе недостаточно информатизированы;
2. недостаточно эффективен процесс подбора и отбора кадров;
3. процесс карьерного развития персонала является неуправляемым;
4. аттестация персонала и формирование кадрового резерва недостаточно эффективны и не в полном объеме удовлетворяют потребностям современной налоговой службы.

Свод, обобщение информации о персонале и подготовка отчётов на различных уровнях единой системы налоговых органов требуют значительного количества рабочего времени. При этом в силу как объективных, так и субъективных причин далеко не всегда обеспечивается единообразное понимание задач, а соответственно, корректность и сопоставимость представляемых данных.

Исследования и наблюдения, проведённые в территориальных налоговых органах, показали, что, несмотря на компьютеризацию отдельных направлений «кадровой» деятельности, рутинная техническая работа с документами работников и кандидатов занимает до настоящего времени подавляющую часть рабочего времени «кадровиков».

Поэтому внедрению современных информационных технологий в деятельность по управлению персоналом Руководство Департамента кадровой политики должно придавать первостепенное значение. Соответственно, для перестройки, информатизации налоговых органов потребуется подбор новых работников – специалистов, следовательно, требуется также улучшить процесс подбора кадров.

Повышение эффективности управления любой организацией, в том числе и государственной, всецело зависит от того, насколько разумно используется то богатство, та ценность, которую составляют профессиональные возможности людей. Анализ практики процесса управления профессионально-должностным развитием персонала государственной службы свидетельствует о том, что его нет в том виде, в каком он должен быть.

С целью устранения данных недостатков и совершенствования системы управления персоналом были предложены следующие мероприятия.

1. Информатизация и компьютеризация технологических процессов управления персоналом. Она позволит значительно повысить эффективность деятельности государственной налоговой службы на уровне целого государства.
2. Совершенствование процесса подбора и отбора персонала в государственную налоговую службу. Для этого было рекомендовано использование конкурсного приема, который дает лучшие результаты подбора кадров в профессиональном и эмоционально-психологическом отношении. Прежде всего, он будет способствовать повышению престижа органов государственной налоговой инспекции, формированию особого сегмента рынка труда специалистов в налоговой сфере, а также будет способствовать повышению объективности оценки кандидатов на вакантные должности.
3. Совершенствование процедуры аттестации персонала. Она должна представлять собой широкомасштабный процесс, охватывающий всю организацию, ведение которой осуществляют работники не только кадровой службы, но и начальники отделов (руководители среднего звена). Аттестация должна проводиться не реже одного раза в год, а намечающийся процесс информатизации технологических процессов по управлению персоналом позволит проводить оценку персонала не только раз в полугодие, но ежеквартально или ежемесячно. Эти данные можно будет использовать при проведении непосредственно самой аттестации, а также при формировании кадрового резерва.

При проведении оценки персонала рекомендуется разделять оценку результатов труда и оценку качеств работника, при этом использовать более широкий спектр оцениваемых показателей. В работе была приведена рекомендательная процедура оценки персонала в налоговом органе.

1. Совершенствование управления карьерой персонала.

Для повышения эффективности управления карьерой, данный процесс необходимо сделать управляемым. Для этого, прежде всего, необходимо определить цели, методы и основные этапы управления карьерой персонала.

Следуя данным рекомендациям, руководители государственной налоговой службы смогут достигнуть большей эффективности в управлении персоналом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2015.
2. Акберин Р.З., Кибанов А.Я. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при разных формах хозяйствования. Учебное пособие - М.: ГАУ, 2014.
3. Анцупов, А. Я. Социально-психологическая оценка персонала: учебное пособие / А. Я. Анцупов, В. В. Ковалев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юнити-Дана, 2015. – 391 с.
4. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – СПБ, 2009. – С. 17-19.
5. Бавыкин В. Новый менеджмент. Управление предприятием на уровне высших стандартов. – М.: Экономика,2013.
6. Беляцкий Н.П. и др. Управление персоналом: Уч. пос. / Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Ройш П. – Мн.: Интерпрессервис; Экоперспектива, 2012.
7. Блинов А.О., Василевская О.В. Искусство управления персоналом: Учеб. пос. – М.: ГЕЛАН, 2016.
8. В лабиринтах рынка. Под ред. Фельдмана Г.И. - М.: Транспорт, 2016.
9. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник для студентов и аспирантов вузов по специальности «Менеджмент». – М.: МГУ, 2008.
10. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. - М.: МНИИПУ, 2014.
11. Государственная служба Российской Федерации: основы управления персоналом / Под общей ред. В.П. Иванова. – М.: Известия, 2013.
12. Егоршин А.П. Управление персоналом – Н. Новгород: НИМБ, 2015.
13. Ивановская Л.В., Свистунов В.М. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии. –М.: МИУ,2009.
14. Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом. - М.: Дело ,2015.
15. Кибанов А.Я. Комплексное проектирование системы управления в машиностроении. – М.: МИУ,2013.
16. Кибанов А.Я. Оценка экономической эффективности совершенствования управления машиностроительным предприятием. – М.: МИУ, 2013.
17. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом. - М.: ГАУ, 2012.
18. Кравченко, А. И. Методология и методы социологических исследований [Электронный ресурс]: учебник для академического бакалавриата: в 2 ч. Ч. 2 / А. И. Кравченко. – М.: Юрайт, 2017. – 448 с. – https://www.biblio-online.ru/book/8C29F874-FFB54EB5-ACCA-673E965566A7. – 15.12.2018.
19. Кричевский Р.А. Если вы - руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. - М.: Дело,2011.
20. Лагина, Шакирова Организация работы с кадрами и её совершенствовании. - М.: ВНИИЭгазпром , 2009.
21. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2015.
22. Одегов, Ю. Г. Экономика персонала / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – Ч. 1: Теория. М.: Альфа–Пресс, 2009. – 1056 с.
23. Основы управления персоналом. Под ред. Генкина Б.М. - М.: Высшая школа, 2017.
24. Основы управления персоналом. Под ред. Розарёновой Т.В.- М.:ГАСБУ, 2011.
25. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления. – М.: Прогресс, 2013.
26. Санталайнен Т., Воутилайнен Э. и др. Управление по результатам. – М.: Издательская группа «Прогресс»,2010.
27. Система управления персоналом на предприятии. – М.: Всероссийский центр производительности, 2013.
28. Скопылатов И.А., Ефремов О.Ю. Управление персоналом. – СПб.: Изд-во Смольного ун-та, 2012.
29. Смирнов Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом. – М.: ГАУ, 2008.
30. Сотникова С.И. Управление карьерой: Уч. пос. – М.: ИНФРА-М, 2001.
31. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом? - М.: Бизнес- школа «Интел- синтез», 2012.
32. Строителева, Т. Г. Методические аспекты исследования интеллектуального потенциала / Т. Г. Строителева, С. А. Борисов, Т. А. Беляева. – Экономика устойчивого развития, 2014. № 3 (19). – С. 203-207.
33. Теплова, Л. Е. Теория и методология управления развитием организационной культуры потребительской кооперации / Л. Е. Теплова. – Белгород, 2005. – 33 с.
34. Трейси Диана. Менеджмент с точки зрения здравого смысла. Настольная книга. - М.: Автор, 2010.
35. Управленческое консультирование. Под ред. Куба М. - М.: Интерэксперт, 2009.
36. Управление персоналом организации: учебник для Вузов. Под ред. Кибанова А. Я. - М.: Инфра - М, 2012.
37. Управление персоналом / Общ. ред. А.И. Тургинова – М.: РАГС, 2002.
38. Успенский, И. В. Интернет маркетинг: учебник / И. В. Успенский. – СПб.: Изд. СПГУЭиФ, 2013. – 350 с.
39. Уткин Э.А., Кочеткова А. И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. - М.: Акалис, 2007.
40. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Учеб. для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.