

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Кафедра Менеджмента

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Управление деловой карьерой персонала в организации

УДК 005.966

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3А2А	Васина Юлия Андреевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Меньшикова Е.В.	к.ф.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.			

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Менеджмента	Чистякова Н.О.	к.э.н., доцент		

Томск - 2016г.

Планируемые результаты обучения по ООП (38.03.02 Менеджмент)

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Профессиональные компетенции</i>	
Р₁	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
Р₂	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности
Р₃	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
Р₄	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
Р₅	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
Р₆	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типах рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию
Р₇	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
Р₈	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти
<i>Универсальные компетенции</i>	
Р₉	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности.
Р₁₀	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности.
Р₁₁	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации.

Министерство образования и науки Российской Федерации
 Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
 высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
 Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
 Кафедра Менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:
 Зав. Кафедрой менеджмента
 Н.О. Чистякова

 (Дата) (Подпись)

**ЗАДАНИЕ
 на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Бакалаврской работы (бакалаврской работы, дипломной работы, магистерской диссертации)
--

Студенту:

Группа	ФИО
ЗА2А	Васиной Юлии Андреевны

Тема работы:

Управление деловой карьерой персонала в организации
Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
--	--

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<p>Исходные данные к работе</p> <p><i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Объект исследования -Межрайонная ИФНС по г. Томск 2. Отчет ф №1 – ГК Раздел 1. Численность, состав и движения кадров за 2013г, 2014г, 2015г.
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обзор управление деловой карьерой персонала в организации; 2. Формирование кадрового резерва; 3. Разработка программ по развитию карьерного роста и вступления в кадровый резерв; 4. Социальная ответственность.

<p>Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)</p>	<p>Рисунок 1 – Модель карьеры «трамплин» Рисунок 2 – Модель карьеры «лестница» Рисунок 3 – Модель карьеры «змея» Рисунок 4 – Модель карьеры «перепутье» Рисунок 5 – Организационная структура центрального отделения ИФНС по г.Томску Рисунок 6 – Динамика кадров по возрастной категории Рисунок 7 – Динамика кадров по уровню образования Рисунок 8 – Динамика кадров по стажу работы Рисунок 9 – Структура кадров по половому признаку за 2015 г, % Рисунок 10 – Карта налогового сотрудника Рисунок 11 – Схема развития персонала в центральном отделении ИФНС Таблица 1 – Структура кадрового состава ИФНС Таблица 2 – Структура кадров по возрасту, образованию и стажу работы Таблица 3 – Исходные данные для расчета коэффициентов использования трудовых ресурсов ИФНС Таблица 4 – Расчет коэффициентов использования трудовых ресурсов ИФНС России по г. Томску Таблица 5 – Программы повышения квалификации для сотрудников ИФНС Таблица 6 – Профиль профессиональных навыков и личностных качеств налогового инспектора Таблица 7 – Оценка эффективности запланированных мероприятий Таблица 8 – Анализ проведенных мероприятий</p>
--	---

<p>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</p>	
<p>(с указанием разделов)</p>	
<p>Раздел</p>	<p>Консультант</p>
<p>Социальная ответственность</p>	<p>Громова Татьяна Викторовна</p>

<p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</p>	
--	--

Задание выдал руководитель:

<p>Должность</p>	<p>ФИО</p>	<p>Ученая степень, звание</p>	<p>Подпись</p>	<p>Дата</p>
<p>Доцент</p>	<p>Меньшикова Е.В.</p>	<p>к.ф.н.</p>		

Задание принял к исполнению студент:

<p>Группа</p>	<p>ФИО</p>	<p>Подпись</p>	<p>Дата</p>
<p>3А2А</p>	<p>Васина Юлия Андреевна</p>		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 82 страниц, 18 рисунков, 8 таблиц, 21 использованных источников, 4 приложения.

Ключевые слова: деловая карьера персонала, социальная ответственность, кадровый резерв, мотивация сотрудников, повышение квалификации, карьерный рост.

Объектом исследования является центральное отделение Межрайонной Инспекции Федеральной Налоговой Службы.

Цель работы – проведение исследования управления деловой карьерой в центральном отделении ИФНС, анализ недостатков и внесение предложений для совершенствования деловой карьеры персонала в организации.

В процессе исследования проводились анализ управления деловой карьерой персонала в организации, формирование кадрового резерва и разработка программ для карьерного роста и вступления в кадровый резерв.

В результате исследования были сформирован кадровый резерв на основные и управляющие должности, разработаны три программы: программа наставничества, программа «Объединение сотрудников», «Ступени успеха», предложены мероприятия по стимулированию и мотивации сотрудников.

Область применения: центральное отделение Межрайонной Инспекции Федеральной Налоговой Службы.

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

Карьера – это индивидуально осознанная, обусловленная изменяемыми в течение жизни взглядами, позициями, поведением и опытом, последовательность целей личностного развития, структурированных в духовном, профессиональном, статусном или экономическом плане, и процесс достижения этих целей в результате трудовой деятельности.

Деловая карьера – это поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью.

Дублер – это работник, подготавливаемый для занятия в перспективе должности, равноценной той, которая в настоящее время принадлежит его непосредственному руководителю.

ЕГРЮЛ – Единый государственный реестр юридических лиц.

ЕГРИП – Единый государственный реестр индивидуальных предпринимателей.

ЕГРН – Единый государственный реестр налогоплательщиков.

ИФНС – Инспекция Федеральной Налоговой Службы.

Оглавление

Реферат	5
Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки	6
Введение.....	8
1 Теоретические аспекты развития персонала в организации	9
1.1 Понятие, цели и задачи деловой карьеры.....	9
1.2 Классификация видов деловой карьеры	12
1.3 Этапы управления деловой карьерой.....	17
1.4 Кадровый резерв и его формирование.....	26
2 Анализ деятельности центрального отделения ИФНС	34
2.1 Характеристика Инспекции Федеральной налоговой службы России по г. Томску	34
2.2 Анализ персонала центрального отделения ИФНС России по г. Томску	43
2.3 Управление деловой карьерой в Инспекции федеральной налоговой системы по г. Томску.....	51
2.4 Недостатки деловой карьеры в организации	60
3 Социальная ответственность	64
Заключение	74
Список публикаций студента.....	75
Список использованных источников	76
Приложение А	78
Приложение Б.....	79
Приложение В.....	80
Приложение Г	82

Введение

Управление деловой карьерой персонала в бюджетной организации является важной составляющей кадровой службы, напрямую влияет на адаптацию и продвижение по карьерной лестнице сотрудника. Планирование и разработка плана по приему на работу и продвижение по служебно– профессиональной лестнице позволяет стимулировать и мотивировать сотрудника работать в организации.

Целью работы является проведение исследования управления деловой карьерой в центральном отделении ИФНС, анализ недостатков и внесение предложений для совершенствования деловой карьеры персонала в организации.

Объект исследования является центральное отделение Инспекции Федеральной Налоговой Службы.

Предметом исследования является процесс управления деловой карьерой персонала в центральном отделении ИФНС.

Для совершенствования деловой карьеры персонала в организации необходимо провести анализ управления деловой карьеры, выявить возможные проблемы. Для решения выявленных проблем необходимо разработать мероприятия, которые позволят наладить процесс деловой карьеры в организации.

Результатом работы должна стать налаженная система управления деловой карьерой персонала, которая поможет осуществить продвижение по профессионально–служебной лестнице и мотивировать сотрудника на дальнейшую работу в организации.

1 Теоретические аспекты развития персонала в организации

1.1 Понятие, цели и задачи деловой карьеры

Понятие «карьера» в современной России начало пользоваться широкой популярностью у ученых и практиков управления лишь в новые годы XX в. и в начале XXI в., в связи с переходом к рынку и менеджменту. Еще пару лет назад слово «карьера» в обществе воспринималось негативно. Карьеризм, по мнению наших соотечественников, считался порождением буржуазного общества. В настоящее время же это – важный показатель развития человека в системе социальной структуры общества.

Анализ отечественных и зарубежных источников демонстрирует, то что карьера понимается в настоящее время как трудное, многоаспектное явление, требующее серьезного исследования. В широком смысле карьера – единая последовательность этапов развития человека в основных сферах жизни (досуговой, трудовой, семейной) [1].

В узком смысле карьера отождествляется с трудовой деятельностью людей, с их профессиональной жизнью. Карьера сотрудника в организации – это желания сотрудника реализовать собственный профессиональный потенциал и заинтересованность компании в продвижении этого сотрудника [2]. Карьера – это целенаправленный профессиональный и должностной рост, последовательное движение по карьерной лестнице, совершенствование навыков, квалификационных возможностей и размеров оплаты труда, связанных с деятельностью работника [3]. Всё данное имеет взаимоотношение к организационному аспекту карьеры.

Личностный аспект подразумевает рассмотрение данного явления со стороны личности человека, раскрывает свойства видения карьеры ее деятелем. С этим связано выражение человеком самооценки характера прохождения личного рабочего процесса, промежуточных результатов развития его карьеры, рождающиеся по этому поводу собственные впечатления. Карьера – это субъективно осознанное личное суждение

работника о своем трудовом будущем, желаемые пути самовыражения и трудового удовлетворения, это персонально осознанные позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении трудового пути человека [4].

Можно выделить социальный аспект представления о карьере с точки зрения общества. Во-первых, это выработанный в процессе развития общества служебный маршрут, «проторённые» пути свершения определенных достижений в той или иной области профессиональной деятельности, в той или иной сфере общественной жизни. Во-вторых, это устоявшееся представление о особенностях движения по этим путям, связанным со скоростью, стремительностью, траекторией карьеры, степенью ее взлетности, о применяемых методах. Данные выработанные всеобщие схемы движения к успеху, а также качества их реализации в жизни воздействуют на оценку обществом частных карьер индивидов, выступая своего рода эталонами для сравнения.

Обобщенно понятие карьера можно представить, как карьера – это индивидуально осознанная, обусловленная изменяемыми в течение жизни взглядами, позициями, поведением и опытом, последовательность целей личностного развития, структурированных в духовном, профессиональном, статусном или экономическом плане, и процесс достижения этих целей в результате трудовой деятельности [5].

В специальной литературе в силу узости вопросов, рассматриваемых авторами, карьера вообще рассматривается чаще всего именно как деловая, административная, профессиональная и внутриорганизационная. Соответственно, каждый из авторов имеет в виду нечто свое, но тем не менее общая схожесть понятий присутствует. Все эти термины характеризуют те области деятельности и индивидуальные цели, в рамках которых формируется деловая карьера конкретного индивида.

Сущность термина «деловая карьера» состоит в семантике слова «дело», означающего, в основном, какое-то занятие (трудовой процесс),

дающее определенному человеку средства к существованию. Таким образом, деловая карьера представляет собой карьеру в любой сфере деятельности человека в случае использования человеком его труда как источника дохода [6].

Цели деловой карьеры – цели, которые ставит перед собой человек при поступлении на работу и организация, принимая его на рабочее место. Нанимаемому необходимо уметь правдиво оценивать собственные деловые качества, соотносить свои деловые качества с требованиями, которые устанавливает перед ним организация, его работа. От этого зависит успех всей его карьеры. Правильная самооценка своих навыков и деловых черт предполагает знание себя, своей силы, слабостей и недостатков. Только при этом условии можно правильно поставить цели карьеры [7].

Задачи деловой карьеры:

- достижение взаимной связи целей организации и конкретного сотрудника;
- обеспечение направления планирования карьеры на определенного сотрудника в целях учета его особых потребностей и ситуаций;
- обеспечение открытости процесса управления карьерой;
- устранение «карьерных тупиков», в которых отсутствует возможность для развития сотрудника;
- повышение качества процесса планирования карьеры;
- изучение карьерного потенциала сотрудников;
- обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала работников в целях сокращения нереалистических ожиданий;
- определение путей служебного роста, использование которых удовлетворит количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте.

1.2 Классификация видов деловой карьеры

В современных условиях существует множество видов карьеры, они могут классифицироваться по различным признакам. По мнению профессора А. Я. Кибанова, можно выделить следующую квалификацию виды деловой карьеры:

1. По месту в системе управленческих отношений:

- профессиональная – специализация в профессиональной неуправленческой деятельности;
- административная или менеджерская – специализация в профессиональной управленческой деятельности;
- предпринимательская – развитие личного бизнеса; подразумевает и профессиональную и менеджерскую карьеру.

Возможен переход из менеджерской в предпринимательскую карьеру и т.д.

2. По направленности вектора служебного развития:

- вертикальная;
- горизонтальная.

3. По видам служебного развития:

- профессиональная - изменение уровня профессионализма;
- должностная или карьерная - изменение занимаемых должностей.

4. По степени достижения целей:

- успешная;
- неуспешная.

5. По степени реализации:

- потенциальная;
- реальная.

6. По количеству организаций:

- внутриорганизационная;

- межорганизационная.
- 7. По техническим характеристикам процесса:
 - быстрая;
 - мгновенная;
 - спонтанная и т.д. [8]

Рассмотрим более подробно главные виды деловой карьеры.

Профессиональная карьера (не связанная с управлением прочими работниками). Данный вид деловой карьеры характеризуется сначала расширением набора особенных знаний и умений, ростом профессионализма, профессионального искусства, достижения высот мастерства в избранной профессии.

Каждый сотрудник в процессе личной профессиональной деятельности проходит разные этапы развития: обучение, освоение профессии на среднем уровне, профессиональный рост, мастерство, потеря профессиональных качеств. Ясно, то что время пребывания на каждом этапе индивидуально. Каждый этап характеризуется определенным уровнем сложности, ответственности, объема деятельности, статусного изменения, материального и морального вознаграждения. Данные этапы конкретного сотрудника способны последовательно пройти собственными силами (при самозанятости) либо в одной или любых учреждениях. Можно сказать, то что профессиональная карьера была и остается больше всего распространенным видом карьеры. Правда и не все достигают высот мастерства в избранной профессии, но последовательно проходят указанные этапы. Последний этап – потеря профессиональных качеств – не является обязательной, так как человек способен умереть вдруг в расцвете сил и т.д. Притом, потеря профессиональных качеств возможна быть частичной: человек уже не способен выполнять сам, однако способен научить других, т.е. перейти на принципиально новую позицию в социальном пространстве, не изменяя свою профессию.

Учитывая нынешние тенденции, главная проблема профессиональной карьеры – это противоречие между потребностью работника по мере роста профессионализма все более углублять и, соответственно, сужать область личных специальных знаний и отсутствием гарантии того, то что в силу непрерывности научно–технического прогресса в любой момент времени будет востребована конкретно эта, а не другая область профессиональных знаний.

Таким образом, профессиональная карьера может иметь несколько объективно существующих ограничений:

- 1) психофизиологические качества индивида;
- 2) востребованность данной профессии на рынке труда;
- 3) все время объективно меняющийся уровень условий работодателей.

Есть и несколько иная типология, когда выделяют лишь профессиональную и должностную карьеру. Имеется в виду служебное развитие личности – это или рост работника как профессионала, или его исключительно должностной рост, который абсолютно необязательно способна сопровождаться профессиональным ростом. Порой термин «должностная карьера» используют в смысле «служебная карьера», т.е. продвижение конкретно по службе. Службой обычно считаются определенные виды управленческого и умственного труда («белые воротнички» - клерки, общегосударственные работники и т.д.).

Административная или менеджерская карьера. Данный вид деловой карьеры характеризуется особенностью именно управленческого труда – необходимостью управлять другими работниками с целью свершения нужного результата. То, что работник-профессионал выполняет собственными руками, управленец–профессионал обязан выполнить руками других работников.

В связи с этим главная разница профессионального роста менеджера и не менеджера состоит в том, что служебные ступени первого формально

выделены, т.е. более структурированы: они определяются сначала должностью, ее местом в структуре организации и числом подчиненных. Соответственно, этапы профессионального роста в большинстве случаев соответствуют ступенькам должностного роста. При этом надо иметь в виду, что на любой управленческой должности, вновь в силу специфики управленческого труда и непредсказуемости человеческой природы, существуют практически безграничные возможности развития управленческих навыков, т.е. горизонтальной карьеры.

Предпринимательская карьера. Данная деловая карьера группирует в себе черты профессиональной и административной карьеры. Теория и практика менеджмента свидетельствуют о том, что не все люди могут осуществлять автономную организацию и ведение удачного бизнеса (личного дела), т.е. быть предпринимателями. Эта работа за свой страх и риск требует от человека определенных психофизиологических и деловых качеств, чаще всего данных природой изначально. Точно также она подразумевает прохождение всех без исключения профессиональной карьеры в смысле профессионального роста. Тем не менее менеджерская карьера предпринимателя чаще всего формально завязывается и заканчивается в одной точке – должности начальника головной организации личного бизнеса. В этом случае о успешности карьеры предпринимателя судят по успешности его бизнеса: оцениваются виды, сложность и качество работ, объемы, партнеры, деловая репутация и т.д.

Внутриорганизационная карьера, т.е. карьера внутри одной организации, сама по себе возможна быть структурирована. Она охватывает последовательную смену стадий развития работника в рамках одной организации и реализуется в 3 главных направлениях:

- вертикальном, т.е. подъеме на более высокую ступень организационной иерархии;
- горизонтальном, т.е. имеется в виду либо перемещение в другую функциональную область деятельности, или выполнение определенной

карьерной роли на ступени, не располагающей жесткого формального закрепления в организационной структуре (так, например, выполнение роли начальника временной целевой команды программы и т.п.); к горизонтальной карьере возможно отнести также расширение или усложнение задач на прежнем должностном уровне (как правило, с адекватным изменением вознаграждения);

– •центростремительном, под которым подразумевается движение к ядру начальства организации без изменения должности, так, например получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительные отношения, отдельные важные задания начальства и т. п. Такие подвиды выделяют потому, что организации, построенные по классическому типу, в большинстве случаев обладают четко определенную иерархическую структуру в виде пирамиды и, соответственно, резко ограниченное число возможностей для любого работника занять самую верхнюю должность. В связи с этим службе по персоналу имеет смысл внести изменения в служебные возможности для желающих, для того чтоб сохранить нужную организации динамичность.

Межорганизационная карьера означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития последовательно, в разных организациях. Эта карьера также может быть специализированной и неспециализированной. Специализированная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития. Он может пройти их последовательно как в одной, так и в разных организациях, но в рамках профессии и области деятельности, в которой специализируется. Неспециализированная карьера – этот вид карьеры широко развит в Японии. Японская система управления исходит из того, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании, а не выполнять какую-либо отдельную функцию.

1.3 Этапы управления деловой карьерой

В литературе встречается такое понятие, как «этапы управления карьерой», причем выделяют подготовительный (аналитический), плановый и организационный этапы. По мнению авторов выделять подобные этапы во всей карьере не совсем целесообразно, кроме трех основных: первичного подготовительного (связанного с первичным целеполаганием и первоначальным обучением), этапа собственно формирования или развития карьеры и этапа завершения карьеры (который может и отсутствовать). При этом следует учитывать, что в каждой сфере жизнедеятельности можно делать свою карьеру последовательно в течение жизни или параллельно, т.е. одновременно.

Между тем на каждой карьерной ступени (которую некоторые аналитики также могут называть этапом) индивид последовательно осуществляет все основные функции управления: определяет новые цели, планирует сроки и способы их достижения, организует достижение этих целей, осуществляет контроль (сравнивает фактический результат и идеальный), регулирует свои действия и, по возможности, рефлексировать (анализирует свои действия). С этой точки зрения целесообразно описывать управленческие действия тех или иных субъектов управления карьерой, исходя из их общих и конкретных функций. Таким образом, наиболее полно управленческие действия по управлению карьерой различных субъектов можно представить следующим образом:

1. Индивид определяет индивидуальные жизненные и карьерные цели, допустимые средства их достижения; выбирает необходимые способы и сроки их достижения, в том числе виды обучения и образования, сферу деятельности, профессию (как совокупность специальных знаний и умений) и уровень овладения ею (профессиональный, любительский); предлагает себя на рынке труда; выбирает конкретную организацию (место работы) и

должность; осуществляет контроль и необходимую коррекцию предпочтений (целей) и действий по их достижению.

2. Организация формирует карьерные пути персонала - внутреннюю структуру профессий и должностей; определяет внутриорганизационную систему перемещения кадров (виды, способы, критерии, ситуации); определяет возможные способы и действия по достижению карьерных целей (организационная культура); осуществляет реальную работу с персоналом (оценка работ, работников, кадровый потенциал, обучение, резерв и т.д.).

3. Государство определяет легитимность карьерных и жизненных целей и способов их достижения; формирует систему достижения карьерных целей (экономическая и социальная политика, рабочие места, система образования); стимулирует / не стимулирует решение социальных вопросов работодателями.

4. Общество формирует образы карьерных и жизненных целей (жизненные ценности, стереотипы, верхний и нижний предел для индивидов из разных социальных групп); определяет этичность и неэтичность способов их достижения; создает культурный фон; вырабатывает систему оценки успешности карьеры [9].

Все перечисленное – это управленческие действия по отношению к карьере и карьерным процессам, однако в реальности они могут и не позиционироваться как таковые.

В деловой карьере можно выделить несколько этапов:

1. Подготовительный (18 – 22 лет) связан с получением высшего или среднего профессионального образования. Карьера стартует с момента зачисления выпускника в команду организации; в ходе этого этапа закладываются основы будущего специалиста.

2. На адаптационном этапе (23 – 30 лет) происходит освоение работником избранной профессии, приобретение важных навыков, формирование квалификации, самоутверждение и появление потребности к установлению независимости. Медиана данного этапа иногда совпадает с

началом карьеры руководителя, для которой бывшая должность узкого специалиста заложила бы необходимые предпосылки. Полагается, что идеальной «стартовой площадкой» карьеры менеджера является трудная, но находящаяся «на виду» должность низового менеджера руководителя, а не «теплое место» в аппарате. Эта должность принесет ценнейший опыт самостоятельной работы, и вместе с тем не является ключевой, в результате чего возможные ошибки начинающего руководителя не наносят организации существенного ущерба, а у него не пропадет желание к продвижению вперед. Здесь сразу выясняется, имеет ли этот человек способность к руководству и его нужно как можно скорее продвигать выше или же дать ему возможность сделать карьеру в должности специалиста.

3. В ходе стабилизационного этапа карьеры (30 – 40 лет) происходит окончательное разделение сотрудников на перспективных и неперспективных в отношении руководства. Первые, достигнув вершины карьеры, навсегда остаются на позициях младших руководителей или специалистов, а для вторых открываются неимитированные возможности продвижения по служебной лестнице. Здесь ставятся и укрепляются профессиональные цели, и на первый план ставится тщательное планирование карьеры; борьба за продвижение; деятельность, направленная на помощь в развитии; любые образовательные программы, которые кажутся важными для достижения целей. Отсутствие перспектив продвижения, дополняемое психологическими проблемами, связанными с естественной перестройкой организма, приводят подавляющее большинство людей к «кризису середины жизни». В ходе этого периода люди часто делают переоценку своих свершений, продвижения, исходя из первоначальных амбиций и целей. Они могут обнаружить, что так и не реализовали свою мечту или, выполнив запланированное, не достигли того, чего хотели в полном объеме.

4. Поиск способов приспособления к ситуации и решения, как дальше жить означает переход к этапу консолидации карьеры,

приходящемуся на возрастной интервал 40 – 50 лет. Для лиц, которые имеют желание и возможность продолжать карьеру руководителя здесь, в сущности, не происходит изменений. Они продолжают с интервалом в несколько лет (оптимально не более 6 – 7 лет, так как далее начинают проявляться консервативные тенденции) продвигаться по карьерной лестнице. При этом обладатели более решительного характера, продолжают карьеру линейных руководителей, а менее решительные, но более вдумчивые – в штабах. Некоторым из них приходится осваивать новые виды деятельности и переходить к «горизонтальной карьере».

5. В возрасте 50 – 60 лет в деловой карьере наступает этап зрелости. Здесь человек обычно уже сформировал для себя нишу в профессиональной среде, и все его усилия направлены на сохранение ранее достигнутого. Кроме того, на этом этапе можно сосредоточиться на передаче своих знаний, опыта и мастерства молодому поколению.

6. Наконец, завершающим этапом карьеры, наступающим после 60 лет, является подготовка к уходу на пенсию. Данный этап сугубо индивидуален. Для одних категорий лиц его желательно провести как можно раньше с момента наступления у них соответствующего юридического права; для других, полных физических и духовных сил – как можно позже. Так, например, в Японии считается нормой, когда высшие руководители имеют возраст, приближающийся к 80 годам [10].

Система служебно-профессионального продвижения – совокупность методов и средств должностного продвижения сотрудников, применяемых в различных организациях. На практике в управлении различают два вида должностного продвижения: специальное продвижение и продвижение руководителя. Последнее, в свою очередь имеет два направления: продвижение функциональных руководителей и продвижение линейных руководителей. Система продвижения линейных руководителей, например, предусматривает пять основных этапов.

Первый этап – работа со студентами старших курсов базовых институтов. Специалисты подразделений управления персоналом совместно с руководителями соответствующих подразделений, где проходят практику студенты, осуществляют выборку наиболее способных, склонных к руководящей работе, и начинают с ними подготовку к определенной деятельности в подразделении организации.

Второй этап – работа с молодыми специалистами, принятыми в организацию. Молодым специалистам назначают испытательный срок, в течение которого они обязаны пройти начальный курс обучения. На основе анализа работы молодых специалистов за год их участия в проводимых мероприятиях, характеристик, полученных от руководителя стажировки, подводится итог и делается предварительный отбор специалистов для зачисления в резерв выдвижения на руководящую должность.

Третий этап – работа с линейными руководителями нижнего звена управления. В течение 2–3 летнего периода с этой группой проводится конкретная целенаправленная подготовка. Они замещают отсутствующих руководителей, являются по сути их дублерами, обучаются на курсах повышения квалификации. После завершения этапа подготовки на основе анализа производственной деятельности каждого конкретного руководителя проводится второй отбор и тестирование. Успешно прошедшие второй отбор руководители выдвигаются на вакантные должности начальников цехов, их заместителей, предварительно пройдя стажировки на этих должностях, либо зачисляются в резерв и при появлении вакансий назначаются на должности.

Четвертый этап – работа с линейными руководителями среднего звена управления. Работа строится по индивидуальным планам. За каждым сотрудником, назначенным на должность руководителя среднего звена закрепляется наставник – руководитель высшего звена для индивидуальной работы с ним. На этапе подготовки предусматривается стажировка линейных руководителей среднего звена управления в передовых организациях с подготовкой программ мероприятий по улучшению деятельности

организации. Ежегодно осуществляется тестирование руководителя среднего звена, которое определяет его профессиональные навыки, способность управлять коллективом, профессионально решать сложные производственные задачи. На основании анализа результатов тестирования конкретного руководителя выносятся предложения о его дальнейшем продвижении по службе.

Пятый этап – работа с линейными руководителями высшего звена управления. Это чрезвычайно сложный процесс. Одной из главных трудностей является подбор кандидата, удовлетворяющего всем требованиям. Руководитель высшего звена управления обязан хорошо знать отрасль, а также организацию. Он обязан иметь опыт работы в основных функциональных подсистемах, чтобы ориентироваться в производственных, финансовых, кадровых вопросах и квалифицировано действовать в экстремально социально-экономических и политических ситуациях. Отбор на выдвижение и замещение вакантных должностей высшего звена необходимо производить на конкурсной основе [11].

Существует 4 основные модели карьеры, которые представлены в виде графика или схемы в заданной системе координат с указанием занимаемых статусных ступеней или временных интервалов по их достижению, условно их называют «трамплин», «лестница», «змея» и «перепутье». Рассмотрим каждую модель подробно.

Модель «трамплин». Среди руководителей и специалистов эта модель широко распространена. Карьера работника состоит из длительного подъема по служебной лестнице, сопровождающегося поэтапным ростом его потенциала, опыта и знаний. Соответственно, занимаемые должности изменяются на более сложные и выше оплачиваемые. На определенном этапе работник занимает самую высокую для него должность и старается удержаться в ней в течение как можно более длительного времени. В конце трудовой жизни случается «прыжок с трамплина» на пенсию. Модель карьеры «трамплин» для линейного руководителя показана на рис.1. Карьера

«трамплин» наиболее характерна для руководителей периода застоя в экономике, когда должности в центральных органах и на предприятиях одни и те же люди занимали по 20 – 25 лет.

Также данная модель является типичной для специалистов и служащих, которые не ставят перед собой особенных жизненных целей, связанных с продвижением по службе. В силу ряда причин: личных интересов, невысокой загрузки, хорошего трудового коллектива, приобретенной квалификации, других жизненных интересов, работника вполне устраивает занимаемая им должность, и он готов оставаться в ней до ухода на пенсию. Таким образом, карьера «трамплин» может быть вполне приемлемой в условиях рыночной экономики для большой группы специалистов и служащих [6].



Рисунок 1 – Модель карьеры «трамплин»

Модель «лестница». Модель карьеры «лестница» предполагает, что каждая ступенька карьерной лестницы представляет собой определенную должность, которую работник занимает конкретное фиксированное время, например, не более 5 лет. Такого срока достаточно чтобы войти в новую должность и проработать с полной отдачей. С ростом квалификации, творческого потенциала и производственного опыта руководитель или специалист поднимается по служебной лестнице (рис.2). Каждую новую должность работник занимает после повышения квалификации. Наивысшей ступеньки служебной карьеры работник достигнет в период максимального потенциала, когда накоплен большой опыт и приобретены высокая квалификация, широта кругозора, профессиональные знания и умения, а здоровье еще не утрачено.

Психологически эта модель так же неудобна для первых руководителей из-за их нежелания уходить с «первых ролей», как и предыдущая. Поэтому ее должен поддерживать вышестоящий орган управления (совет директоров, правление) с гуманных позиций сохранения здоровья и работоспособности работника [6].

После занятия верхней должности начинается постепенный спуск по служебной лестнице с выполнением менее интенсивной работы, не требующей принятия сложных решений в экстремальных ситуациях, руководства большим коллективом. Чаще всего бывший руководитель и специалист может быть задействован в качестве консультанта, советника и т.п.



Рисунок 2 – Модель карьеры «лестница»

Модель «змея». Модель карьеры «змея» пригодна как для руководителя и, так и для специалиста. Она предусматривает горизонтально–вертикальное перемещение работника с одной должности на другую, причем каждую из них он занимает непродолжительное время (1 – 2 года). Модель карьеры «змея» для линейного руководителя показана на рис.3. Например, мастер после обучения в школе менеджеров работает последовательно диспетчером, технологом и экономистом, а затем назначается на должность начальника цеха. Это дает возможность линейному руководителю более глубоко изучить конкретные функции управления, которые ему пригодятся на вышестоящей должности [12].



Рисунок 3 - Модель карьеры «змея»

Прежде чем стать директором предприятия, руководитель в течение 6 – 9 лет работает заместителем директора (по кадрам, коммерции, экономике и т.д.) и всесторонне изучает важные участки деятельности. Главное преимущество этой модели заключается в возможности удовлетворения потребности человека в познании интересующих его функций управления в конкретной организации и приобретении соответствующих навыков и знаний, включая знания о проблемных местах. Организационно это предполагает постоянное перемещение кадров в аппарате управления, наличие четкой системы назначения и перемещения и детальное изучение социально–психологического климата в коллективе. На рисунке видно и обратное движение (понижение). При несоблюдении ротации кадров карьера «змея» теряет значимость и может иметь негативные последствия, так как часть работников с преобладанием темперамента меланхолика и флегматика не расположены к смене коллектива или должности и будут воспринимать ее очень болезненно. Ранее такая система использовалась многими предпринимателями как форма профессиональной подготовки преемников (сыновей) для передачи им семейного дела.

Модель «перепутье». Модель карьеры «перепутье» предполагает по истечении определенного фиксированного или переменного срока работы прохождение руководителем или специалистом комплексной оценки (аттестации), по результатам которой принимается решение о повышении, перемещении или понижении в должности (рис.4). Эта карьера может быть

рекомендована для совместных предприятий и зарубежных фирм, применяющих трудовой договор только в форме срочного контракта. По своей философии это американская модель карьеры, ориентированная на индивидуализм человека и изначальное ограничение полезного срока его использования в конкретной организации [12].



Рисунок 4 - Модель карьеры «перепутье»

1.4 Кадровый резерв и его формирование

В условиях рыночной экономики в организации всегда должна проводиться последовательная работа по созданию резерва для продвижения на всех уровнях ее структуры. Кандидаты в резерв выдвигаются заранее, после чего организуется работа по повышению их квалификации, обучению их навыкам работы, необходимым в новой должности. Резерв формируется отделом администрации организации и вышестоящими органами управления. На каждую должность как правило выдвигается несколько претендентов для того, чтобы после их обучения и оценки его результатов отобрать из них лучших.

Кадровый резерв – это потенциально активная и подготовленная часть персонала организации, способная заместить вышестоящие должности, а также часть персонала, проходящая постепенную подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации [13].

Работа по формированию резерва состоит из следующих этапов:

1. Составляется прогноз предполагаемых изменений в руководящем составе.
2. Оцениваются деловые и личностные качества кандидатов в резерв на выдвижение.
3. Определяются кандидаты в резерв.
4. Принимаются решения о включении в резерв.
5. Согласуется список кандидатов, включенных в резерв, с вышестоящими организациями [14].

Кадровый резерв состоит из линейных и функциональных руководителей и специалистов, обладающих способностями к руководству людьми, отвечающих требованиям, предъявляемым к руководителям соответствующего уровня. Они подвергаются аттестационному отбору, проходят систематическую целевую квалификационную подготовку, включая стажировку для тех, кто не имеет опыта управленческой деятельности. Структура и численность резерва должны быть оптимальны, т.е. отражать все уровни управления предприятием и соответствовать структуре должностей и функций.

Каждый работник, зачисленный в резерв на выдвижение, знает, на какую конкретно должность его готовят. Так же на предприятиях стараются создавать мобильный резерв на выдвижение. Это связано с тем, что всегда возможны отклонения от плана продвижения кадрового состава руководителей, и работники, находящиеся в резерве на выдвижение, в случае необходимости смогут выполнять различные функции и занимать различные должности на предприятии, а не только лишь те, в резерве на которые они находятся. Кроме того, не всегда можно точно предвидеть, какие конкретно функции управления предстоит выполнять в будущем тому или иному работнику управления.

Расчет оптимальной численности резерва кадров осуществляется следующим образом. Прежде всего, выявляется потребность предприятия в кадрах управления на ближайшую или более длительную перспективу (до 5

лет). Далее определяется фактическая численность подготовленного в данный момент времени резерва каждого уровня независимо от того, где проходил подготовку тот или иной работник, зачисленный в резерв. Затем рассчитывается примерный процент выбытия из резерва кадров отдельных работников в случае их несоответствия предъявляемым требованиям, например, невыполнение индивидуальной программы подготовки, выезд в другой регион и т.д. И наконец, определяется количество руководящих работников, высвобождающихся в результате изменения структуры управления. Они могут быть использованы для руководящей деятельности на других участках. Эти вопросы решаются до формирования кадрового резерва и корректируются в течение всего периода работы с ним.

Формирование резерва представляет собой процесс выдвижения с помощью специально разработанных форм и методов отбора наиболее перспективных работников, отвечающих всем или большинству предъявляемых к ним требований. Резерв руководящих кадров формируется на основе информации, необходимой для подбора кадров. При этом обеспечивается гласность процедуры отбора [15].

Для принятия решения об отборе того или иного работника в резерв систематически изучаются деловые и личные качества работников, не только занятых на руководящих должностях, но и всех специалистов, особенно молодых, а также наиболее перспективных рабочих; выявляются их способности и склонность к управленческой деятельности. В связи с этим в организации должен иметься предельно четкий план выдвижения работников, предусматривающий очередность и направления выдвижения. Контроль за его выполнением должен быть организован таким образом, чтобы полностью исключить возможность просмотреть заслуживающего повышения работника.

В тех случаях, когда на вакантной должности не требуется значительная организаторская работа с людьми, руководству цехов и отделов часто предлагается выбрать, кто из их подчиненных достаточно компетентен,

чтобы занять данное место. В остальных случаях решение принимается руководителями более высокого ранга.

Система замещения вакансий с помощью объявлений о приеме или конкурсе особенно эффективна при заполнении должностных вакансий высокого уровня и связанных с творческим трудом. Наряду с привлечением работников со стороны она может быть использована и для выявления кандидатов на повышение внутри предприятия. В этом случае сведения об освободившихся вакансиях, иногда с описанием работы, обязанностей, оплаты, требуемой квалификации, вывешиваются на доске объявлений внутри организации. Заинтересованные работники подают заявления в отдел кадров, где происходит предварительная оценка кандидатур. Окончательное решение о назначении работника, как правило, принимает руководитель того подразделения, где имеется вакансия. Такая система в отличие от обычного метода почти полностью исключает опасность пропустить возможного кандидата.

Следует отметить, что программа повышения работников должна в той или иной мере охватывать весь персонал. Даже если кандидат не способен к руководству людьми, его следует время от времени поощрять за качественное выполнение обязанностей на рабочем месте. Если работник работает хуже, чем требуется, руководитель должен своевременно обратить его внимание на этот факт. В том случае, если работающий хорошо выполняет свои обязанности, но не планируется его продвижение на следующую должностную ступеньку, представителю администрации следует обсудить с ним способы, с помощью которых он сможет приобрести необходимые для дальнейшего роста квалификацию и навыки. Если в силу внутрипроизводственных условий не имеется перспектив повышения, администрации следует информировать работника об имеющихся возможностях роста в параллельных подразделениях и в случае согласия попытаться перевести его в подразделение, где ситуация с повышением

будет более благоприятной. Предусматривается, естественно, что работник желает и способен расти по службе.

Однако бывают случаи, когда работающие не стремятся к продвижению: они знают предел своих возможностей или меняют приоритеты (хотят больше времени проводить с семьей). Как показывает практика, не существует каких-либо однозначных решений этой проблемы. Следует упомянуть, что часто бывает так, что человек отлично работает на каком-либо определенном рабочем месте, а, получив повышение, не справляется с новыми обязанностями. Поэтому прежде чем назначить работника на новую должность, необходимо проверить, как он будет справляться с поручаемой ему работой в новом качестве. Для этого работникам следует время от времени поручать выполнение более сложной работы и т.п.

Для подбора и подготовки кандидатов в резерв можно рекомендовать ряд специальных организационных приемов:

1. Анализ текущей и перспективной потребности организации в руководящем персонале. В ходе такого анализа изучается организационная структура предприятия, выясняется, какие подразделения укомплектованы по функциям управления в соответствии с потребностью в соответствующем персонале, когда и какие должности станут вакантными. Следует оценить перспективы роста выпуска продукции и ассортиментных сдвигов. Необходим предварительный прогноз того, как изменится структура организации через 5 или 10 лет, какова будет к этому времени роль различных подразделений и отдельных руководителей, какие новые требования к руководителям появятся за эти годы.

Администрация должна решать, в каких случаях следует заполнять по мере появления руководящие вакансии за счет выдвижения сотрудников из самой организации, а в каких – путем приема извне и наметить кандидатуры в резерв для выдвижения. Разумнее всего путем найма заполнить вакансии самого низкого уровня, а на остальные выдвинуть собственных сотрудников.

Извне принимаются работники в тех случаях, когда выявляется острая потребность в специалистах высокой квалификации, а в коллективах их не находится.

2. Оценка опыта, уровня квалификации и личностных качеств имеющегося руководящего персонала и резерва. Цель этой работы – оценить, каким руководящим персоналом организация располагает в данный момент. Для этого каждый руководитель должен рассмотреть и оценить деятельность и личностные качества каждого из подчиненных ему работников, в чьи функции входит управление меньшими трудовыми коллективами. Результаты оценки сравнивают с требованиями, предъявляемыми работнику данного уровня в настоящее время и с учетом перспективы, после чего принимают решение о целесообразности выдвижения этих сотрудников, оставляют их на прежнем месте или переводят. Естественно, что подобная работа требует составления специальной документации.

3. Перепись руководящего состава. В ходе переписи составляется перечень работников, осуществляющих руководство трудовыми коллективами. На каждого администратора составляется карта, в которую заносятся такие сведения, как ФИО, дата рождения, стаж работы общий и по специальности, образование, опыт руководящей работы до прихода в организацию и непосредственно организации, прохождение курсов повышения квалификации; данные о состоянии здоровья, результаты психологической экспертизы (тестирования) и материалы об оценке деятельности и аттестации работника в данной организации.

В некоторых организациях в дополнение к этим документам составляется график повышения, в который заносятся: фамилии работников, анкетные сведения о них, оценка личностных и деловых качеств и перспективы (очередность) их повышения или переводов. С помощью графика перемещений в некоторых случаях можно выбрать несколько кандидатур способных руководителей и рассмотреть их в качестве претендентов на освобождающийся пост. Хотя такой график перемещений и

позволяет планировать использование руководящих кадров, следует помнить, что реальные обстоятельства часто быстро меняются, поэтому долгосрочные прогнозы, длительное закрепление сотрудника в качестве претендента на какую-либо работу в значительной степени рискованны.

4. Подготовка кандидатов на замещение руководящих должностей. Существует несколько методов подготовки руководителей непосредственно на производстве.

Дублирование. Дублер – это работник, подготавливаемый для занятия в перспективе должности, равноценной той, которая в настоящее время принадлежит его непосредственному руководителю. Если в ближайшем будущем не предполагается смена основного руководителя, то дублер в дальнейшем может быть использован на другом производстве.

Руководитель подразделения выбирает и знакомит дублера с содержанием и методами своей работы, позволяет ему решать ряд задач, встающих перед подразделением в повседневной практике, под своим контролем. При этом можно обучать одновременно и нескольких дублеров. Они будут поочередно выполнять обязанности своего руководителя в его отсутствие в период отпуска, деловой командировки или болезни. Руководитель может назначить одного из своих подчиненных помощником по административным делам. Решая оперативные повседневные проблемы, руководитель обсуждает их со своим помощником, разъясняет ему свои идеи и помогает выработать необходимый опыт принятия хозяйственных решений. Могут возникнуть ситуации, когда дублеру будет целесообразно поручить непосредственное руководство группой из нескольких работников, выполняющих определенное задание [8].

Однако этот метод имеет серьезные недостатки. При его использовании работа в перспективе будет выполняться теми же методами, что и сегодня. Кандидата в дублеры часто выбирают таким образом, чтобы склад мышления, способ поведения с подчиненными и другие качества у него и у руководителя по возможности совпадали. Второй из решающих

недостатков метода дублирования состоит в том, что его использование убивает стремление расти у остальных работников подразделения, не вошедших в группу дублеров.

Последовательная смена работ. Стажера на каждом из этапов его работы окружают опытные сотрудники с большим стажем, которые контролируют правильность его действий. Пребывание стажера на одной должности в соответствии с планом перемещений обычно длится от 6 месяцев до 2 лет. Как правило, новое назначение является одновременно и частичным повышением работника.

Обмен руководителями, последовательный перевод работников из отдела в отдел, из подразделения в подразделение, последовательное пребывание руководителей во главе различных подразделений является еще одной формой передачи передового опыта в области управления. По мере осуществления этой работы руководящий персонал приобретает знания, позволяющие работать на различных административных постах. Однако смена работ вызывает определенные трудности у тех, кто охвачен этой программой, так как это связано с периодическими переездами.

Лекционный метод. Такой метод применяется в курсах обучения руководителей всех уровней. Он наиболее эффективен в тех случаях, когда надо дать законченный комплекс знаний. Лекции, как правило, чередуются с обсуждением, кинофильмами, разборами конкретных ситуаций, деловыми играми и демонстрацией конкретных форм управленческой деятельности на практике. Метод используется в первую очередь при подготовке резерва на продвижение.

Такая форма подготовки и повышения квалификации руководителей осуществляется при ряде вузов России и в специальных институтах повышения квалификации, на крупных объединениях.

2. Анализ деятельности центрального отделения ИФНС

2.1 Характеристика Инспекции Федеральной налоговой службы России по г. Томску

Постановлением Верховного Совета СССР от 24 января 1990 года № 76 была создана государственная налоговая служба СССР, а в течение 1991–1992 годов, был завершён процесс создания единой централизованной системы налоговых органов Российской Федерации.

Формирование государственной налоговой службы Томской области началось с приказа Министерства финансов РСФСР от 14.03.1990 № 12/78 о назначении начальником Государственной налоговой инспекции по Томской области Бориса Всеволодовича Симонова. С 9 апреля 1990 года Б.В. Симонов приступил к выполнению своих обязанностей и стал, таким образом, первым томским налоговым инспектором.

В этом же месяце начинается процесс формирования налоговых органов в муниципальных образованиях области. Во исполнение распоряжения Совета Министров РСФСР от 5 апреля 1990 года № 369–р согласно административно-территориальному делению по приказам начальника областной госналогинспекции во всех районах и городах Томской области создаются Государственные налоговые инспекции.

В апреле 1990 года организовались инспекции в Кривошеинском, Парабельском, Верхнекетском и Первомайском районах, в мае – в Зырянском, Тегульдетском, Чаинском, Кожевниковском, Бакчарском, Каргасокском, Асиновском, Шегарском и Александровском районах, а также в г. Кедровом, г. Томске, в Советском и Кировском районах Томска.

В июне 1990 года налоговая служба области формируется окончательно. Создаются инспекции в Молчановском, Томском и Колпашевском районах области, в г. Стрежевом, в Ленинском и Октябрьском районах г. Томска.

В июне же утверждается структура Государственной налоговой инспекции по Томской области. В рамках этой структуры организуются следующие отделы:

- отдел налогообложения прибыли (дохода) государственных предприятий, организаций и объединений, в т.ч. совместных предприятий с иностранным участием;
- отдел налогообложения прибыли (дохода) кооперативных и общественных организаций;
- отдел прочих доходов;
- отдел налога с оборота;
- отдел налогообложения граждан;
- отдел учета и отчетности;
- отдел кадров;
- отдел организационно-методической работы и контроля;
- хозяйственный отдел.

21 марта 1991 года вышел Закон РСФСР «О государственной налоговой службе РСФСР», который определил главную задачу налоговиков – контроль за соблюдением налогового законодательства, за правильностью исчисления, полнотой и своевременностью внесения в бюджет государственных налогов и других платежей.

На рубеже 1991–1992 годов в стране происходит коренное преобразование экономических отношений, что влечет за собой создание новой налоговой системы, отвечающей требованиям рыночной экономики. Становление новой налоговой системы происходит в условиях экономического и социального кризиса: спад производства, инфляция, возрастающий дефицит федерального бюджета, рост цен, снижение уровня жизни народа, состояние социальной напряженности. Фундаментальным принципом новой налоговой системы становится тезис: обеспечение равных требований со стороны государства ко всем хозяйствующим субъектам, а

также создание равных условий для пользования субъектами заработанных ими средств.

Ключевое место в системе налогового законодательства этого периода занимает Закон «Об основах налоговой системы в Российской Федерации». В нем изложены принципы построения, структура и общий механизм функционирования налоговой системы, установлен перечень федеральных, областных и местных налогов, сборов и платежей, порядок их исчисления и взимания, обязанности и ответственность налогоплательщиков и налоговых органов.

21 ноября 1991 года Указом Президента Российской Федерации № 229 была образована Государственная налоговая служба Российской Федерации, и Государственная налоговая инспекция по Томской области перешла в ее подчинение.

С учетом требований времени в 1992 году создаются структурные подразделения для администрирования налогов с банков, бирж, страховых организаций, операций с ценными бумагами, для контроля налогообложения иностранных инвесторов, совместных предприятий и в целом внешнеэкономической деятельности. Кроме того, в компетенцию отдела прочих доходов передается контроль местных и земельного налогов, а также налогообложения агропромышленного комплекса и природных ресурсов. Формируется отдел поступлений в государственные внебюджетные фонды и доходов от приватизации.

Одним из главных преобразований в этот год стало создание в Управлении юридического сектора, на базе которого 30 октября 1993 года был создан юридический отдел. В апреле 1993 года вводится отдел автоматизированных информационных систем. В августе 1994 года организуется отдел информации (пресс-служба).

В целях дальнейшего совершенствования налогового администрирования приказом начальника инспекции от 4 января 1995 года создается отдел аналитической и камеральной работы, который через год (6

февраля 1996 года) преобразуется в отдел по принудительному взысканию недоимки.

21 января 1997 года в аппарате областной налоговой инспекции был сформирован отдел по контролю за предприятиями, занимающимися производством, оборотом и реализацией спирта этилового и алкогольной продукции. В этом же году 1 апреля создаются отделы по организации учета налогоплательщиков, по работе с крупными и крупнейшими налогоплательщиками и по делам проблемных налогоплательщиков и взаимодействию с правоохранительными органами.

1999 год стал поворотным для всех налоговиков и налогоплательщиков страны. Именно с этого года в России начал действовать Налоговый кодекс. Вступившая в силу первая часть главного налогового документа установила принципиально новые отношения между налогоплательщиками и налоговыми органами, изменила порядок проведения налогового контроля, пересмотрела правила исполнения налоговых обязанностей и ответственность за совершение правонарушений в области налогообложения.

В 1999 году у налоговиков области произошли и другие изменения. Во-первых, переименование организации: областная госналогинспекция стала Управлением МНС России по Томской области, а городские и районные налоговые органы были переименованы в Инспекции МНС России по Томской области.

С 17.06.1999 по 17.11.2011 налоговую службу региона возглавляет государственный советник Российской Федерации 2 класса Владимир Петрович Бударев. В налоговых органах Владимир Петрович трудился с момента их основания, до назначения он возглавлял налоговую инспекцию г. Северска.

С 2001 года вступила в силу вторая часть Налогового кодекса, в частности главы о налоге на добавленную стоимость (гл. 21), об акцизах (гл. 22), о налоге на доходы физических лиц (гл. 23) и едином социальном налоге

(гл. 24). В 2001 – 2002 годах в эти главы с учетом опыта их применения были внесены поправки, направленные в целом на облегчение их применения налогоплательщиками. В 2002 году введены очередные главы второй части Налогового кодекса: глава 25 – «Налог на прибыль организаций», глава 26 – «Налог на добычу полезных ископаемых». С 2003 года начали действовать положения кодекса о специальных налоговых режимах, в частности, об упрощенной системе налогообложения, едином налоге на вмененный доход для отдельных видов деятельности и едином сельскохозяйственном налоге. Кроме того, с 2003 года реализуются нормы кодекса регионального распространения, и, прежде всего, глава 28 «Транспортный налог».

В 2001 году томские налоговики отпраздновали новоселье. 15 ноября состоялось торжественное открытие нового здания Управления МНС России по Томской области, строительство которого длилось более 7 лет. В этом же году началась реорганизация службы по функциональному принципу. Главная цель преобразований – повышение эффективности налогового администрирования.

В 2004 году Управление МНС России по Томской области было переименовано в Управление федеральной налоговой службы по Томской области, а городские и районные налоговые органы переименованы в Инспекции ФНС России по Томской области.

Сегодня Фискальная служба области состоит из: Управления, 5 межрайонных, 2 городских и 1 районной инспекций:

1. ИФНС России по г. Томску – руководитель Майоров Андрей Иванович;
2. ИФНС России по Томскому району Томской области – руководитель Лунев Эдуард Георгиевич;
3. ИФНС России по ЗАТО Северск Томской области - руководитель Аксёнова Оксана Геннадьевна;
4. ИФНС России № 1 по Томской области – руководитель Щеглова Любовь Николаевна;

5. ИФНС России № 2 по Томской области – руководитель Лунев Виктор Вячеславович;

6. ИФНС России № 4 по Томской области – руководитель Басалгина Галина Александровна;

7. ИФНС России № 5 по Томской области – руководитель Шульц Ирина Михайловна;

8. ИФНС России № 6 по Томской области – руководитель Тверетина Светлана Михайловна.

С 1 декабря 2011 года руководителем Управления Федеральной налоговой службы по Томской области назначен государственный советник Российской Федерации 2 класса Морозов Геннадий Геннадьевич.

Сегодня налоговая служба Томской области – одно из самых крупных федеральных ведомств в регионе. В налоговой службе региона работает 1371 сотрудник, обеспечивающих поступление в бюджет более 30 видов налогов и сборов от 37 тысяч юридических лиц и 1123150 физических лиц [16].

В ходе перехода территориальных инспекций на типовую структуру на сегодняшний день существует два типа инспекций:

- 1) с численностью работников от 40 до 89;
- 2) с численностью работников от 89 и выше.

Инспекция Федеральной налоговой службы России по г. Томску относится ко второму типу. Общая численность сотрудников инспекции более 400 человек. Организационная структура центрального отделения ИФНС России по г. Томску отображена на рисунке 5.



Рисунок 5 - Организационная структура центрального отделения ИФНС по г.Томску

Инспекция осуществляет следующие полномочия в установленной сфере деятельности:

1. Осуществляет контроль и надзор за:

– соблюдением законодательства о налогах и сборах, а также принятых в соответствии с ним нормативных правовых актов, правильностью исчисления, полнотой и своевременностью внесения налогов и сборов, а в случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации, за правильностью исчисления, полнотой и своевременностью внесения в соответствующий бюджет иных обязательных платежей;

– фактическими объемами производства и реализации этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции;

– осуществлением валютных операций резидентами и нерезидентами, не являющимися кредитными организациями;

– соблюдением требований к контрольно-кассовой технике, порядком и условиями ее регистрации и применения, а также полнотой учета выручки денежных средств;

– Осуществляет:

– государственную регистрацию юридических лиц, физических лиц в качестве индивидуальных предпринимателей и крестьянских (фермерских) хозяйств;

– установку и пломбирование на предприятиях и в организациях, осуществляющих производство спирта, контрольных спиртоизмеряющих приборов, а в организациях, производящих алкогольную продукцию, приборов учета объемов этой продукции;

– регистрирует в установленном порядке:

– договоры коммерческой концессии;

– контрольно-кассовую технику, используемую организациями и индивидуальными предпринимателями в соответствии с законодательством Российской Федерации;

- ведет в установленном порядке:
- учет налогоплательщиков на подведомственной территории;
- Единый государственный реестр юридических лиц (ЕГРЮЛ), Единый государственный реестр индивидуальных предпринимателей (ЕГРИП) и Единый государственный реестр налогоплательщиков (ЕГРН);
- учет (по каждому налогоплательщику и виду платежа) сумм налогов и сборов, подлежащих уплате и фактически поступивших в бюджет, а также сумм пени, налоговых санкций;
- представляет сведения, содержащиеся в ЕГРЮЛ, ЕГРИП и ЕГРН, в соответствии с законодательством Российской Федерации;
- бесплатно информирует налогоплательщиков (в том числе в письменной форме) о действующих налогах и сборах, законодательстве о налогах и сборах, и принятых в соответствии с ним нормативных правовых актах, порядке исчисления и уплаты налогов и сборов, правах и обязанностях налогоплательщиков, полномочиях налоговых органов и их должностных лиц, а также предоставляет формы налоговой отчетности и разъясняет порядок их заполнения;
- осуществляет в установленном законодательством Российской Федерации порядке возврат или зачет излишне уплаченных или излишне взысканных сумм налогов и сборов, пеней и штрафов;
- Инспекция с целью реализации полномочий в установленной сфере деятельности имеет право:
 - запрашивать и получать сведения и материалы, необходимые для принятия решений по вопросам, отнесенным к установленной сфере деятельности;
 - привлекать в установленном порядке для проработки вопросов, отнесенных к установленной сфере деятельности, научные и иные организации, ученых и специалистов;

- давать юридическим и физическим лицам разъяснения по вопросам, отнесенным к установленной сфере деятельности;
- применять предусмотренные законодательством Российской Федерации меры ограничительного, предупредительного и профилактического характера, а также санкции, направленные на недопущение и (или) ликвидацию последствий, вызванных нарушением юридическими и физическими лицами обязательных требований в установленной сфере деятельности, с целью пресечения фактов нарушения законодательства Российской Федерации.

2.2 Анализ персонала центрального отделения ИФНС России по г. Томску

В центральной инспекции федеральной налоговой системы состоят более 400 человек из них состоящие в должности начальника и заместители инспекций, начальники и заместители отделов, главные и старшие госналогоинспекторы, госналогоинспекторы, главные и ведущие специалисты-эксперты, специалисты-эксперты, старшие специалисты, специалисты, служащие (по Пост. №176). В таблице 1 представлена структура кадрового состава ИФНС и динамика изменения численности персонала за 2014–2015 гг.

Таблица 1 - Структура кадрового состава ИФНС

Кадровый состав	2013г.	2014г.	2015г.	Изменение численности персонала 2014–2015
Административно-управленческий персонал	404	430	361	69
Специалисты	157	152	115	37
Служащие	14	14	11	3
Всего:	575	596	487	109

На основе представленного анализа кадрового состава ИФНС за 2013–2015 гг., можно сделать вывод что на состоянии 01.01.2016 численность персонала уменьшилась на 109 человек, что объясняется автоматизацией

рабочих мест, использованием в практике работы ИФНС современных компьютерных программ.

Также можно привести количественную и качественную характеристику работников на основании данных: возраста, образования и стажа работы в финансовых и налоговых органах за последние 3 года. В таблице 2 представлена структура по качественным характеристикам сотрудников.

Таблица 2 – Структура кадров по возрасту, образованию и стажу работы

Год	Возраст			Образование			Стаж работы в финансовых и налоговых органах		
	До 30 лет	От 30 до 50 лет	50 лет и старше	Высшее	Среднее профессиональное	Полное среднее	До 5 лет	От 5 до 15 лет	15 лет и более
2013	115	335	125	542	27	6	121	264	190
2014	120	339	137	560	31	5	169	233	194
2015	75	283	129	460	23	4	129	189	169

На основании таблицы построим диаграммы, которые бы четко отражали численность персонала в организации, представлены на рис.6,7,8,9.

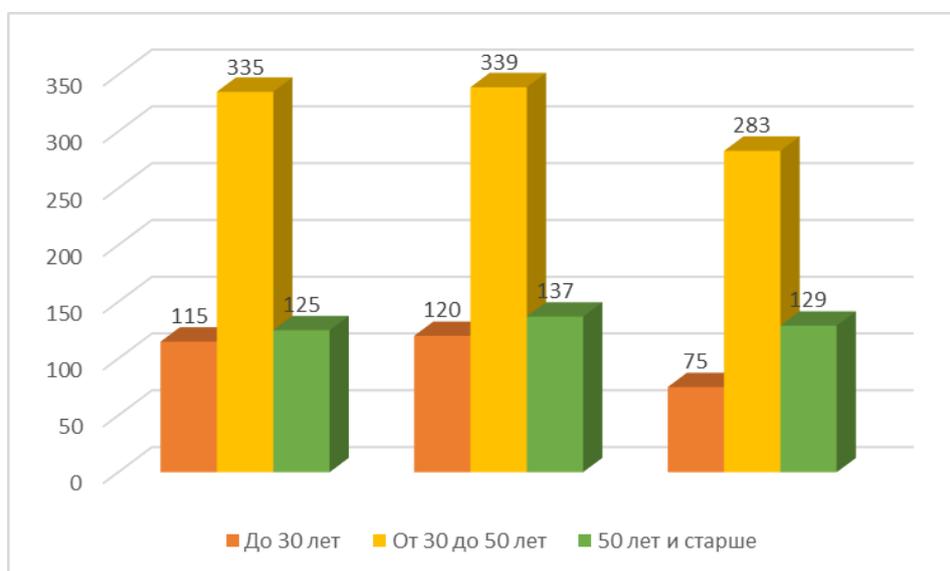


Рисунок 6 – Динамика кадров по возрастной категории

Из диаграммы на рис.6. видно, что с 2014 года идет тенденция уменьшения сотрудников среднего возраста (30–50 лет) и уменьшение числа молодых сотрудников (до 30 лет). Одновременно с этим уменьшается доля сотрудников в возрасте старше 50 лет. Практика показывает, что текучесть

кадров имеет наибольшее значение среди сотрудников моложе 50 лет. Это связано прежде всего с тем, что молодые сотрудники приходят работать в Инспекцию с целью получения начального опыта работы. Вследствие различных факторов, к которым можно отнести отсутствие перспектив карьерного роста и низкую заработную плату, молодые специалисты увольняются через один-два года работы в Инспекции. Таким образом, постоянный кадровый состав составляют сотрудники предпенсионного и пенсионного возраста, для которых материальные факторы в работе имеют наименьшую важность.

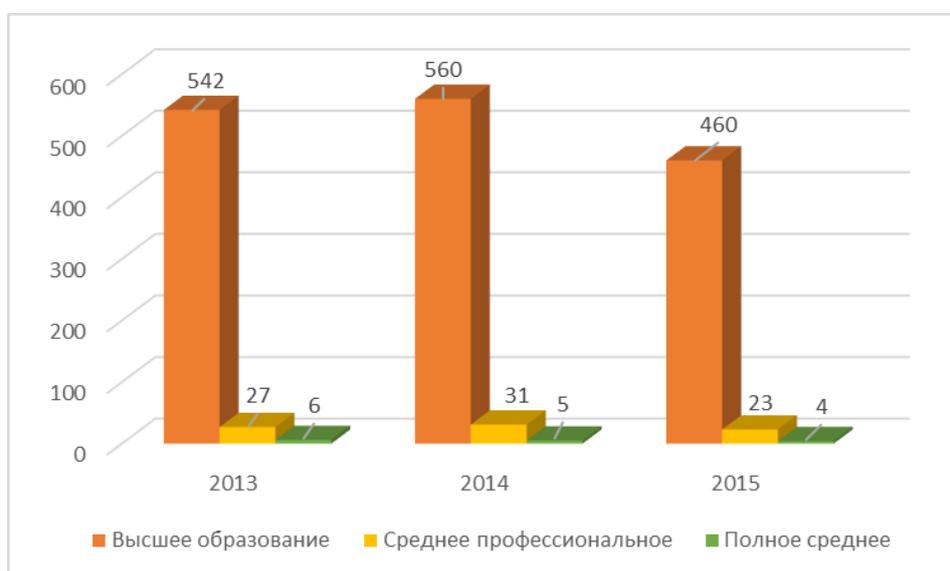


Рисунок 7 – Динамика кадров по уровню образования

Анализируя диаграмму, представленную на рис.7, можно увидеть тенденцию увеличения доли сотрудников, имеющих высшее образование. Причина этого роста заключается во введении более жестких требований к образованию при трудоустройстве. При переходе на государственную службу с 1 октября 2000 года были введены квалификационные требования: четкое соответствие образования занимаемым должностям государственной службы и выполняемой работе. Высшее профессиональное образование должны были иметь все сотрудники занимающие должности, отнесенные к старшей и ведущей группе должностей, и лишь специалистам I категории (младшая группа должностей) достаточно иметь среднее специальное

образование. Людями, образование которых не соответствовало занимаемым должностям, были подписаны предупреждения об изменении существенных условий труда и заключены срочные трудовые договоры на пять лет. Было предложено в определенный срок (в течение пяти лет) привести уровень образования в соответствие нормам. Благодаря этим нововведениям, многие сотрудники, не желая учиться, уволились, а многие вынуждены были получать высшее образование, согласно квалификационным требованиям, или проходить профессиональную подготовку.

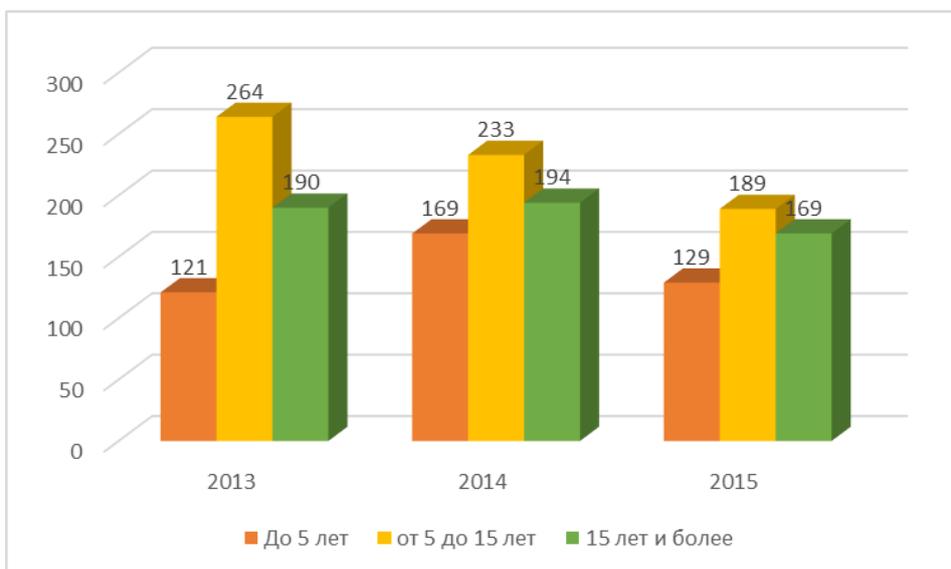


Рисунок 8 – Динамика кадров по стажу работы

На основе представленной диаграммы на рис.8, можно сделать вывод что в 2013 и в 2015 году большое количество человек в организации имели стаж работы от 5 до 15 лет, лишь в 2014 году было больше всего 264 человека со стажем работы до 5 лет. Однако со стажем работы от 15 лет и более больше всего человек было в 2014 году и меньше всего в 2013 году.

В Инспекции работают преимущественно женщины: из 487 человек 438 женщин и 49 мужчин.

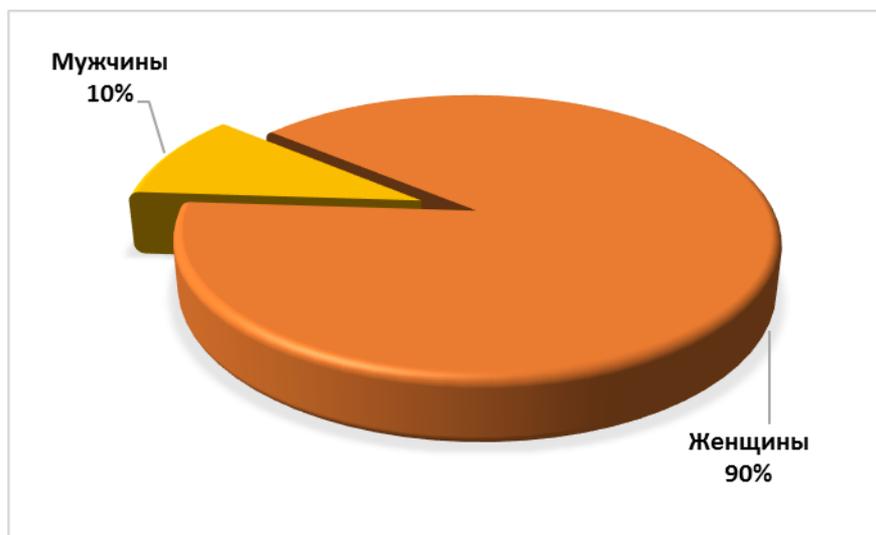


Рисунок 9 – Структура кадров по половому признаку за 2015 г.

На основе представленной диаграммы на рис.9, можно сделать вывод что на 2015 год в организации работало 90% женщин и лишь 10% мужчин. Это показывает, что в организации больше документарная работа, чем силовая работа.

Для того, чтобы провести анализ эффективности управления персоналом в ИФНС по г. Томску рассчитаем ключевые коэффициенты движения кадров:

1. Коэффициент оборота кадров по приему на работу:

$K_{тек. пр.} = \text{число принятых работников за период} / \text{среднесписочная численность работников за период.}$

2. Коэффициент оборота кадров по уволенным работникам:

$K_{тек. ув.} = \text{число уволенных по любым причинам работников за период} / \text{среднесписочная численность работников за период.}$

3. Коэффициент оборота кадров, выбывших по различным основаниям:

$K_{выб.} = \text{число выбывших по различным основаниям} / \text{среднесписочную численность работников за период.}$

4. Коэффициент постоянства кадров:

$K_{пост. к.} = \text{численность работников, проработавших в компании в течении года} / \text{среднесписочную численность работников.}$

Определим, указанные выше коэффициенты для ИФНС за 2013–2015 гг. Для этого воспользуемся таблицей 3 исходных данных.

Таблица 3 – Исходные данные для расчета коэффициентов использования трудовых ресурсов ИФНС

Показатели, характеризующие трудовые ресурсы предприятия	2013г.	2014г.	2015г.
Среднесписочная численность персонала предприятия	575	596	487
Количество принятого на работу персонала	85	88	20
Количество выбывших по различным основаниям	82	67	129
Количество уволившихся работников (по собственному желанию + нарушение трудовой дисциплины)	47	53	98
Количество, проработавших весь год	493	529	358

Одной из важнейших задач управления кадрами является снижение текучести кадров, которая в Инспекции находится на высоком уровне.

На предприятии существует высокий общий уровень текучести кадров.

Причинами текучести кадров в налоговой инспекции является:

2. Несправедливая структура оплаты;
3. Плохие условия труда;
4. Продолжительные часы работы;
5. Неэффективная процедура отбора и оценки кандидатов;
6. Отсутствие возможно для продвижения, развития опыта, карьерного роста;
7. Отсутствие мотивации и стимулирования кадров.

С причинами текучести персонала необходимо работать, их можно устранить или снизить их влияние:

1. Несправедливая структура оплаты труда:
 - Пересмотреть структуру заработной платы, предпочтительно посредством оценки сложности работы, для выявления неадекватных ставок.
- Проанализировать дифференцированные тарифы;

– Пересмотреть и проверить значительные колебания в оплате в результате системы премий или системы участия в прибылях.

2. Плохие условия труда:

– Сравнить условия труда (часы работы, гибкость смен, оборудование, эргономика рабочих мест, состояние систем отопления, кондиционирования, освещения) организации с требуемыми условиями труда, разработать меры по улучшению условий труда: более гибкий график работы, новая мебель или перестановка мебели и т.п.;

– Провести исследование удовлетворенности своей работой и условиями работы сотрудников для получения полной информации о том, чем именно, какими аспектами труда не удовлетворены сотрудники организации.

3. Неэффективная процедура отбора и оценки кандидатов.

Для эффективной системы отбора и оценки необходимо иметь: должностные инструкции, положения о структурных единицах, четкие критерии отбора и оценки кандидатов, валидные и надежные методы оценки кандидатов, квалифицированных специалистов по отбору и оценке. Проверить наличие этих параметров, если что-либо отсутствует, срочно принять адекватные меры, начиная от найма специалиста по персоналу, заканчивая разработкой и утверждением документов.

4. Неадекватные меры по введению в должность.

По кадровой статистике самый большой процент ухода происходит в первые три месяца работы сотрудника, т.к. никто не вводит его в должность, не адаптирует к новой работе, к новой культуре компании. Именно в первые три месяца у сотрудника либо появляется лояльность к компании, либо она уже не появляется никогда. Необходимо проанализировать, каким образом в организации работает программа адаптации, кто этим занимается. Особенно заостряется внимание на адаптации менеджеров среднего звена и редких специалистов высокой квалификации.

На основе данных таблицы рассчитаем коэффициенты движения кадров. Расчеты сведем в таблицу 4.

Таблица 4 – Расчет коэффициентов использования трудовых ресурсов ИФНС России по г. Томску

Показатели, характеризующие трудовые ресурсы предприятия	2013г.	2014г.	2015г.
Коэффициент оборота по приему персонала	0,15	0,15	0,04
Коэффициент оборота по выбытию	0,14	0,11	0,26
Коэффициент постоянства состава персонала предприятия	0,86	0,89	0,74
Коэффициент текучести кадров	0,08	0,09	0,20

Согласно представленных в таблице 4 аналитических расчетов коэффициентов использования трудовых ресурсов в ИФНС за 2013–2015гг. можно сделать следующие выводы:

1) Значение коэффициента оборота по приему персонала в штат анализируемого ИФНС с 2013 по 2014 не изменилась, однако в 2015 она снизилась на 0,11%. Это свидетельствует о том, что доля вновь поступивших в общей численности работников снижается, что характеризует положительные сдвиги в управлении персоналом ИФНС;

2) Полученные значения коэффициента текучести кадров к 2015 году увеличился на 0,11%. Это объясняется тем, что большое количество людей уволилось по собственному желанию. С 2013 г. по 2014 г. коэффициент увеличился на 0,01%. Такая динамика свидетельствует о недостаточно эффективной политике в области управления персоналом на предприятии.

3) Коэффициент постоянства состава персонала ИФНС с 2013 по 2014 гг. вырос на 0,03%, однако к 2015 году снизился на 0,15%. Такое снижение доказывает, что штатный состав работников ИФНС постоянно обновляется и обновление за 2015 г. составило 26%, т.е. меньше половины

работников новые люди, полная отдача от труда которых возможна лишь после полной адаптации в новом коллективе.

4) Коэффициент оборот по выбытию ИФНС с 2013 г. по 2014 год снизился на 0,03%, однако на 2015 год он возрос на 0,15%. Это показывает, что большое количество людей в 2015 году уволилось из организации по собственному желанию, а также часть людей ушли на пенсию и в декрет.

Следовательно, можно сделать вывод о том, что администрации ИФНС необходимо предпринять меры по управлению менеджментом в организации.

2.3 Управление деловой карьерой в Инспекции федеральной налоговой системы по г. Томску

Руководитель ИФНС в своей деятельности стремится оптимально сочетать интересы дела и интересы персонала, он не требует слишком многого от сотрудников, но и не занимается попустительством.

Так же в организации имеется своя должностная инструкция, в которой указывается: общие положения, должностные обязанности, права и ответственность сотрудников налоговой инспекции.

В организации мало уделяют внимание планированию деловой карьеры персонала. Однако карьерный рост и повышение квалификации осуществляется в организации. На рис. 10 представлен карьерный рост сотрудника налоговой инспекции.

Для того, чтобы сотруднику перейти на новую должность, в первую очередь он занимается повышением квалификации и прохождением аттестацией. Аттестационная комиссия и руководитель проверяют его опыт работы на гражданской службе, умение и навыки, достигнутые на занимаемой должности. Осуществляют проверку знаний, для определения способен ли сотрудник работать на предстоящей ему должности. Сотрудник определяет свои цели и желания работать на предстоящей должности,

рассматривает условия работы и должностные инструкции и по собственному желанию и по решению руководителя переходит на новую должность.

Но переход на новую должность в организации достаточно редко осуществляется, необходимо проработать несколько лет в организации, прежде чем сотрудника решат выдвинуть на новую должность. Сотрудники организации получают ежегодные премии в конце года, стабильный оплачиваемый отпуск и отчисления в пенсионный фонд, которые стимулируют сотрудников оставаться в организации, независимо от того, что заработная плата работников слишком маленькая, а рабочая нагрузка только увеличивается постоянно.

Деловая карьера молодого сотрудника до 30 лет практически быстро заканчивается, так как он не видит перспектив в работе и карьерного роста для себя, высокие должности занимают сотрудники со стажем работы свыше 15 лет и с возрастом от 50 лет и старше.

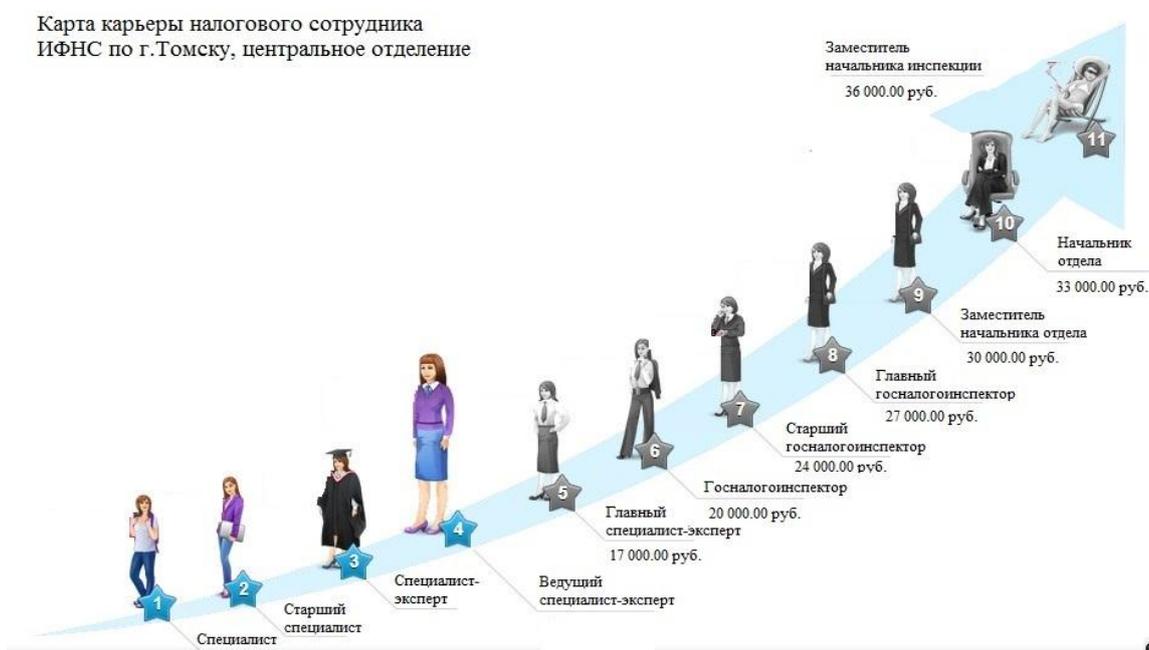


Рисунок 10 - Карта налогового сотрудника

Подбор персонала производится по рекомендациям, личному знакомству (что наиболее часто встречается, и это является главной ошибкой

работы отдела кадров), объявлениям в интернете, газетах и в профессиональных печатных изданиях.

Найм сотрудника осуществляет в несколько этапов:

1. Собеседование – консультация, просмотр трудовой книжки проходит в отделе кадров; обязательно составляется резюме, оно заносится в резерв и при наличии вакантного места кадровик оповещает об этом соискателя. Если по квалификации (документально) кандидат устраивает инспекцию (отсутствие замечаний по трудовой дисциплине), то он направляется в отдел для беседы с его начальником и при положительном отзыве направляется на приём к генеральному директору, где объясняются правила внутреннего распорядка, система оплаты, льгот и др.

В фирме всех работников принимает лично начальник ИФНС; что говорит об изначальном отношении к подбору кадров в организации.

2. При положительном решении вопроса о приёме на работу работник проходит медицинское обследование, инструктажи (вводной и на рабочем месте), производится ознакомление нового работника с должностной и производственной инструкцией.

3. После всех указанных процедур подписывается приказ о приёме на работу с трёхмесячным испытательным сроком (для руководящих должностей – от 3 месяцев до 1 года).

На предприятии с момента зачисления на работу большое внимание уделяется адаптации (взаимного приспособления работника и организации) на основе постепенной работы сотрудника в новых профессиональных условиях труда.

4. Работника знакомят с коллективом отдела, указывают рабочее место, выдают под роспись должностную инструкцию, расписку о невыдаче коммерческой тайны, инструкция о правилах пожарной безопасности и др. для изучения и исполнения.

Особое внимание придаётся обучению работников, выдвинутых на замещение должностей. Указанные кандидаты периодически и, обычно не один раз, замещают должности своих руководителей (во время их отпуска).

В основном идёт подготовка специалистов и передвижка по служебной вертикали (повышение).

Обучение (повышение квалификации) проводится в рабочее время за счёт предприятия (дистанционное обучение). Повышение квалификации управляющего персонала происходит один раз в 3 года. Обучение не носит разовый характер.

Многие сотрудники получают высшее, второе высшее на заочной форме обучения. 2 раза в год они получают оплачиваемый учебный отпуск.

Итак, профессиональное развитие персонала в ИФНС направлено на: продвижение кадров, их переподготовку и обучение, повышение квалификации, кадровый резерв, регулирование карьеры и т.п. Всё это так или иначе связано с обучением.

Обучение в фирме, в основном, организовано в малых группах, в которых рассматриваются теоретические и проблемные вопросы с учётом опыта и наработок. Большое внимание уделяется самообучению, каждый обучаемый знает, что он может получить в результате обучения (мотивация); условия обучения, в основном, нормальные, хотя много ещё можно сделать.

Важнейшим элементом системы управления персоналом является оценка персонала. Одним из традиционных способов оценки персонала является регулярная аттестация персонала, которая представляет собой процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемая его непосредственным руководителем. Аттестация персонала в ИФНС проводится ежегодно во 2 – 3 квартале отделом кадров совместно с плановым отделом. По итогам аттестации выявляются сильные и слабые стороны работников, определяются потребности обучения, потенциальные жалобы, проблемы дисциплины и др.

Аттестация сотрудников ИФНС проходит в несколько этапов:

1. Подготовка к проведению аттестации.

При проведении аттестации непосредственный руководитель гражданского служащего представляет мотивированный отзыв об исполнении гражданским служащим должностных обязанностей за аттестационный период. К мотивированному отзыву прилагаются сведения о выполненных гражданским служащим за аттестационный период поручениях и подготовленных им проектах документов, содержащиеся в годовых отчетах о профессиональной служебной деятельности гражданского служащего, а при необходимости пояснительная записка гражданского служащего на отзыв непосредственного руководителя. Для проведения аттестации гражданских служащих правовым актом государственного органа формируется аттестационная комиссия.

2. Проведение аттестации.

Применяют метод открытой аттестации, ее проводят в присутствии аттестуемого работника и его непосредственного руководителя. В случае неявки гражданского служащего на аттестацию без уважительных причин или отказа гражданского служащего от аттестации гражданский служащий привлекается к дисциплинарной ответственности в соответствии со статьей 56 настоящего Федерального закона, а аттестация переносится [17]. Кстати, уважительными причинами считают, болезнь, отпуск по семейным обстоятельствам, командировку и т. п. Документы, подтверждающие причину отсутствия, в комиссию предоставляет непосредственный руководитель госслужащего.

В ходе своей работы комиссия проверяет, соответствуют ли занимаемой должности уровень квалификации и знаний, деловые, профессиональные и другие качества госслужащего, а также подготавливает рекомендации, которые будут содействовать углублению его знания и профессиональному росту.

3. Оформление и реализация результатов аттестации.

По результатам аттестации гражданского служащего аттестационной комиссией принимается одно из следующих решений: соответствует ли гражданский служащий замещаемой должности гражданской службы; соответствует ли замещаемой должности гражданской службы и рекомендуется ли он к включению в установленном порядке в кадровый резерв для замещения вакантной должности гражданской службы в порядке должностного роста; соответствует ли гражданский служащий замещаемой должности гражданской службы при условии успешного прохождения профессиональной переподготовки или повышения квалификации; гражданский служащий не соответствует замещаемой должности гражданской службы. В течение месяца после проведения аттестации по ее результатам издается акт государственного органа о том, что гражданский служащий: подлежит включению в установленном порядке в кадровый резерв для замещения вакантной должности гражданской службы в порядке должностного роста; направляется на профессиональную переподготовку или повышение квалификации или же понижается в должности гражданской службы.

Не подлежат аттестации: 1) гражданские служащие, замещающие должности гражданской службы категорий «руководители» и «помощники (советники)», в случае если с указанными гражданскими служащими заключен срочный служебный контракт; 2) гражданский служащий, находящийся в отпуске по беременности и родам или в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет, проходит аттестацию не ранее чем через один год после выхода из отпуска.

Повышение квалификации с помощью программ, курсов и тренингов сотрудников ИФНС по г. Томску осуществляет Приволжский институт повышения квалификации ФНС России. За 3 года (2013г, 2014г, 2015г) они предоставляют перечень программ повышения квалификации. (см. Таблица 5.)

Таблица 5 - Программы повышения квалификации для сотрудников ИФНС [18]

Программа повышения квалификации	Срок обучения	Цель программы	Затраты	Участники
1.Налогообложение юридических лиц	110 часов	Обновление знаний и совершенствование навыков решения профессиональных задач, обучение приемам и методам экономической и контрольной работы в территориальных органах налоговой службы.	25 000 рублей	Прошло 65 человек – специалисты, старшие специалисты, специалисты–эксперты, ведущие специалисты
2.Эффективное взаимодействие с налогоплательщиками	72 часа	Совершенствование и обновление профессиональных компетенций сотрудников налоговых органов в области клиентоориентированного взаимодействия с налогоплательщиками.	22 500 рублей	Прошло 115 человек – все специалисты
3.Учет организаций и физических лиц	72 часа	Совершенствование и обновление профессиональных компетенций сотрудников налоговых органов при решении задач по учету налогоплательщиков с использованием информационных технологий.	23 000 рублей	Прошло 80 человек – специалисты, госналогоинспекторы.
4. Организация работы налоговых органов со средствами массовой информации	40 часов	Совершенствование и обновление профессиональных компетенций сотрудников налоговых органов в области информационного сопровождения их деятельности, необходимых для формирования открытости и прозрачности сферы государственного управления.	17 000 рублей	Прошло 98 человек – специалисты, госналогоинспекторы.

Продолжение таблицы 5 – Программы повышения квалификации для сотрудников ИФНС

5. Регистрация юридических лиц и индивидуальных предпринимателей	72 часа	Совершенствование и обновление профессиональных компетенций сотрудников налоговых органов при решении задач по вопросам государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей с использованием информационных технологий.	20000 рублей	Прошло 46 человек – специалисты
6.Налогообложение доходов физических лиц	72 часа	Обновление знаний и совершенствование навыков решения профессиональных задач, обучение приемам и методам экономической и контрольной работы в территориальных органах налоговой службы.	21 700 рублей	Прошло 74 человека – специалисты
7.Организация и технология проведения камеральных налоговых проверок	110 часов	Обновление знаний и совершенствование навыков решения профессиональных задач, обучение приемам и методам экономической и контрольной работы в территориальных органах налоговой службы.	25 500 рублей	Прошло 153 человека – госналогоинспекторы.
8.Информационная безопасность	110 часов	Повышение квалификации по основным направлениям деятельности с учетом изменений в законодательстве, нормативных актах и программном обеспечении, используемом в ФНС России, в целях совершенствования компетенций, необходимых для выполнения профессиональной деятельности по вопросам информационной безопасности.	23 000 рублей	Прошло 487 человек – весь персонал.

Продолжение таблица 5 – Программы повышения квалификации для сотрудников ИФНС

9. Досудебное урегулирование налоговых споров	118 часов	Совершенствование и обновление профессиональных компетенций сотрудников налоговых органов при решении вопросов контрольной и правовой работы в рамках досудебного урегулирования.	27 000 рублей	Прошло 35 человек – заместители инспекции, госналогоинспекторы, специалисты.
10. Возмещение НДС. Доказательство отказов при возмещении НДС	118 часов	Совершенствование и обновление профессиональных компетенций сотрудников налоговых органов при решении вопросов возмещения НДС	27 000 рублей	Прошло 43 человека – специалисты, госналогоинспекторы.
11. Организация и осуществление внутреннего контроля и аудита в налоговых органах	110 часов	Совершенствование и обновление профессиональных компетенций сотрудников налоговых органов при решении вопросов использования информационных технологий при организации внутреннего контроля и аудита в налоговых органах.	25 000 рублей	Прошло 8 человек – заместители инспекции, начальник инспекции.
12. Бухгалтерский учет, анализ бухгалтерской информации	110 часов	Обновление знаний и совершенствование навыков решения профессиональных задач, обучение приемам и методам экономической и контрольной работы в территориальных органах ФНС России.	24 000 рублей	Прошло 67 человек – специалисты.

2.4 Недостатки деловой карьеры в организации

Деловая карьера в Инспекции обладает всеми достоинствами и недостатками, характерными в государственных организациях и предприятиях.

В инспекции управление деловой карьерой персонала должна играть важную роль в деятельности государственной службы, потому что именно планирование и контроль деловой карьерой сотрудника, позволяет обеспечить повышенную производительность труда, снижение текучести персонала, повышение эффективности управления организацией, выявление сотрудников, которые достойны повышения по должности.

Недостатки в управление деловой карьерой персонала в ИФНС:

1. Отсутствие сформированного полного кадрового резерва;
2. Слабая ротация кадров;
3. Устаревшее представление о роли работника в организации;
4. Недостаточно развитая система обучения и повышения квалификации персонала;
5. Отсутствие систематических и разовых исследований мотивов персонала и степени удовлетворенности работой.

Управление деловой карьерой в ИФНС не отвечает современным требованиям управления персоналом в организации. Ее деятельность ограничивается в основном решением вопросов о повышении квалификации сотрудника, аттестации сотрудника. Незрелость управления деловой карьерой персонала, неподготовленность руководителей к управлению персоналом сказывается на уровне текучести кадров и плохой культуре организации, на общем моральном климате в коллективе. В связи с этим важно сформировать в организации такое управление, которое способствовало бы реализации всех функций по управлению деловой карьерой персонала [19].

В налоговой службе кадровый резерв создан исключительно для того, что если организация будет нуждаться в какой-либо должности, то в кадровом резерве есть составленный список людей, которые бы хотели претендовать на эти должности. При необходимости организация оповещает этих людей и, сокращая ресурсы и время на поиски нового сотрудника, находит его в своей организации.

Для того чтобы определить направления совершенствования управления деловой карьерой персонала, необходимо провести исследование, включающее формирование кадрового резерва, ротация кадров, которое позволит наладить управление кадровой работы и управление трудовыми ресурсами, ориентированным на определение стратегии и этапов развития и продвижения руководителей, и специалистов.

Этот процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека, с требованиями организации, стратегией и планами ее развития должен выражаться в составлении программ профессионального и должностного роста при непосредственном участии самих работников и менеджеров высшего и среднего звена. И тогда процесс управления деловой карьерой станет эффективным мотивационным фактором, обеспечивающим не только развитие в человеке всех потенциальных возможностей, но и его активное приобщение к делам организации.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
3А2А	Васиной Юлии Андреевны

Институт	Институт социально-гуманитарных технологий	Кафедра	Менеджмента
Уровень образования	Бакалавр	Направление	38.03.02 Менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

1. *Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:*

- вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.)
- опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)
- чрезвычайных ситуаций социального характера

Факторы на рабочем месте:

- 1) Освещение
- 2) Шумы
- 3) Грозы и молнии
- 4) Пожарная опасность
- 5) Статическое электричество

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

1. *Анализ факторов внутренней социальной ответственности:*

- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;
- системы организации труда и его безопасности;
- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;
- системы социальных гарантий организации;
- оказание помощи работникам в критических ситуациях.

1. Программы повышение квалификации;
2. Исследование безопасности труда;
3. Гарантия стабильной заработной платы;
4. Организация мероприятий для сотрудников.

2. *Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:*

- Анализ правовых норм трудового законодательства;
- Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов.

Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.

1. Трудовой кодекс, N 197-ФЗ | ст 11 ТК РФ
2. Федеральный закон от 28.12.2013 N 426-ФЗ (ред. от 01.05.2016) "О специальной оценке условий труда"

Перечень графического материала:

При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)

- Рисунок 12 – Выезды за город
- Рисунок 13 – Спортивные олимпиады
- Рисунок 14 – Развлекательные мероприятия
- Рисунок 15 – Взаимодействие с населением и организациями
- Рисунок 16 – Конкурс «Налоговая азбука»
- Рисунок 17 – Конкурс детских рисунков
- Рисунок 18 – Проведение праздника День Победы

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3А2А	Васина Юлия Андреевна		

3 Социальная ответственность

Аннотация

Каждая организация, взявшая на себя ответственность обеспечить работников достойными условиями труда, согласно, международного стандарта ICC SR 26000:2011, обязана реализовывать политику в области социальной ответственности, обеспечивающей:

- соблюдение трудовых, социальных прав работников;
- исключение несчастных случаев на производстве;
- защиту жизни, здоровья и имущества потребителей;
- снижение вредных воздействий на окружающую среду;
- экономное расходование не восполняемых ресурсов.

Свидетельством выполнения указанных требований должно стать соблюдение стандартов, правил и норм, действующих в этой области, вне зависимости от уровня, масштабов организации, а также государства, в котором компания формулирует и реализовывает свою политику в области социальной ответственности.

Внутриорганизационные мероприятия ИФНС

Центральное отделение Инспекции Федеральной Налоговой Службы ежегодно занимается проведением различных массовых мероприятий внутри организации. Постоянно заботиться о безопасности труда своих сотрудников, проводит организацию по эксплуатации пожарной техники. Организация заботиться о благосостоянии своих сотрудников и предоставляет всегда стабильную заработную плату и ежегодно премиальные вознаграждения, больничный, отпуск и пенсионные отчисления.

Для поддержания благоприятной атмосферы в коллективе организация проводит праздничные корпоративы и выездные мероприятия, а также привлекает в участия родственников сотрудников.

В 2014 году организация провела несколько мероприятий:

1. Конкурс детского рисунка на тему «Мои мечты о будущем» с привлечением детей сотрудников и детей подшефного детского дома №4. По окончании участникам конкурса вручили подарки;

2. Выпустили альбом к Дню Победы о родственниках работников инспекции ветеранах Великой Отечественной войны и тружениках тыла;

3. Празднование Дня работника налоговых органов Российской Федерации:

– 01 июля – плаванье на теплоходе;

– 21 ноября – в ДК «Авангард» провели награждение работников, с вручением грамот, дипломов, значков ветеранам налоговых органов; организовали концерт силами работников инспекции с привлечением детей из детского дома №4.

4. Спортивные мероприятия, проводимые УФНС России по Томской области.

В 2015 году организация провела и поучаствовала в мероприятиях:

1. В ознаменовании 70-летия Победы в Великой Отечественной войне 1941-1945 годов:

1.1. Провела конкурс детского рисунка на тему «Подвиг народа» с привлечением детей сотрудников и детей подшефного детского дома №4. По окончании участникам конкурса вручили подарки;

1.2. Провела торжественное поздравление коллектива инспекции и ветеранов труда в актовом зале УФНС России по Томской области. Сотрудники инспекции рассказывали о своих воевавших родственниках. Дети подшефного детского дома №4 провели мини-концерт военных песен.

2. Организовала посещение театра живых кукол «2Ку»;

3. В экстрим-парке провели спортивные состязания и занятия по гражданской обороне.

4. Участвовала в вышивании герба Федеральной налоговой службы;

5. Празднование во Дворце торжеств, с награждением сотрудников инспекции, воспоминаниями о пройденных этапах становления инспекции;
6. Участвовала в соревнованиях по подледной рыбалке и во всех спортивных мероприятиях, проводимых УФНС России по Томской области;
7. Организовала проведение спортивных соревнований по плаванию
8. Торжественно поздравила мужчин с Днем защитников Отечества с привлечением молодых специалистов инспекции.
9. Романтично, стилизовано мужчины поздравили женщин с Днем 8 марта.

В ИФНС России по г. Томску проводятся спортивные различные мероприятия. Так, в 2013 году сотрудники инспекции участвовали в соревнованиях по зимней рыбалке, лыжным гонкам, волейболу, футболу, плаванию, стрельбе, шахматам, шашкам и настольному теннису.

В 2014 году проводились соревнования по зимней рыбалке, волейболу, футболу, стрельбе, шахматам, шашкам и настольному теннису.

В 2015 году – соревнования по зимней рыбалке, плаванию, легкой атлетике, стрельбе.

Все соревнования проводились в основном в городе Томске на базе различных спортивных комплексов (СК «Юпитер», СК «Победа», СК «Луч», стадион «Политехник»).

Соревнования по зимней рыбалке проводились с выездом из города на озеро. Лыжные гонки проходили в городе Асино.

Сотрудники инспекции на соревнованиях регулярно занимают призовые места, как личные, так и командные. Так, команды инспекции занимали 1–е места в соревнованиях по плаванию в 2013 и 2015 годах. В этих же соревнованиях сотрудники инспекции занимали 1–2–е места в личном зачете как среди мужчин, так и среди женщин.

В соревнованиях по настольному теннису команда регулярно занимает 2–3-е места. Также 2–3-е места в личном первенстве занимают сотрудники инспекции в соревнованиях по шахматам и шашкам, стрельбе.

В соревнованиях по легкой атлетике в 2015 году команда инспекции заняла 2–е место, а в личном зачете – 1–е место среди женщин. (см. Рис. 12, 13, 14)



Рисунок 12 – Выезды за город



Рисунок 13 – Спортивные олимпиады



Рисунок 14 – Развлекательные мероприятия

Внешние мероприятия ИФНС

Инспекция Федеральной Налоговой Службы ежегодно проводит благотворительные мероприятия для детского дома №4, в общеобразовательных школах и детских садах. Также организация принимает участие в общегородских праздниках, особое внимание уделяя ветеранам Великой Отечественной Войны и пожилым людям.

В 2014 году организация поучаствовала и организовала мероприятия:

1. В апреле провела экскурсию по инспекции для детей детского дома №4;
2. Организовала 07 мая возложение венка к памятнику погибших героев совместно с ветеранами, молодыми специалистами и детьми из детского дома №4;
3. Поздравила пенсионеров – тружеников тыла времен Великой Отечественной войны;
4. Участвовала в открытии детской спортивной площадки в детском доме №4;

5. 01 октября провела мероприятия, посвященные Дню пожилых людей: приглашение ветеранов на встречу с руководством и сотрудниками налоговых органов; организовали для них концертную программу, в которой участвовали дети подшефного детского дома; награждение; чаепитие; рассказали о достижениях инспекции.

6. Участвовала в проведении общероссийского открытого урока в школах города.

В 2015 году организация поучаствовала и организовала мероприятия:

1. 07 мая возложение венка к памятнику погибших героев совместно с ветеранами, молодыми специалистами и детьми из детского дома №4;

2. Поздравила пенсионеров – тружеников тыла времен Великой Отечественной войны, вручили им цветы, денежные подарки. Ветераны поделились своими воспоминаниями. Сфотографировали на память;

3. Участвовала в шествии «Бессмертного полка»;

4. Приняла участие во всероссийском конкурсе песни «Нам этот мир завещано беречь»;

5. Сотрудники встретились с Томским поэтом Михаилом Андреевым;

6. Принимала поздравления руководства области и города в Драматическом театре с привлечением ветеранов налоговой службы и молодых специалистов инспекции;

7. 01 октября провела мероприятия, посвященные Дню пожилых людей: приглашали ветеранов на встречу с руководством и сотрудниками налоговой инспекции; организовали для них концертную программу, чаепитие; рассказали о достижениях инспекции;

8. Участвовала в проведении общероссийского открытого урока в школах города;

9. Участвовала в общегородской акции: высаживали деревья в детском саду №40;

10. Провела урок налоговой грамотности среди старшеклассников школы №32.

Повышение налоговой грамотности населения и организаций – основная задача налоговой службы и одно из главных направлений деятельности отделов работы с налогоплательщиками. Для этого в отделах работы с налогоплательщиками созданы группы информирования (по 5 – 6 человек), которые ежедневно разъясняют и информируют налогоплательщиков по всем вопросам применения Налогового кодекса РФ.

Так, для организаций ежеквартально проводится от 6 до 10 семинаров по разным налогам. По телефону справочной службы в инспекцию поступают от 80 до 200 звонков в день. В течение рабочего дня за консультацией лично обращаются до 40 человек. Ежегодно готовятся и распространяются среди налогоплательщиков от 15 до 20 видов памяток, буклетов и брошюр. С октября 2005 года ежеквартально издается печатный информационно-разъяснительный бюллетень «Налоговое обозрение», тираж которого вырос с 1000 до 3000 экземпляров. Еженедельно в электронном виде в адрес налогоплательщиков, отчитывающихся по телекоммуникационным каналам связи, направляется до 5 «электронных бандеролей» с информационными материалами. На рис.15 представлена фотография работы сотрудников с другими организациями и гражданами.



Рисунок 15 – Взаимодействие с населением и организациями

Ежегодно перед празднованием Дня работника налоговых органов РФ проводятся конкурсы среди школьников города Томска на знание основ налоговой грамоты.

Так, в 2005 году к 15-летию образования налоговых органов Российской Федерации в олимпиаде «Налоги – основа достойной жизни» соревновались ученики 8 – 10 классов школ города.

В 2007 году свои знания налогового законодательства в конкурсе «Налоговая азбука» показали ученики 7 классов областных образовательных учреждений «Томского кадетского корпуса» и «Мариинской гимназии – интерната». Дети писали сочинения, сказки, стихи, рисовали плакаты на налоговую тематику и соревновались в командном первенстве (см. Рис. 16, 17, 18).



Рисунок 16 – Конкурс «Налоговая азбука»



Рисунок 17 – Конкурс детских рисунков



Рисунок 18 – Проведение праздника День Победы

Оценка эффективности мероприятий

Участие в социальной жизни общества как внутри организации, так и за пределами ее, позволяет сотрудникам участвовать в жизни общества, заниматься благотворительностью и делать вклад в социальное развитие. Организация, осуществляя досуг для своих сотрудников тем самым стимулирует и мотивирует их на работу в организации, создает благоприятную атмосферу и дружный коллектив. Организация помогает сотрудникам заниматься реализацией своего потенциала, как в творческих, так и спортивных делах.

Сотрудники отделов работы с налогоплательщиками проводя в старших классах городских школ уроки налоговой грамотности, помогают

тем самым в познавательной форме познакомить будущих налогоплательщиков с основами налогового законодательства.

Заключение

Результатом проделанной работы стало изучение управления деловой карьерой в организации. Было исследованы определения, классификация, цели и задачи деловой карьеры, изучены этапы служебно-профессионального продвижения.

В дипломной работе управление деловой карьеры было изучено на примере центрального отделения Инспекции Федеральной Налоговой Службы по г. Томску. Рассмотрены были характеристика организации, ее организационная структура, а также управление деловой карьеры: повышение квалификации, продвижение по карьерной лестнице сотрудника, выявлены недостатки.

В управление деловой карьеры в организации были предложены мероприятия по устранению недостатков. Были выделены этапы и критерии для формирования кадрового резерва для организации, а также предложены программы для повышения по служебно-карьерной лестнице и вступления в кадровый резерв: программа наставничества, программа «Объединение сотрудников», программа «Ступени успеха». Рассмотрена оценка эффективности предлагаемых мероприятий. Эти программы позволят стимулировать и мотивировать персонал в организации для дальнейшей работы.

В дипломной работе был рассмотрен раздел социальная ответственность. Изучены внутриорганизационные и внешние мероприятия организации, которые создают в организации благоприятную атмосферу и дружный коллектив, а также помогают участвовать налоговой инспекции в жизни городского населения.

Список публикаций студента

1. Технологии используемые в оценке удовлетворенности потребителей [Электронный ресурс] = Technology for the customers satisfaction determining / Ю. А. Васина //Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине: сборник научных трудов II Международной конференции, 19-22 мая 2015 г., Томск / Национальный исследовательский Томский политехнический университет (ТПУ) ; ред. кол. О. Г. Берестнева [и др.]. — Томск: Изд-во ТПУ, 2015. — [С. 390-392]. — Заглавие с титульного экрана. — Свободный доступ из сети Интернет. — Adobe Reader.
2. Психология продаж и поведение продавцов [Электронный ресурс] / Ю. А. Васина; науч. рук. Е. В. Меньшикова //Проблемы управления рыночной экономикой: межрегиональный сборник научных трудов / Национальный исследовательский Томский политехнический университет (ТПУ) ; под ред. И. Е. Никулиной ; Л. Р. Тухватулиной ; Н. В. Черепановой. — 2015. —Т. 2. — [С. 91-93]. — Заглавие с титульного экрана. — Свободный доступ из сети Интернет. — Adobe Reader.
3. Технологии для деловой оценки персонала [Электронный ресурс] = Technologies for business staff assessment / Ю. А. Васина //Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине: сборник научных трудов в II Международной конференции, 23-26 мая 2016 г., Томск / Национальный исследовательский Томский политехнический университет (ТПУ).

Список использованных источников

1. Романов В. Л. Прохождение государственной службы: карьерная стратегия и служебная тактика. М., 1997. С. 95.
2. Социальное управление: словарь / под ред. В. И. Добренькова, И. М. Слепенкова. М., 1994. С. 67.
3. Управление персоналом организации: Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 695 с
4. Управление персоналом: учеб. пособие / Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Одегов Ю.Г., Пихало В.Т. – М.: Изд. Центр «Академия», 2009. – С. 126
5. Иванцевич Д.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: Основы управления персоналом – М: Дело, 2010. – С. 263
6. Деловая карьера: учеб. пособие / Н.П. Беляцкий, А.В. Маевская. – Минск: Амалфея: Мисанта, 2012. – 208 с.
7. Карьера сотрудника в организации: методические указания к проведению занятий по дисциплине «Управление персоналом» / сост. Ю. Н. Лачугина. – Ульяновск: УлГТУ, 2010. – 74 с.
8. Управление деловой карьерой: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений/ Г. Г. Зайцев, Г. В. Черкасская. — Москва 2007. — 256 с.
9. Зайцев Г.Г. Управление карьерой менеджера: сущность, актуальность, проблемы исследования [Электронный ресурс] / Журнал Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина, Выпуск № 3 / том 6 / 2011г. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-karieroy-menedzhera-suschnost-aktualnost-problemy-issledovaniya>, вход свободный.
10. Электронный учебник «Управление персоналом: теория и практика» под ред. В.Р. Веснина. – М.: Кнорус, 2009.
11. Статив Ж.Г. Управление персоналом: Учебное пособие. 2-е изд., стереот. – М.: МГИУ, 2005. – 196 с.

- 12.** Управление персоналом: теория и практика; учеб. / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2008. – 688 с
- 13.** Каштанова Е.В., Кибанов А.Я. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом. – М.: Проспект, 2014.
- 14.** Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учеб. Пособие для студентов вузов. М.: Экзамен 2005. 416 с.
- 15.** Шаховой, В.А. Кадровый потенциал системы управления / В.А. Шаховой. М.: ИНФРА-М, 2008. – 174 с.
- 16.** История УФНС России по Томской области [Электронный ресурс] // Официальный сайт Федеральной налоговой службы. 2005–2016. URL: https://www.nalog.ru/rn70/about_fts/fts/history_fts/history_ufns/, вход свободный.
- 17.** Федеральный закон " О государственной гражданской службе Российской Федерации" от 27.07.2004 N 79-ФЗ (ред. от 30.12.2015, с изм. от 23.05.2016) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/4c22b2eb80049afc9ad88f643fa48a1f4c1950aa/#dst100644/, вход свободный.
- 18.** Перечень программ повышения квалификации, реализуемых в Приволжском институте повышения квалификации ФНС России в 2016 году [Электронный ресурс] / Официальный сайт Приволжского института повышения квалификации ФНС России. URL: <http://www.cpp-nnov.nalog.ru/obuchenie/perechen-programm-povysheniya-kvalifikatsii.html>, вход свободный.
- 19.** Карпельева Ю. А. Проблема «текучести» кадров в налоговых органах // Молодой ученый. — 2015. — №7. — С. 426-429.

Приложение А

Утверждаю

(руководитель структурного подразделения)

" ____ " _____ 200_ г.

список резерва

(структурное подразделение)

№	Наименование штатной должности	Ф.И.О. кандидата на замещение должности	Дата рождения	Образование (какое учебное заведение и в каком году окончил, специальность)	Место работы, должность и дата назначения

Приложение Б

КАРТА

рекомендуемых критериев оценки кандидата на должность в резерв

№ п/п	Критерий	Признак	Уровень				
			1	2	3	4	5
1	Знания, опыт	Профессиональные знания					
		Опыт работы					
		Навыки решения типовых задач					
		Дополнительные знания и навыки (прохождение обучения на курсах, участие в семинарах, наличие других профессий и специальностей)					
		Знание нормативной базы, стандартов работы					
2	Мышление	Способность выделять главное					
		Адекватность					
		Нестандартность					
3	Принятие решений	Быстрота принятия решений					
		Самостоятельность					
		Обоснованность					
4	Информационные связи, контакты	Использование знаний специалистов					
		Коммуникабельность					
		Умение использовать информационные источники					
5	Персональные характеристики	Эффективность труда					
		Лояльность к организации					
		Целеустремленность					
		Корректность поведения					
		Профессиональная ответственность					
		Авторитет					

Уровень:

1. не имеет достаточных знаний (навыков, способностей) и не стремится их приобрести;
2. имеет не очень глубокие знания (навыки, способности);
3. имеет достаточные знания (навыки, способности);
4. обладает хорошими знаниями (навыками, способностями);
5. обладает глубокими знаниями (навыками, способностями), по многим вопросам может дать исчерпывающую консультацию.

Отметить значком (^) ячейку в соответствии с уровнем кандидата.

Приложение В

(структурное подразделение)

Карта специалиста резерва

Должность резерва

I. Анкетные данные

(заполняет специалист отдела кадров)

1.1. Фамилия
Имя
Отчество
1.2. Дата рождения
1.3. Образование <small>(специальность по образованию, наименование учебного заведения, год окончания)</small>
1.4. Замещаемая должность
1.5. Дата включения в резерв

1.6. Должности, замещаемые за время работы в аппарате мэрии

Начало работы	Окончание работы	Должность

Подготовка

(заполняет руководитель специалиста)

3.1. Теоретическая подготовка

Образовательное учреждение	Наименование курса обучения	Сроки обучения

3.2. Практическая подготовка

Наименование этапов подготовки	Срок		Отметка руководителя о прохождении
	Начала	Окончания	

(краткие сведения об итогах подготовки)

Руководитель
подразделения _____
(дата, подпись)

Заключение
(ежегодно заполняет руководитель специалиста)

(Рекомендации по повышению квалификации специалиста, корректировке индивидуального плана подготовки)
(Целесообразность исключения из резерва или продления срока нахождения в резерве)

Приложение Г

УТВЕРЖДАЮ

(руководитель структурного подразделения)

" ____ " _____ 200__ г.

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН ПОДГОТОВКИ

(Ф.И.О.)

зачисленного в 200__ г. в резерв на должность:

(наименование должности)

№ п/п	Содержание мероприятия*	Сроки исполнения	Отметка о прохождении

Руководитель подразделения _____
(дата, подпись)

ОЗНАКОМЛЕН _____
(дата, подпись)