Министерство образования и науки Украины

Харьковский Государственный Технический Университет

Строительства и Архитектуры

Факультет последипломного образования

**ДИПЛОМНАЯ РАБОТА**

**Тема: "Управление персоналом в организации**

**(на примере Харьковской таможни)"**

Выполнил:

Студент группы

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Научный руководитель:

.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

"Допущена к защите"

зав. кафедрой менеджмента

профессор, к.э.н. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

"\_\_\_\_\_"\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2008 г.

Харьков

2008 г.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

Глава 1. ПЕРСОНАЛ КАК ВАЖНЕЙШИЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ РЕСУРС ОРГАНИЗИЦИИ

1.1 Содержание и значение управления персоналом в организации

1.2 Формы работы с персоналом и необходимость улучшения качественного состава персонала

Глава 2. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ УРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ХАРЬКОВСКОЙ ТАМОЖНЕ

2.1 Организационная структура Харьковской таможни

2.2 Принцип отбора кадров в Харьковскую таможню

2.3 Этапы карьеры служащих Харьковской таможни

2.4 Развитие карьеры служащих Харьковской таможни

Глава 3.НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ХАРЬКОВСКОЙ ТАМОЖНИ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

3.1 Изменение кадровой политики таможенных органов

3.2 Совершенствование подбора и подготовки кадров

3.3 Совершенствование кадровой службы. Ротация кадров таможни

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Список литературы

**ВВЕДЕНИЕ**

Одним из главных результатов современного этапа научно-технической революции стало превращение человека в главную движущую силу производства, поэтому сегодня для организации ее персонал является основным богатством.

За последние годы работник превратился из «досадной, но необходимой статьи расходов» в основной источник прибыли. В рамках этого подхода человек стал рассматриваться в качестве важнейшего элемента капитала организации, а затраты на оплату его труда, подготовку и переподготовку, повышение квалификации, создание благоприятных условий деятельности − как особый вид инвестиций.

Это в полной мере относится и к органам таможенной службы. Таможня, как и любой другой таможенный орган, − государственная структура.

В течение своей профессиональной жизни человек, как правило, занимает не одну, а несколько должностей. Профессиональная карьера и есть такая последовательность должностей.

Для одних людей карьера становится результатом реализации долгосрочного плана, для других − это набор случайностей. В любом случае, очевидно, что для успешного развития карьеры недостаточно одних пожеланий сотрудника, даже если они принимают форму хорошо продуманного плана. Для продвижения по иерархической лестнице необходимы профессиональные навыки, знания, опыт, настойчивость и определенный элемент везения.

Чтобы соединить все эти элементы, сотруднику часто необходима внешняя помощь. Традиционно он получал эту помощь от родственников и знакомых, учебных заведений, которые он заканчивал, обществ, в которых он участвовал, даже от государства, которому платил налоги. В современном же мире важнейшим источником помощи сотруднику становится организация, в которой он работает. Такое положение вещей объясняется тем, что как уже было отмечено выше, современные организации видят в развитии своих сотрудников один из основополагающих факторов собственного успеха и поэтому кровно заинтересованы в их развитии. Не случайно планирование и управление раз­витием карьеры стало в последние 20 лет одной из важнейших областей управления человеческими ресурсами в современных органи­зациях.

Необходимо отметить, что под словом «организация» в данном слу­чае следует понимать как объединение людей, совмес­тно работающих для достижения определенных целей. Это может быть и промышленное предприятие, и высшее учебное заведение, и товарищество, и фирма. Организации различаются и по масштабу, и по сферам и видам деятельности, но они имеют общие признаки, из которых основными являются:

* наличие целей существования (деятельности);
* существование устойчивых связей между членами организа­ции и правил, определяющих порядок этих взаимоотношений (организационная структура и культура);
* постоянное взаимодействие с окружающей (внешней для организации) средой;
* использование ресурсов для достижения организационных целей**.**

Формирование и развитие персонала − процесс длительный и сложный. Усилия сторон в этом направлении только тогда будут эффективны в современном мире, когда будут иметь научную осно­ву. Прошло то время, когда привилегированные партийные функцио­неры тасовали кадры по своему усмотрению, а на должности на­значались малообразованные, профессионально слабые работники. Инновационный характер производства, его высокая наукоемкость, приоритетность вопросов качества продукции изменили требования к работнику, повысили значимость творческого отношения к труду и высокого профессионализма. Главный стратегический курс − на высокий уровень образования, квалификации и этики работников, непрерывное повышение профессионального мастерства и самовыра­жения.

Переход к рыночной экономике требует резкого поворота к интенсификации производства, переориентации предприятий на первоочередное и полное использование качественных факторов экономического роста. Это может обеспечить только рациональная система менеджмента.

Менеджмент − это управление в условиях рынка, это вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение определенных намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента.

Экономический механизм менеджмента решает конкретные проблемы взаимодействия в реализации социально-экономических, технологических, социально-психологических задач, возникающих в процессе деятельности организации, и включает в себя три блока:

- внутрифирменное управление;

- управление производством;

- управление персоналом.

Настоящая дипломная работа посвящена исследованию вопро­сов третьего блока экономического механизма менеджмента. Цель работы − изучение самостоятельного вида деятельности профессио­нальных специалистов-менеджеров, направленной на повышение производительной, творческой отдачи и активности персонала, на разработку и реализацию политики подбора и расстановки персонала, на выработку правил приема и увольнения персонала, на решение вопросов, связанных с обучением и повышением квалификации пер­сонала; разработка рекомендаций по использованию достижений ме­неджмента в таможенной системе Украины и в Харьковской таможне, кото­рая является ее составным элементом. В работе осуществлена по­пытка определить факторы, оказывающие влияние на развитие служащего таможни, разделить их на первостепенные и фа­культативные.

**Глава 1. ПЕРСОНАЛ КАК ВАЖНЕЙШИЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ РЕСУРС ОРГАНИЗАЦИИ.**

**1.****1. Содержание и значение управления персоналом организации.**

Управление многообразно и существует в самых различных видах. Если обобщить информацию в изученных источниках, можно дать следующее определение понятию «управление»: это целена­правленная осознанная деятельность человека, с помощью которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды − общества, живой и неживой природы, техники.

Управление имеет свой объект и субъект. Элементы, на ко­торые направлена эта деятельность, образуют объект управления. Обычно он имеет пространственные границы, и определенное бытие во времени. Иначе теряется конкретность, и само управление им становится невозможным и бессмысленным.

Направитель управленческой деятельности называется субъек­том управления, которым может быть отдельный человек или груп­па людей. Если управление имеет официальный характер, то его субъект организационно и юридически оформляется в виде должнос­ти или совокупности должностей, образующих подразделение управ­ления.

От субъекта управления необходимо отличать субъект управленческой деятельности. Последний может быть только физическим лицом, живым человеком. Именно через субъектов управленческой деятельности, принадлежащих как к субъекту, так и к объекту управления, реализуются управленческие отношения. Предметом и продуктом труда в управлении является информация; в первом случае она − «сырая», а поэтому не может приме­няться на практике; однако в результате управленческой деятель­ности на ее основе создается решение, то есть информация, исхо­дя из которой объект управления, может предпринимать конкретные действия.

Средствами управленческого труда является все то, что спо­собствует осуществлению операций с информацией − от компьюте­ров, телефонов, авторучки и бумаги до органов человеческого те­ла.

Управленческий труд относится к категории труда умственно­го, осуществляемого человеком в виде нервно-психических усилий.

Сложность управленческого труда обуславливается нескольки­ми обстоятельствами. Во-первых, масштабами, количеством и стру­ктурой решаемых проблем, связей между ними, разнообразием при­меняемых методов, организационных принципов. Понятно, что управление автомобильным заводом и бригадой грузчиков − это да­леко не одно и то же: в первом случае необходимы глубокие зна­ния, опыт, эрудиция, широкие внешние контакты, аналитический ум; во втором − лишь умение командовать.

Во-вторых, сложность управленческого труда характеризует­ся степенью новизны принимаемых решений, объектом требуемых из­менений в состоянии объекта управления, поиска нетрадиционных подходов к ним. В этом смысле управление инновациями намного сложнее управления текущей деятельностью, где все в основном идет по накатанной колее, решаются традиционные, повторяющиеся из года в год проблемы.

Наконец, в-третьих, сложность управленческого труда определяется степенью оперативности, самостоятельности, ответствен­ности, рискованности решений, которые необходимо принимать. На­пример, труд капитана пассажирского корабля, отвечающего за бе­зопасность и жизнь сотен людей, и работа бригадира носильщиков, которому нужно обеспечить лишь своевременный выход своих подчи­ненных к прибывающему поезду.

Посредством управленческого труда осуществляется взаимо­действие между субъектом и объектом управления, реализующее управленческие отношения. Чтобы такое взаимодействие было эф­фективным, необходимо выполнение ряда условий.

Во-первых, субъект и объект управления должны соответство­вать друг другу. Если такого соответствия не будет, окажется трудно их «состыковать», они не смогут понять друг друга в про­цессе работы, а, следовательно, и реализовать свои потенциаль­ные возможности. Легко представить, например, ситуацию, когда умный и способный человек становится руководителем в той облас­ти, о деятельности которой он не имеет четкого представления. Скорее всего, принимаемые им решения окажутся малопонятными для подчиненных, и они не смогут трудиться с необходимой отдачей. Более того, субъект и объект управления должны быть совместимы друг с другом в процессе функционирования. Так, если руководи­тель и подчиненный не будут совместимы психологически, то рано или поздно между ними начнутся конфликты, которые окажут самое негативное влияние на результат работы.

Во-вторых, в рамках единства, субъект и объект управления должны обладать относительной самостоятельностью. Субъект упра­вления не в состоянии предусмотреть все интересы объекта и возможные варианты его действий в той или иной ситуации, особенно если она возникает непредвиденно. Прежде всего, нет гарантии, что принимаемые решения будут оптимальными, так как удален­ность от места событий, незнание многих деталей, сопряженных с возникшими обстоятельствами, и так далее препятствуют этому. Субъект управления может задерживать по тем или иным причинам само решение, что влечет за собой потерю времени и все связан­ные с этим негативные результаты для объекта. Наконец, когда в качестве объекта управления выступают живые люди, обладающие собственными интересами, стремлениями, взглядами на ситуа­цию, они должны иметь возможность реализовать их на практике. При отсутствии такой возможности люди либо перестанут проявлять активность, либо предпримут все меры, чтобы добиться своего. Если всего этого не учитывать, последствия взаимодействия су­бъекта и объекта могут быть самыми неприятными.

В-третьих, субъект и объект управления должны осущест­влять между собой двустороннее взаимодействие, основанное на принципах обратной связи, определенным образом реагируя на управленческую информацию, полученную от другой стороны. Такая реакция служит ориентиром для корректировки последующих дейст­вий, которые обеспечивают приспособление субъекта и объекта управления не только к изменению внешней ситуации, но и к ново­му состоянию друг друга.

В-четвертых, как субъект, так и объект управления должны быть заинтересованы в четком взаимодействии; один − в отдаче в данной ситуации команд, другой − в их своевременном и точном исполнении. Возможность субъекта управлять обусловлена готовностью объекта следовать поступающим командам. Подобная ситуа­ция возникает в том случае, если личные цели участников управ­ленческого процесса будут совпадать и одновременно соответство­вать целям объекта управления. То есть степень достижения уча­стниками управленческой деятельности своих целей должна нахо­диться в прямой зависимости от степени достижения целей самого управления, вытекающих из потребностей самого объекта. И это составляет самую большую проблему управления в том случае, ко­гда его субъект и объект не связаны отношениями собственности.

Процесс управления осуществляется в соответствии с опреде­ленными принципами, то есть правилами. На практике их может быть очень много. Наиболее важными являются следующие.

Едва ли не самым главным можно считать научность в сочета­нии с элементами искусства. Сложным современным хозяйством, в том числе и персоналом, практически невозможно управлять «по наитию». Требуется использовать данные множества наук. В то же время ситуация может меняться так стремительно и непредсказуе­мо, что на поиск научно обоснованного решения не окажется вре­мени, и тогда приходится импровизировать, искать нетрадицион­ные подходы к проблемам. Это помимо глубоких знаний требует от руководителей большого опыта, владения искусством межличностно­го общения, умения находить выход из безвыходных ситуаций.

Процесс управления должен быть целенаправленным, то есть всегда осуществляться «не просто так», а быть ориентированным на решение каких-то проблем, стоящих в данный момент перед ор­ганизацией.

Важным принципом управленческой деятельности является функциональная специализация в сочетании с универсальностью. То есть к каждому объекту управления должен быть индивидуаль­ный подход, соответствующий направленности и особенностям его функционирования.

Любой управленческий процесс должен основываться на прин­ципе последовательности. Это означает, что действия, из кото­рых он состоит, располагаются в строго определенном порядке, как в пространстве, так и во времени. Нельзя, например, снача­ла принимать решение, а уж затем осмысливать ситуацию. В ряде случаев последовательность управленческих действий может иметь циклический характер, предполагающий их повторение в том же ви­де через определенные промежутки времени.

Управление должно быть непрерывным. Это позволяет своевре­менно обнаруживать и решать возникающие проблемы, и, следовате­льно, обеспечивать стабильное развитие и функционирование орга­низации, что требует оптимального сочетания централизованного регулирования и самоуправления отдельных элементов организации. Так как само управление осуществляется людьми, оно невозможно без соблюдения такого важного принципа, как учет индивидуаль­ных особенностей и психологии работников, закономерностей межличностных отношений и группового поведения. Это обеспечивает нормальный морально-психологический климат в организации и при­нятие взвешенных решений, которые будут надлежащим образом ис­полняться.

Для того чтобы управленческий процесс протекал нормально, необходимо соблюдение такого важного принципа, как обеспечение единства прав и ответственности в каждом его звене. Избыток прав по сравнению с ответственностью приводит на практике к управленческому произволу; недостаток же парализует деловую ак­тивность и инициативу, так как даже небольшой «перебор» здесь может привести к крупным неприятностям.

Важным принципом процесса управления считается состязательность участников управления на основе личной заинтересован­ности в успехе, поддерживаемой с помощью различных мотиваторов, таких как материальное поощрение, возможность продвижения по службе, самореализации, получения новых знаний и навыков.

В современных условиях управление не может быть по-настоя­щему результативным без соблюдения такого принципа, как макси­мально широкое вовлечение исполнителей в процесс подготовки ре­шений, причем уже на самых ранних его стадиях. Он исходит из того непреложного факта, что решения, в которые вложен собст­венный труд и собственные идеи, будут реализовываться с боль­шей активностью и заинтересованностью, чем «спущенные сверху».

Персонал организации − это один из видов ее ресурсов. Дан­ный вид отличается от других (финансовых, материальных, сырье­вых) тем, что работник имеет право отказаться от условий, на которых его собираются использовать, вести переговоры об уровне оплаты труда, переучиваться другим профессиям, участвовать в забастовках, увольняться по собственному желанию, решать, ка­кие профессии являются социально неприемлемыми. В целом персо­нал не может рассматриваться как однородная субстанция; каждый работник имеет индивидуальные мотивы и ценности.

Персонал или кадры − это основной штатный состав работни­ков организации, выполняющих различные производственно-хозяйст­венные функции. Он характеризуется, прежде всего, своей числен­ностью , которая определяется характером, масштабами, сложнос­тью, трудоемкостью производственных процессов, степенью их ме­ханизации, автоматизации, компьютеризации.

Эти факторы задают нормативную численность работников, ко­торую на практике почти никогда не удается обеспечить, поэтому кадровый потенциал более объективно характеризуется списочной численностью, то есть теми сотрудниками, которые официально ра­ботают в организации в данный момент. В условиях дефицита кад­ров списочная численность может существенно отличаться от нор­мативной.

К списочной численности относятся все категории работни­ков: постоянные, сезонные, временные, оформленные не менее чем на пять дней.

Так как не все работники по тем или иным причинам еже­дневно бывают на рабочем месте, истинную величину персонала в каждый данный момент характеризует его явочная численность.

Персонал не является чем-то застывшим: он находится в по­стоянном движении вследствие приема на работу одних и увольне­ния других.

Поскольку списочная и явочная численность персонала посто­янно меняются, на практике принято определять их среднюю величину. Для этого суммируются соответствующие каждодневные пока­затели, в том числе за праздничные и выходные дни, которые при­равниваются к предшествующим рабочим дням, и полученный резуль­тат делится на количество дней за период.

Число принятых или выбывших работников за соответствующий период времени есть оборот персонала. Он может быть необходи­мым, то есть который составляют те, кто уволился или был уво­лен по объективным причинам (призыв на военную службу, сокраще­ние штатов вследствие изменения масштаба деятельности, структу­ры организации, системы управления ею, выход на пенсию и так далее), и излишним, связанным с субъективными причинами (уход по собственному желанию, увольнения за нарушения трудовой дис­циплины). Излишний оборот характеризует текучесть кадров.

Движение персонала можно охарактеризовать с помощью ряда показателей, таких как интенсивность оборота, коэффициент по­стоянства, коэффициент текучести и так далее.

Состав персонала любой организации неоднороден, так как люди различаются по естественным и приобретенным признакам − полу, возрасту, образованию, стажу работы, профессии, специ­альности, квалификации, занимаемой должности.

На их основе выделяют группы работников, которые образуют структуру персонала. По-другому ее называют социальной структу­рой. Она может быть статистической и аналитической.

Статистическая структура персонала отражает его распреде­ление и движение в разрезе категорий и групп должностей. Например, можно выделить персонал основных видов деятельности (лица, работающие в основных и вспомогательных, научно-исследователь­ских и опытно-конструкторских подразделениях, аппарате управле­ния, занятые созданием продукции, услуг или осуществляющие обслуживание этих процессов), и не основных видов деятельности (работники ремонтного, жилищно-коммунального хозяйства, подраз­деления социальной сферы). Все они в своих подразделениях зани­мают должности руководителей, специалистов, инженерно-техничес­ких работников, служащих, рабочих.

Аналитическая структура определяется на основе специаль­ных исследований и расчетов и подразделяется на общую и част­ную. В отношении общей структуры персонал рассматривается по таким признакам, как стаж работы, образование, профессия. Част­ная же структура отражает соотношение отдельных категорий рабо­тников; например, «занятые простейшим трудом с помощью простей­ших приспособлений и без них», «выполняющие работу вручную, не при машинах», «выполняющие ручную работу по обслуживанию машин и механизмов» и так далее.

В литературе по менеджменту представлено множество опреде­лений понятия «управление персоналом». Это и менеджмент персонала, и маркетинг персонала, и экономика персонала, и кадровый менеджмент, и менеджмент человеческих ресурсов, и социальный менеджмент. Изучая различные источники, приходим к выводу, что какое бы определение мы ни выбрали, суть останется неизменной − в основе лежит деятельность организации, направ­ленная на человека, на целевое изменение его мотивации, чтобы добиться от него максимальной отдачи, а, следовательно, достиже­ния высоких конечных результатов всей деятельности организации. Управление персоналом − это совокупность множества элемен­тов. Принципиальную схему управления персоналом можно предста­вить в таблице 1.1.

Результатом эффективного управления персоналом является сосредоточение усилий работников на выполнении задач, намечен­ных стратегией организации, обеспечение эффективного использования интеллектуальных и физических возможностей занятых, реа­лизацию их потенциала, повышение качества жизни, укрепление трудовых отношений в духе сотрудничества и улучшение морально­го климата, достижение взаимной выгоды индивидов, профессио­нальных и социальных групп персонала организации, формирование у работников необходимых организации интересов и поведения с целью интеграций ожиданий организации с их интересами. Конеч­ная цель работы с персоналом − обеспечение максимального сбли­жения ожиданий организации и интересов работника, связанных с профессиональной деятельностью.

Таблица 1.1

Принципиальная схема управления персоналом организации [3]

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Разработка и проведение кадровой политики | Оплата и стимулирование труда | Групповое управление, взаимоотношения в коллективе и с профсоюзами | Социально-психологические аспекты управления |
| Принципы подбо­ра и расстанов­ки персонала | Формы оплаты труда | Вовлечение работников в управление на низовом уровне | Мотивация тру­да работников и творческая инициатива |
| Условия найма и увольнения | Пути повышения производительности труда | Рабочие бригады и их функции | Организацион­ная культура фирмы |
| Обучение и по­вышение квали­фикации | Поощрительные системы оплаты труда | Взаимоотношения в коллективе | Влияние управления персона­лом на деятельность фирмы и ее организацию |
| Оценка персона­ла и его деятельности |  | Взаимоотношения с профсоюзами |  |

Появление в Украине в сложившейся экономической ситуации самостоятельного вида деятельности специалистов-менеджеров по управлению персоналом означает отказ от минимальных вложений в человеческие ресурсы, затрагивающих лишь внешние производственно-бытовые стороны труда. Новая концепция исходит из экономических критериев деятельности работников, ориентиру­ется на инвестиции, необходимые для обучения и тренинга персо­нала, максимального раскрытия возможностей и способностей, как отдельной личности, так и профессиональных и социальных групп.

Принцип соотношения денежных затрат на развитие персонала и получаемых результатов в виде прибыли становится не только общепризнанным, но и первостепенным для менеджмента в Украине. Такой подход базируется на долгосрочной стратегии бизнеса. Он полностью соответствует ей и способствует видоизменению дея­тельности персонала в производственно-технической и социально-экономической сферах. Систему управления персоналом можно разделить на две подсистемы: тактическую и стратегическую. На первую − возложены такие функции,как организация набора рабочей силы (поиск, собеседование, тестирование, оформление документов); подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров; организация распределения, перемещения, продвижения, увольнения работни­ков, оценка и выработка рекомендаций об их дальнейшей судьбе; текущий учет и планирование потребностей в кадрах в рамках го­да на основе анализа их состояния.

Стратегическая подсистема ориентируется на разработку перспективной кадровой политики на основе анализа структуры персо­нала, эффективности использования рабочего времени, прогнозов развития производства, занятости.

Работа с персоналом превратилась в последние годы в одну из основных обязанностей руководителей всех уровней и направле­ний, которые должны придерживаться определенных правил. Основ­ные из них следующие:

- безусловная ориентация на требования законодательства о труде;

- учет не только текущих, но и перспективных потребностей организации в персонале, исходящих из задач ее развития, про­гноза рыночной конъюнктуры и тенденций естественного движения рабочей силы;

- соблюдение баланса интересов организации и ее работни­ков;

- создание условий для сокращения числа увольнений и со­хранения занятости;

- максимальная забота о каждом человеке, уважение его прав, свобод, достоинств.

Результативное управление персоналом основывается на со­циальном партнерстве, под которым понимаются взаимосвязанные действия администрации, трудового коллектива, профсоюзов и ино­гда представителей государства. Стороны обязаны выполнять неко­торые требования.

1. Трудовой коллектив − наращивать производительность тру­да, повышать качество работы, соблюдать сроки выполнения зада­ний, производственную и другие дисциплины, материально и мора­льно отвечать за результаты труда.

2. Администрация − обеспечивать занятость и предотвращать массовые увольнения, материально стимулировать работников, индексировать заработную плату в соответствии с ростом цен, обеспечивать работников социальными пособиями при временной нетрудоспособности и потере работы.

3. Правительство − выдавать госзаказы, обеспечивать ресур­сами, осуществлять политику протекционизма, переквалифициро­вать работников за счет государства, обеспечивать лиц, потеряв­ших работу.

В рамках социального партнерства коллективу предоставляет­ся возможность участвовать в рассмотрении и оценке текущих и перспективных социальных программ, планов культурных и оздоровительных мероприятий, улучшения охраны труда, отдыха, питания сотрудников, внедрении прогрессивных форм организации труда, пересмотре норм выработки, утверждении систем оплаты и индекса­ции доходов.

**1.2. Формы работы с персоналом и необходимость улучшения качественного состава персонала.**

Материальная культура современного общества стала настолько сложной, что дальнейшее развитие требует колоссальной концентрации ресурсов. Только в рамках современных организаций, объединяющих и координирующих усилия сотен и даже тысяч талант­ливых и высококвалифицированных людей, стало возможным осущест­вление проектов, о которых гении прошлого могли только мечтать. В организации люди дополняют друг друга, складывают свои спосо­бности, что делает их более сильными в борьбе за выживание.

Однако, возникнув, организации начинают жить самостоятель­ной жизнью, в значительной мере, а то и полностью не зависящей от создавших ее людей, вступая с ними в определенные отношения. В их рамках люди используют организацию для достижения тех це­лей, ради которых она, собственно говоря, и создавалась. В ча­стности, они надеются, что организация сможет дать им возмож­ность заниматься интересной, важной, престижной деятельностью, обеспечит нужной информацией, предоставит необходимые права, самостоятельность, власть, гарантии безопасности и социальной защищенности.

Организация, в свою очередь, использует возможности объе­диняемых ею людей для собственного укрепления и развития. Поэ­тому она ожидает от своих членов определенного опыта, знаний, квалификации, активного участия в делах, исполнительности, от­ветственности, дисциплины, подчинения установившимся правилам и нормам поведения, разделения своих целей и ценностей.

В идеале взаимоотношения между человеком и организацией должны быть сбалансированы, но баланс может нарушаться в ре­зультате злоупотреблений с той и с другой стороны, когда либо организация низводит людей до положения винтиков, либо люди используют организацию в своих корыстных целях, нанося ущерб ее потенциалу и репутации. В том и другом случае результат ока­зывается одинаковым, − организация ослабевает и перестает норма­льно выполнять свои функции.

Деление организации на виды и типы осуществляется по мно­жеству признаков. В нашем случае, прежде всего, стоит затронуть статус организации по отношению к своим членам. В этом смысле организации делятся на первичные и вторичные. Первичность озна­чает, что организация для объединяемых ею людей выступает как некая внешняя данность, образованная и существующая независимо от них. Люди признают ее главенство над собой, возможность влиять на решение принципиальных вопросов, подчиняются ее тре­бованиям, действуют в соответствии с устанавливаемыми ею пра­вилами, что и свидетельствует о первичности и абсолютной приори­тетности организации над ними. Примером первичной организации может служить государственное учреждение, которое как структу­ра возникает на основе решения вышестоящих инстанций, а затем уже заполняется людьми.

Вторичные организации, наоборот, создаются ее членами, наделяющими их определенными правами и ресурсами, устанавливающими «правила игры», которым на определенных условиях готовы подчиняться.

Исходя из особенностей взаимодействия отдельных элементов, организации подразделяются на механистические и органические. Первые характеризуются незыблемостью границ, преобладанием жестких «вертикальных» связей, официальным характером отноше­ний, всесторонней регламентацией и запрограммированностью дея­тельности, напоминающей работу технических устройств, например, часов**.**

Такие организации обычно требуют от своих членов безуслов­ной лояльности, ограничивают свободу информации, действий, вы­сказываний, игнорируют мнение людей и саму личность.

Механистическими по своей сути являются все государствен­ные организации, а также крупные и средние коммерческие фирмы, функционирующие в традиционных отраслях экономики, слабо подверженных воздействию НТР и конкурентной борьбы.

Сегодняшняя жизнь характеризуется неустойчивостью хозяйст­венной конъюнктуры, неопределенностью ситуаций, постоянной сме­ной приоритетов, связей, ориентиров. Успеха здесь могут добить­ся организации, действующие на основе совершенно иных принци­пов − так называемые органические. Они характеризуются размы­тостью границ, значительной самостоятельностью отдельных звень­ев, слабой иерархичностью, широкой специализацией, немногочис­ленностью правил и процедур, свободой выбора вариантов деятель­ности, оценкой результатов на основе реального рыночного эффек­та, преобладанием неформальных отношений. Такие организации гибкие, маневренные, оперативные в работе. Подобные организа­ции чаще всего связаны с инновационными процессами − научными исследованиями, опытно-конструкторскими разработками, внедрени­ем их результатов в практику.

С точки зрения легитимности деятельности организации мож­но разделить на официальные и неофициальные. Официальные созда­ются для решения конкретных производственных, хозяйственных и иных задач, являются юридически узаконенными, существуют в определенном правовом пространстве, их деятельность регулируется соответствующими нормативными актами.

Неофициальные организации, иначе их называют неформальны­ми, складываются стихийно и существуют как совокупность юриди­чески незафиксированных контактов между людьми, преследующими определенные личные цели, достижение которых не обеспечивается их членством в официальных организациях.

Структура любой организации − это упорядоченная совокуп­ность ее отдельных элементов. При различных подходах элементов, как и структур, можно выделить множество. Основной структурой, на которой как бы «крепятся» все остальные, является общая ор­ганизационная структура, образованная составляющими данную ор­ганизацию подразделениями.

В основе общей структуры лежит совокупность обособленных видов деятельности, направленных на достижение тех или иных це­лей организации. Эти виды деятельности объединяются в самостоя­тельные группы и служат основой процесса департаментализации, то есть формирования соответствующих подразделений или офици­ально созданных групп людей, ответственных за выполнение опре­деленного набора конкретных функций. Подразделения различаются статусом, числом работающих, величиной средств, которыми могут оперировать в процессе своей деятельности.

Департаментализация осуществляется в соответствии с определенными принципами, которые исходят из ресурсов или результа­та деятельности организации. Обратим внимание на три из них: количественный, функциональный и территориальный.

Количественный принцип построения организационных струк­тур является наиболее простым. Он применим, прежде всего, там, где осуществляются наиболее простые виды деятельности, а также в учебных заведениях, и предполагает, что подразделения органи­зации (цеха, бригады, учебные группы и так далее) создаются из оптимального числа людей, необходимых для выполнения поставлен­ной задачи, а также возможности должным образом управлять ими.

Для большинства крупных и средних предприятий и организа­ций основным принципом департаментализации является функциона­льный. Группировка подразделений происходит в соответствии с их функциями, отражающими основные направления и сферы их дея­тельности. Например, производство, сбыт, финансы, маркетинг.

Организации могут быть представлены в соответствии с этим принципом несколькими блоками подразделений, например, производственным, управленческим, социальным.

В последнее время на первый план выходит принцип территориальный, когда каждое из входящих в организацию предприятий специализируется на производстве полного набора продукции и услуг для нужд данного региона. В качестве примера функциональ­ной департаментализации можно привести районную сеть почтовых отделений. Подобная структуризация целесообразна, когда нужно сэкономить средства за счет локализации коммерческих операций, лучше учитывать местные условия, обеспечивать личные контакты. Такие структуры близки к рынкам, лучше управляемы.

Говоря о структуре организации, можно выделить еще два по­лярных способа ее построения: иерархию и гетерархию. Иллюстра­цией первого может служить экипаж небольшого военного корабля, все действия которого регламентированы инструкциями в иерархии подчинения. Футбольная команда, где каждый руководствуется правилами игры и ситуацией − пример действия гетерархической сети.

Человечество создавало управленческие иерархии для выпол­нения задач, непосильных для одного человека. От первобытной охоты на крупного зверя до управления транснациональными корпо­рациями везде речь идет о координации усилий в иерархической структуре.

Но уже давно возникло убеждение, что сверхсложные задачи могут быть решены в структурах не с монопольным подчинением одному центру, а полицентрическим распределением полномочий.

Структура организации подвержена изменениям в зависимости от поставленных перед ней задач, а в некоторых случаях, навер­ное, будут уместны структуры комбинированных типов.

Жизнь любой организации подчинена ряду законов. Главным из них принято считать закон синергии. Он гласит, что потенци­ал и возможности организации как единого целого превышают сум­му потенциалов и возможностей ее отдельных элементов, что обу­словлено их взаимной поддержкой и дополнением.

Второй закон организации − закон дополнения внутриорганизационных процессов и функций противоположно направленных. На­пример, разделение дополняется объединением, специализация универсализацией, дифференциация − интеграцией и наоборот.

Третий закон требует сохранения пропорциональности между организацией и ее элементами при любых возможных изменениях, что позволяет в максимальной степени реализовывать их возмож­ности.

Четвертый закон организации получил название закона компо­зиции. Он заключается в том, что функционирование всех без исключения организационных элементов в той или иной степени под­чиняется общей цели, а индивидуальные цели каждого из них кон­кретизируют ее и являются по отношению к ней подцелями.

Пятый закон организации − закон самосохранения. Он предпо­лагает, что любая организация, так же, как и отдельные ее эле­менты, стремятся сохранить себя как целое.

Шестой закон − закон информированности. Он утверждает, что в организации не может быть больше порядка, чем у ее членов имеется информации о реальном положении вещей, позволяющей им принимать осмысленные решения.

И, наконец, последний закон организации − закон онтогене­за. В соответствии с ним жизнь любой организации состоит из трех основных фаз, последовательно сменяющих друг друга: ста­новления, развития и угасания.

Толчок к развитию карьеры может дать сама организация своей системой подбора и расстановки кадров. Здесь важно поня­тие «маркетинга персонала», которое является одним из состав­ных элементов работы с персоналом вообще.

Маркетинг персонала − универсальное средство воздействия на рынок рабочей силы. В узком смысле его можно рассматривать как один из видов снабженческого маркетинга, так как его основ­ная задача состоит в кадровом обеспечении организации. В широ­ком плане − это активная форма социального обменного процесса между организацией и рынком рабочей силы. Маркетинговые меро­приятия касаются как связей с этим рынком, так и отношений с собственными работниками. Маркетинг персонала в организации ориентирован на поиск такого работника, который своим трудом создаст потребительную стоимость, обладающую большей меновой стоимостью, чем его ра­бочая сила. При обмене фонда жизненных средств на индивидуаль­ную способность к труду покупатель исходит из оценки четырех типов характеристик потребительной стоимости специфического товара − рабочая сила:

- профессионально-квалификационных, определяющих основ­ное предназначение рабочей силы и обусловленных в свою очередь уровнем и содержанием ее знаний, умений и навыков;

- физических, связанных с социально-демографической ситуа­цией в стране (регионе);

- психомотивационных, включающих психофизиологические особенности и мотивационный механизм профессиональной деятельнос­ти работника;

- специфических, отражающих конкретные желания и предпо­чтения работодателя в отношении потребительной стоимости ра­ботника.

Выявление кандидатов осуществляется в процессе поиска персонала, который происходит как внутри организации, так и за ее пределами − в учебных заведениях, у конкурентов, с помощью посреднических фирм, через объявления, распространяемые в спе­циальных изданиях и содержащие сведения о вакантных должностях, требованиях к кандидатам, условиях оплаты труда, дополнительного вознаграждения.

Элементом управления персоналом является планирование деловой карьеры, то есть последовательности должностей работников организации. Совокупность прав, обязанностей и ответственности работников, определяющая их трудовые функции и границы компетенции, называется должнос­тью. Она закрепляется за работниками юридически и делает их должностными лицами. Каждое должностное лицо характеризуется:

- сферой деятельности, определяемой границами объекта управления, на состояние, функционирование или использование которого это лицо может оказывать влияние;

- задачами, вытекающими из целей организации или подраз­деления, которые оно должно решать;

- критериями эффективности выполнения работ, вытекающими из этих задач.

Любая должность имеет свое наименование, которое отражает содержание и характер работы, выполняемой лицом, занимающим эту должность. Это наименование состоит из базового элемента и дополнительных сведений о сфере деятельности, ее содержании, месте и времени осуществления, стоящих как до базового элемен­та, так и после него.

По характеру трудовых функций должности внутри организа­ции подразделяются на четыре группы: рабочие, служащие, спе­циалисты, руководители.

В нашем случае стоит обратить внимание на категорию спе­циалистов. К ней относятся лица, имеющие высшее или среднее профессиональное образование − экономисты, юристы, бухгалтера, инженеры, программисты, занятые разработкой вариантов решений отдельных производственных и управленческих проблем, выбор и принятие которых входит в компетенцию руководителей. В наимено­вание должностей специалистов входит категория их квалификации: «старший», «ведущий», «главный».

Так, старший специалист, наряду с исполнением своих обыч­ных обязанностей специалиста, может руководить группой коллег − рядовых исполнителей, не выделенной в самостоятельное подраз­деление. Это руководство не имеет административного характера, а сводится преимущественно к координации и консультированию. Старший специалист может быть также единоличным ответственным исполнителем какой-то работы, не имеющим подчиненных.

Ведущий специалист выполняет теже обязанности, что и старший, но осуществляет еще и методическое руководство, а гла­вный − координирует работу ведущих и старших специалистов.

Решения руководителей и рекомендации специалистов воплоща­ют в практику исполнители, имеющие узкую конкретную профессио­нально-техническую подготовку в соответствующей сфере производ­ственной, управленческой или иной деятельности. В их составе выделяется группа технических исполнителей, обслуживающих руко­водителей и специалистов. В нее входят секретари, машинистки, лаборанты, занимающиеся получением, технической обработкой, хранением, выдачей информации, необходимой для принятия управ­ленческих решений.

Каждая должность, предусмотренная штатным расписанием − документом, утверждаемым первым руководителем и содержащим сведения о численности работников соответствующих категорий (штатных единицах) по каждой должности, наименованиях должнос­тей, должностных окладах и надбавках к ним, должна быть снабже­на должностной инструкцией.

Любая должность обладает определенной властью. Это означа­ет, что должностное лицо способно влиять на окружающих с целью подчинить их своей воле. Власть должности есть формальная власть. Она обусловлена официальным местом лица, ее занимающе­го, в структуре управления организацией и измеряется либо чис­лом подчиненных, которые прямо или косвенно обязаны подчинить­ся его распоряжениям, либо объемом материальных ресурсов, кото­рыми данное лицо может без согласования с другими распоряжать­ся.

Многие современные специалисты в той или иной степени занимаются разработкой модели специалиста. Наличие такой модели в организации может либо помочь работнику продвинуться вперед в его деловой карьере, если он по всем показателям соответству­ет этой модели, либо блокировать развитие карьеры, если сотруд­ник с точки зрения организации неперспективен.

Модель специалиста (схема 1.1) − это динамическая система свойств и качеств, необходимых квалифицированному работнику для оптимального выполнения профессиональных функций в рыночных условиях хозяйствования.

В период относительно медленного развития общества, науки, техники, когда под любую подготавливаемую в учебном заведении специальность создавалось соответствующее рабочее место практи­чески без учета потребности в нем, идеал специалиста складывал­ся эмпирически, с ориентацией на уже действующих работников. В условиях же быстрых перемен такой подход непригоден. Органи­зация не хочет нанимать человека, который только отчасти удо­влетворяет ее потребность в рабочей силе.

На развитие карьеры работника оказывает влияние ряд факторов, среди которых важнейшее место занимает мотивация работни­ка. Можно выделить следующие движущие мотивы карьеры:

|  |
| --- |
| ОБРАЗ СПЕЦИАЛИСТА |



|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Общенаучная | | | Общеэкономическая | | | Специальная | | |
| Знания | Умения | Навыки | Знания | Умения | Навыки | Знания | Умения | Навыки |
| Паспорт специалиста | | | | | | | | |

Схема 1.1. Структура образа специалиста с учетом уровней формирования потребительной стоимости рабочей силы [10].

1. Автономия. Человеком движет стремление добиться незави­симости, чтобы получить возможность делать все по-своему. В рамках организации такую возможность предоставляет либо высокая должность, либо статус, либо авторитет и заслуги, с которы­ми все вынуждены считаться.

2. Технико-функциональная компетентность. Человек стремит­ся быть лучшим специалистом в своем деле и уметь решать слож­ные проблемы. В конкретной деятельности он ориентируется на профессиональный рост, а должностное продвижение рассматрива­ет сквозь призму профессионального. К материальной стороне де­ла такие люди в основном безразличны, зато высоко ценят внеш­нее признание со стороны администрации и коллег.

3. Безопасность и стабильность. Деятельностью работников управляет стремление сохранить и упрочить свое положение в ор­ганизации, поэтому в качестве основной задачи они рассматрива­ют получение должности, дающей такие гарантии.

4. Управленческая компетентность. Человеком руководит стремление к власти, лидерству, успеху, которые ассоциируются с высокой должностью, рангом, званием, статусными символами, важной и ответственной работой, высокой заработной платой, при­вилегиями, признанием руководства, быстрым продвижением по слу­жебной лестнице.

5. Предпринимательская креативность. Людьми руководит стремление создавать или организовывать что-то новое, то есть заниматься творчеством. Поэтому для них основной мотив карьеры − обретение необходимых для этого власти и свободы, которые представляет соответствующая должность.

6. Потребность в первенстве. Человек стремится к карьере ради того, чтобы быть всегда и везде первым, «обойти» своих коллег.

7. Стиль жизни. Человек ставит перед собой задачу инте­грировать потребности личности и семьи, например, получить ин­тересную, достаточно высоко оплачиваемую работу, предоставля­ющую свободу передвижения, распоряжения своим временем и так далее. Если у человека нет семьи, то на первое место может выйти содержательность работы, ее увлекательность, разнообра­зие .

Наличие перспектив развития карьеры предоставляет ряд преимуществ, как самому работнику, так и организации, в которой он работает. Для сотрудника это означает:

- более высокую степень удовлетворенности от работы в ор­ганизации, предоставляющей ему возможности профессионального роста и повышения уровня жизни;

- более четкое видение личных профессиональных перспектив и возможность планировать и другие аспекты собственной жизни;

- возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности;

* повышение конкурентоспособности на рынке труда.

Организация получает следующие преимущества:

- мотивированных и лояльных сотрудников, связывающих свою профессиональную деятельность с данной организацией, что повы­шает производительность труда и снижает текучесть рабочей силы;

- возможность планировать профессиональное развитие работ­ников с учетом их личных интересов;

- планы развития карьеры отдельных сотрудников в качестве важного источника определения потребностей в профессиональном обучении;

- группу заинтересованных в профессиональном росте, подготовленных, мотивированных сотрудников.

В деловой карьере можно выделить несколько этапов.

Подготовительный (18-22 года) связан с получением высшего или сред­него профессионального образования. Карьера начинается с момен­та зачисления выпускника в штат организации, но в рамках этого этапа закладываются основы будущего специалиста.

На адаптационном этапе (23-30 лет) происходит вхождение специалиста в мир работы, овладение новой профессией, поиск своего места в коллективе. Середина этого этапа может совпасть с началом карьеры руководителя, для которого прежняя должность узкого специалиста создала все необходимые предпосылки.

В рамках стабилизационного этапа карьеры (30-40 лет) про­исходит окончательное разделение сотрудников на перспективных и неперспективных. Одни, достигнув пика карьеры, навсегда оста­ются в должностях младших руководителей или специалистов, а для других открываются безграничные возможности продвижения по служебной лестнице. Но все к концу этого периода становятся профессионалами, до тонкостей познавшими свою работу.

Отсутствие перспектив продвижения, дополняемое психологи­ческими проблемами, связанными с естественной перестройкой ор­ганизма, приводит большинство людей к «кризису середины жизни», когда они начинают подводить итоги сделанного и, понимая, что дальнейшее продвижение в должности невозможно, искать пути при­способления к новой ситуации и решать, как жить дальше. Приня­тие такого решения означает переход к этапу консолидации карье­ры, приходящемуся на возрастной интервал 40-50 лет.

В возрасте 50-60 лет в деловой карьере наступает этап зре­лости, на котором работник может сосредоточиться на передаче своих знаний, опыта, мастерства молодежи.

Завершающим этапом карьеры, наступающим после 60 лет, яв­ляется подготовка к уходу на пенсию. Для одних категорий лиц его желательно осуществлять как можно раньше с момента возник­новения у них соответствующего юридического права; для других, полных физических и духовных сил, − как можно позже.

В большинстве западных фирм обязательным является планиро­вание деловой карьеры сотрудников. Этот процесс начинается с изучения ими себя, собственных потребностей и стремлений (жела­емых должности, уровня доходов и так далее), на основе чего с учетом перспектив организации, отрасли, в которой она функцио­нирует, объективных личных данных формулируются основные ее цели. Затем самостоятельно или с помощью руководителя составля­ются альтернативные варианты продвижения по службе, как в собст­венной фирме, так и за ее пределами.

Планирование карьеры состоит в определении целей развития карьеры и путей, ведущих к их достижению. Пути реализации целей развития карьеры представляют собой последовательность должнос­тей, на которых необходимо поработать, прежде чем занять целе­вую должность, а также набор средств, необходимых для приобре­тения требуемой квалификации − курсов по профессиональному обу­чению, стажировок, изучению иностранного языка и так далее.

Существует несколько моделей планирования и развития карье­ры. Наиболее распространенной является модель партнерства (см. схему 1.2).

Партнерство предполагает сотрудничество трех сторон − ра­ботника, его руководителя и отдела человеческих ресурсов. Ра­ботник несет ответственность за планирование и развитие собст­венной карьеры или, говоря языком современного управления, яв­ляется владельцем этого процесса. Руководитель выступает в ка­честве наставника или спонсора сотрудника. Его поддержка необ­ходима для успешного развития карьеры, так как он распоряжает­ся ресурсами, управляет распределением рабочего времени и так далее.

Отдел человеческих ресурсов играет роль профессионального консультанта и одновременно выполняет функцию общего управления процессом развития карьеры в организации.

Специалисты по человеческим ресурсам проводят обучение сотрудников организации основам планирования и развития карье­ры, разъясняют принципы партнерства, ответственность и возмож­ности участвующих в нем сторон. Обучение преследует две основ­ные задачи:

Ориентация в организации

Обучение планированию карьеры

Новый сотрудник

нет

Вакансия

\* Интерес

\* Результаты

\* Квалификация

Аттестация/ обсуждение с руководителем

Подготовка плана развития карьеры

Работа в должности

обучение; информация о вакансиях; консультации

Новая должность

Схема 1.2. Процесс планирования и развития карьеры.

1) сформировать заинтересованность сотрудников в развитии карьеры;

2) предоставить им инструменты для начала управления соб­ственной карьерой.

Следующим этапом является разработка плана развития карье­ры. Сотрудник должен определить собственные профессиональные интересы и методы их реализации, то есть должность (должности), которые он хотел бы занять. После этого ему нужно привести со­поставление собственных возможностей с требованиями к интересу­ющим его должностям и определить, является ли данный план раз­вития карьеры реалистичным и, если да, то продумать, что ему необходимо для реализации этого плана. На данном этапе сотруд­ник нуждается в квалифицированной помощи со стороны отдела че­ловеческих ресурсов, прежде всего для определения собственных возможностей и недостатков, а также методов развития, и собст­венного руководителя. Многие организации проводят специальное тестирование для определения сильных и слабых сторон своих сотрудников, результаты которого оказывают существенную помощь в планировании карьеры. Участие руководителя в процессе планиро­вания карьеры позволяет не только провести определенную проверку на соответствие реальности карьерных ожиданий сотрудника, но и вовлечь руководителя в процесс развития карьеры данного сотрудника с самого начала, и тем самым заручиться его поддерж­кой .

Реализация плана развития карьеры зависит, прежде всего, от самого сотрудника. При этом надо иметь в виду весь набор средств, обеспечивающих успешную реализацию плана:

- успешную работу в занимаемой должности. Успешное выпол­нение должностных обязанностей является важнейшей предпосылкой продвижения;

- профессиональное и индивидуальное развитие. Сотрудник должен не только пользоваться всеми доступными средствами про­фессионального развития, но и демонстрировать вновь приобретен­ные навыки, знания и зрелость;

- эффективное партнерство с руководителем. Реализация пла­на развития карьеры в огромной степени зависит от руководителя, который формально и неформально оценивает работу сотрудника в занимаемой должности и его потенциал, является важнейшим кана­лом связи между сотрудником и руководством организации, прини­мающим решения о продвижении, располагает ресурсами, необходи­мыми для развития сотрудника;

- заметное положение в организации. Для успешного продви­жения в организации необходимо, чтобы организация знала о су­ществовании сотрудника, его достижениях и возможностях. Исклю­чительно важным в данном случае является успешное партнерство с отделом человеческих ресурсов, положительное мнение которого о потенциале сотрудника является необходимым условием успешного развития карьеры.

Важнейшей составляющей процесса развития карьеры является оценка достигнутого прогресса. В этом процессе участвуют все три стороны − сотрудник, руководитель и отдел человеческих ре­сурсов. Оценка деятельности сотрудника осуществляется, прежде всего, с помощью аттестации. Именно на ее основе делаются выво­ды о целесообразности, сроках, направлениях продвижения работ­ника, либо о нецелесообразности последнего.

Помимо решения вопроса о продвижении сотрудника или со­хранении его в прежней должности целью аттестации может быть вскрытие резервов повышения эффективности индивидуальной рабо­ты, определение величины вознаграждения, решение вопроса об объеме, путях и формах повышения квалификации и так далее. В связи с этим непосредственными объектами аттестации становятся: результаты работы сотрудника, отношение к выполнению своих обя­занностей, творческий потенциал. Личность человека как таковая оценке не подлежит.

На практике существует два основных подхода к аттестации. В соответствии с одним ее смысл состоит в контроле за деятель­ностью работника и ее оценке, имеющей следствием поощрение, наказание, продвижение по службе. Другой подход делает акцент на поиске путей совершенствования работы и самореализации со­трудника.

В первом случае аттестация осуществляется членами эксперт­ной комиссии, в сущности, наделенными судейскими функциями, ко­торые ограничиваются заслушиванием отчета и вынесением «при­говора». Во втором случае ее проводит непосредственный руководитель, выступающий, прежде всего как советник, консультант, пытающийся совместно с подчиненным найти его ошибки, пути их преодоления и решения, стоящих перед ним задач.

Быстрые изменения требований к руководителям и специалис­там в условиях современной НТР требуют, чтобы аттестация в ор­ганизациях проводилась регулярно не реже одного раза в три, максимум − пять лет.

По итогам аттестации разрабатывается план мероприятий, и в соответствии с рекомендациями комиссии руководитель может осуществлять кадровые перестановки.

Учитывая, что карьера может быть динамичной, то есть свя­занной со сменой рабочих мест, и статичной, осуществляющейся в одном месте и в одной должности путем профессионального рос­та; вертикальной − предполагающей должностной рост, и горизон­тальной − происходящей в пределах одного уровня управления, однако со сменой занятий и подчас профессии. Успех в карьере можно рассматривать с двух позиций: как с точки зрения продви­жения от одной должности к другой, более высокой, так и с точ­ки зрения степени овладения определенной профессией, составля­ющими ее навыками и знаниями.

Успешности или неуспешности карьеры дается и внутренняя оценка самим работником, который сопоставляет реальное положе­ние вещей с личными целями и притязаниями. Внешняя и внутрен­няя оценки часто могут не соответствовать друг другу, и тогда создается почва для развития внутриличностного конфликта, чре­ватого самыми неблагоприятными последствиями.

**Глава 2****. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА** **ХАРЬКОВСКОЙ ТАМОЖНЕ**

**2****.1. Организационная структ****ура** **Харьковской таможни**

Таможенное дело в Украине основывается на таможенной политике Украины и представлено поряд­ком и условиями перемещения через таможенную границу Украины то­варов и транспортных средств, порядком взимания таможенных пла­тежей, таможенного оформления, таможенным контролем и другими средствами проведения таможенной политики в жизнь.

Таможенное дело относится к ведению областных органов власти. В Украине осуществляется единая таможен­ная политика, которая является составной частью внешней и вну­тренней политики Украины.

Целями таможенной политики Украины являются обеспечение наиболее эффективного использования инструментов таможенного контроля и регулирования товарообмена на таможен­ной территории Украины, участие в реализации тор­гово-политических задач по защите украинского рынка, стимули­рованию развития национальной экономики, содействию проведению структурной перестройки и других задач экономической политики Украины.

Украина стремится к активному международному сотрудничест­ву в области таможенного дела, которое развивается в Украине в направлении гармонизации и унификации с обще­принятыми международными нормами и практикой.

Законодательство Украины о таможенном деле состоит из Таможенного кодекса, Закона Украины «О таможенном тарифе» и других актов законодательства Украины, принятых в соответствии с Таможенным кодексом.

Общее руководство таможенным делом осуществляют Президент и Правительство Украины.

Центральным органом исполнительной власти, ко­торый осуществляет непосредственное руководство таможенным де­лом в Украине, является Государственный таможенный комитет Украины.

Таможенное дело непосредственно осуществляют таможенные органы, которые являются правоохранительными и составляют еди­ную систему, в которую входят:

- Государственный таможенный комитет Украины;

- региональные таможенные управления Украины;

- таможни Украины;

* таможенные посты Украины.

Все функции, выполняемые таможенными органами, связаны с экономическими интересами Украины. Таможенные органы:

- обеспечивают в пределах своей компетенции экономическую безопасность Украины, которая является экономической основой суверенитета Украины;

- защищают экономические интересы Украины;

- применяют средства таможенного регулирования торгово-экономических отношений;

- взимают таможенные пошлины, налоги и другие таможенные платежи;

- участвуют в разработке мер экономической политики в от­ношении товаров и транспортных средств, перемещаемых через таможенную границу Украины;

- обеспечивают соблюдение разрешительного порядка переме­щения товаров и транспортных средств через таможенную границу Украины;

- ведут борьбу с контрабандой и нарушениями таможенных правил и налогового законодательства, которое относится к това­рам, перемещаемым через таможенную границу, пресекают незакон­ный оборот наркотических средств, оружия, предметов художест­венного, исторического и археологического достояния народов Украины и зарубежных стран, объектов интеллекту­альной собственности, находящихся под угрозой исчезновения жи­вотных и растений, а также оказывают содействие в борьбе с ме­ждународным терроризмом;

- создают условия для ускорения товарооборота через тамо­женную границу;

- ведут таможенную статистику внешней торговли и специаль­ную таможенную статистику. Товарную номенклатуру внешнеэкономи­ческой деятельности;

- содействуют развитию внешнеэкономических связей;

- осуществляют меры по защите нравственности населения, жизни и здоровья человека, по охране окружающей среды, по защи­те интересов украинских потребителей ввозимых товаров;

- осуществляют контроль за вывозом стратегических и других жизненно важных для интересов государства материалов;

- осуществляют валютный контроль в пределах своей компе­тенции;

- проводят научно-исследовательские работы и консультиро­вание в области таможенного дела; осуществляют подготовку, пе­реподготовку и повышение квалификации специалистов в этой об­ласти для государственных органов, предприятий, учреждений и организаций.

Должностными лицами таможенных органов могут быть только граждане Украины, способные по своим деловым и мо­ральным качествам, уровню образования и состоянию здоровья вы­полнять возложенные на таможенные органы задачи.

Иерархия таможенных органов определена Таможенным кодек­сом Украины. Положение о Государственном таможен­ном комитете Украины утверждается Президентом или по его поручению Правительством Украины. Создание, реорганизация и ликвидация региональных таможенных управлений и таможен осуществляется Государственным таможенным комитетом, а создание, реорганизация и ликвидация таможенных постов − ре­гиональными таможенными управлениями.

Региональные таможенные управления, таможни и таможенные посты действуют на основании положений, утверждаемых Государст­венным таможенным комитетом.

Никакие государственные органы, кроме Верховной Рады, Президента и Правительства, не имеют права принимать реше­ния, затрагивающие компетенцию таможенных органов, выполнять без соответствующего допуска или изменять их функции, возлагать на них дополнительные функции или вмешиваться в их дея­тельность каким-то другим способом.

Вышестоящий таможенный орган или вышестоящее должностное лицо в любое время в порядке контроля за соблюдением законнос­ти вправе отменить или изменить решение нижестоящего таможен­ного органа или нижестоящего должностного лица, а также при­нять любые предусмотренные законодательством Украины меры в отношении неправомерных действий или бездействия нижестоящих таможенных органов или нижестоящих должностных лиц таможенных органов. Прежде чем начать анализ процесса планирования и развития карьеры в Харьковской таможне, с помощью статистических данных да­дим представление об этой организации с точки зрения ее учас­тия в осуществлении таможенного контроля в зоне своей деятель­ности. Так как одной из основных функций таможенных органов явля­ется фискальная, ежегодно каждое таможенное управление получа­ет от Государственного таможенного комитета плановые суммы, ко­торые необходимо внести в бюджетный фонд и в фонд развития та­моженной службы. Каждое управление распределяет эту сумму по своим таможням. Рассмотрим показатели по выполнению плана Харьковской таможней в 2004 - 2007 гг. (табл. 2.1).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Годы | Бюджетный фонд,  (%) | Фонд развития таможенной службы,(%) |
| 2004 | 106,1 | 107,5 |
| 2005 | 102,5 | 64,7 |
| 2006 | 103,4 | 96,8 |
| 2007 | 100,1 | 78,4 |

*Динамика выполнения плана по внесению денежных средств в бюджетный фонд и в фонд развития таможенной сл**ужбы* *Харьковской таможней за 2004 - 2007 гг.*

Показатель выполнения плана, особенно по внесению средств в бюджетный фонд, очень важен для любого таможенного управления и любой таможни. Он в определенной степени формиру­ет «лицо» управления или таможни. От него зависит финансиро­вание таможни, ее место в таможенной системе, отношение к ней вышестоящих таможенных органов. Как видно из таблицы 2.1, Харьковская таможня в 2004 − 2007 годах успешно справилась с внесением плановых сумм в бюджетный фонд, наблюдается даже небольшое перевыполнение плана. Выполнение плана по внесению сумм в фонд развития таможенной службы, или иначе он еще называется вне­бюджетным фондом, представляет определенные трудности: в пери­од всеобщих неплатежей невозможно взыскать штрафы; сложно реа­лизовать конфискованный товар и так далее.

О масштабах таможни можно судить по общей стоимости ввози­мых и вывозимых товаров и по количеству оформляемых в таможне грузовых таможенных деклараций (далее ГТД). Сравним статистические данные по этим показателям за 2006 − 2007 гг. (см. табл. 2.2).

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2006 г. | | 2007 г. | |
| Кол-во ГТД (шт.) | Стоимость товаров (тыс. дол. США) | Кол-во ГТД (шт.) | Стоимость товаров (тыс. дол. США) |
| Экспорт всего  В том числе:  - по бартерным сделкам  - с паспортом сделки\*  Импорт всего  В том числе:  - по бартерным сделкам  - с паспортом сделки | 10412  2823  4358  10057  1354  214 | 546736,3  141541,7  325384,0  421145,3  127912,2  29528,8 | 7496  1854  3105  8307  566  368 | 520774,8  133136,7  300631,7  407821,5  93110,7  50778,5 |

*Таблица 2.2Динамика показателей внешнеэкономической деятельности, контролируемой Харьковской таможней в зоне своей деятельности в 2006 − 2007 гг.*

Внешнеэкономическая деятельность Украины, в том числе и в зоне деятельности Харьковской таможни, за период с 2004 по 2007 гг. заметно активизировалась. Об этом говорит существенное увеличение (на 60,2 %) в 2007 году по сравнению с 2004 годом количества участников внешнеэкономической деятельности (см. табл. 2.3).

Количество автомобилей, ввезенных физическими лицами и прошедших таможенную очистку на Харьковской таможне в 2007 году, заметно сократилось по сравнению с 2006 годом (см. табл. 2.4).

*Таблица 2.3 Динамика количества участников внешнеэкономической деятельности в зоне деятельности Харьковской таможни в 2004 − 2007 гг.*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Годы | | Количество участников внешнеэкономической деятельности (шт.) |
| 2004 | | 627 |
| 2005 | | 816 |
| 2006 | | 1031 |
| 2007 | | 1005 |
| Годы | | Количество автомобилей, прошедших таможенную очистку | | |
| 2006 | | 1840 | | |
| 2007 | | 1023 | | |

Из таблицы 2.4 видно, что количество автомобилей, прошедших таможенную очистку на харьковской таможне в 2007 году, сократилось по сравнению с 2006 годом более чем на половину (на 55,6 %). Но этот показатель вовсе не говорит об уменьшении количества авто­мобилей, ввозимых физическими лицами на таможенную территорию Украины. Анализ положения дел в этом направлении показывает, что за последние полтора года участились случаи ввоза автомобилей с нарушениями таможенных правил. Это в пер­вую очередь связано с ужесточением таможенного контроля автомо­билей, ввозимых физическими лицами (изменен порядок контроля их таможенной стоимости, изменены ставки таможенного налого­обложения). Эти меры, с одной стороны защищают интересы отече­ственных производителей, а с другой стороны, в какой-то степе­ни ущемляют права украинских покупателей, так как автомобили отечественных марок по-прежнему неконкурентоспособны на миро­вом рынке и цены на них по Украине гораздо выше, чем за рубежом, и выше, чем на автомобили иностранных марок. Все вышесказанное касается в первую очередь подержанных автомобилей, так как боль­шинство физических лиц ввозит именноих**.** Участники внешнеэкономической деятельности в большинстве случаев заключают контракты в зоне деятельности Харьковской таможни со следующими странами:

а) страны СНГ: Россия, Беларусь, Литва, Латвия, Эстония, Казахстан, Армения, Азербайджан, Грузия;

б) страны дальнего зарубежья: Китай, Япония, Финляндия, Нидерланды, Великобритания, Италия, Таиланд.

Структура таможенной системы Украины представлена на схеме 2.1.

Организационная структура Харьковской таможни дана на схеме 2.2.

Государственный таможенный комитет Украины

Региональное таможенное управление

Региональное таможенное управление

таможня

таможня

таможня

таможня

Тамо-женный пост

Тамо-женный пост

Тамо-женный пост

Тамо-женный пост

Тамо-женный пост

Тамо-женный пост

Тамо-женный пост

Тамо-женный пост

Схема 2.1. Структура таможенной системы Украины

Начальник таможни

Заместитель начальника таможни

Заместитель начальника таможни

Заместитель начальника таможни

отдел

отдел

отдел

Блок 1 Блок 2 Блок 3

Схема 2.2. Организационная структура Харьковской таможни

При построении системы таможенных органов используются количественный, функциональный и территориальный принципы.

Количественный принцип выражается в том, что все норматив­ные акты Государственного таможенного комитета и регионального таможенного управления объединяет единая политика, направлен­ная на формирование оптимального количества подразделений и заполнение их оптимальной численностью штатных единиц, доста­точных для выполнения поставленных задач и функций. Оптималь­ное количество и оптимальная численность в данном случае озна­чают количество и численность, достаточные для обеспечения нор­мального режима и ритма работы без физических и моральных пере­грузок, ведущих к снижению ее эффективности, но с полной отда­чей сил должностных лиц любого уровня.

Функциональный принцип отражается в объединении должност­ных лиц любого таможенного органа в подразделения, а подразделений − в блоки в соответствии с их функциями таким образом, чтобы отсутствовало дублирование функций разными подразделения­ми или разными блоками. Например, контролем таможенной стоимос­ти и валютным контролем занимается в таможне только отдел тамо­женной стоимости и валютного контроля; сбор и учет таможенных платежей осуществляет исключительно отдел таможенных платежей. И так далее.

При описании территориального принципа в первой главе ди­пломной работы был приведен пример сети почтовых отделений. Аналогичным образом строится сеть таможенных органов. Каждое региональное управление охватывает один из регионов Украины, таможня − один из городов или одну из областей, таможенный пост − один из районов. Задачи же и функции таможенных управ­лений, таможен и таможенных постов соответственно, в принципе, идентичны, за некоторым исключением, связанным с местными осо­бенностями − таможня может быть пограничной и внутренней, мо­жет контролировать перемещение товара железнодорожным, морским, воздушным или трубопроводным транспортом; регионы Украины разли­чаются между собой по экономическим, политическим, климатичес­ким и другим признакам, которые накладывают определенный отпе­чаток на функции таможенного органа. Представим все описанные выше принципы департаментализации таможенной системы на конкретных примерах (см. схемы 2.1 и 2.2).

I. Функциональный принцип.

В Харьковской таможне 27 подразделений, условно объединяемые в пять крупных блоков, каждый из которых курирует отдельный заместитель начальника таможни:

1). Финансово-экономический блок под руководством замести­теля начальника таможни по экономическим вопросам состоит из следующих подразделений:

- отдел таможенной стоимости и валютного контроля;

- отдел таможенных платежей;

- отдел таможенной статистики и анализа;

- отдел таможенной инспекции;

- группа АСУ;

- группа по работе с конфискатами и взиманию штрафов;

* отдел бухгалтерского учета и контроля.

2). Блок таможенного оформления под руководством первого заместителя начальника таможни включает в себя:

- отдел таможенного оформления и таможенного контроля № 1;

- отдел таможенного оформления и таможенного контроля № 2;

- отдел нетарифного и экспортного контроля;

* отдел товарной номенклатуры и происхождения товаров.

3). Правоохранительный блок под руководством заместителя начальника таможни по правоохранительной работе представлен:

- отделом по борьбе с таможенными правонарушениями;

- отделом по борьбе с контрабандой наркотиков;

- отделом таможенных расследований;

- отделом дознания;

- отделом таможенной охраны;

* юридическим отделом.

4). Кадровый блок под руководством заместителя начальника таможни по работе с личным составом объединяет следующие подразделения**:**

- отдел кадров;

- инспекцию по работе с личным составом;

- отдел подготовки кадров;

* отдел социального развития.

5). К блоку околотаможенной инфраструктуры относятся:

- отдел капитального строительства и эксплуатации таможен­ных объектов;

- автотранспортная группа.

Этот блок подчиняется заместителю начальника таможни по капитальному строительству.

В таможне существуют подразделения, которые в блоки не объединены. Это отдел собственной безопасности, отдел документационного обеспечения и специальной информации, отдел по конт­ролю за доставкой товаров, группа технических средств таможен­ного контроля и связи.

II. Территориальный принцип.

В таможенную систему Украины включено 13 ре­гиональных таможенных управлений, созданных в соответствии с этим принципом; кроме того, разветвление таможенной системы на региональ­ные таможенные управления может служить примером и функциональ­ного принципа, так как помимо 13 таможенных управлений существуют еще 4, в названии которых присутствует одна из функций таможенных органов или околотаможенной инфра­структуры :

- региональное таможенное управление по борьбе с таможен­ными правонарушениями;

- региональное таможенное управление по материально-тех­ническому обеспечению таможенных учреждений;

- региональное таможенное управление по капитальному стро­ительству объектов таможенных учреждений;

- региональное таможенное управление по эксплуатации и социальному развитию таможенных объектов.

III. Количественный принцип.

Поскольку в описании этого принципа речь идет о численнос­ти таможни и ее подразделений, наглядно этот принцип представ­лен быть не может, так как необходимая для этого информация от­носится к разряду служебной и разглашению не подлежит.

Естественно, Харьковская таможня является официальной организацией. Она создана Приказом Государственного таможенного комите­та от 18.07.92 № 289. В Украине существует законо­дательство о таможенном деле. Государственный таможенный коми­тет в пределах своей компетенции издает нормативные акты по та­моженному делу, обязательные для исполнения всеми таможенными органами Украины и их должностными лицами. Указан­ные нормативные акты регистрируются в соответствии с законода­тельством Украины.

Харьковская таможня,как и любой другой таможенный орган Украины, является первичной по отношению к своим служащим. Она была создана по решению вышестоящего таможенного органа, а имен­но Государственного таможенного комитета Украины, то есть сначала появилась сама организация с целой системой норм и правил, а уже затем − ее персонал, который обязан эти нормы и правила неукоснительно выполнять.

В первой главе данной дипломной работы было сказано, что все государственные организации по своей сути являются механи­стическими. Харьковская таможня не является исключением. Жесткие «вертикальные» связи, официальность отношений, субординация и всесторонняя регламентация деятельности, − характерные черты лю­бого таможенного органа. Более подробно они будут затронуты ни­же.

Мною не разделяется мнение о том, что механистические ор­ганизации игнорируют мнение людей и саму личность. Любая долж­ность, помимо формальной, обладает еще и неформальной властью, обусловленной личностью человека, который эту должность зани­мает. Конечно, существуют должностные обязанности, подлежащие четкому исполнению. Но не все средства хороши. Взаимоотношения с участниками внешнеэкономической деятельности, с нарушителями таможенных правил, со своими сослуживцами − это психологичес­кая сторона деятельности служащего таможни. И именно этой сто­роне уделяется в настоящее время большое внимание. Недаром в штате многих таможен появились свои психологи, в том числе и на Харьковской таможне. Харьковская таможня, как и любой другой таможенный орган, подчинена действию законов организации.

1. Закон синергии.

Потенциал и возможности организации как единого целого превышают сумму потенциалов и возможностей ее отдельных элемен­тов.

Один из видов таможенных платежей − адвалорные таможенные пошлины − начисляются по ставкам, определенным в процентах от таможенной стоимости товара, то есть сумма адвалорной таможен­ной пошлины находится в прямой зависимости от таможенной стои­мости товара. В результате получаем следующую взаимосвязь: для того, чтобы обложить товар адвалорной пошлиной, необходимы усилия двух отделов − отдела таможенной стоимости и валютного контроля, который осуществляет контроль таможенной стоимости, и отдела таможенных платежей, который начисляет и взимает тамо­женные платежи.

Отдел таможенной стоимости и валютного контроля осущест­вляет проверку фактов непоступления валютной выручки от экспор­та товаров; если подобный факт подтверждается, участник внешне­экономической деятельности несет ответственность в соответст­вии с Таможенным кодексом, а именно, платит штраф, сумма кото­рого определена в процентах от суммы непоступившей валютной вы­ручки. Для того, чтобы появилась возможность взимания штрафа, факт непоступления валютной выручки необходимо доказать в про­цессе таможенного расследования. Его производит отдел таможен­ных расследований, который выносит постановление по делу о на­рушении таможенных правил. А сама процедура взимания штрафа от­несена к компетенции группы по работе с конфискатами и взиманию штрафов.

2. Закон дополнения внутриорганизационных процессов противоположно направленными, то есть разделение дополняется объединением, специализация − универсализацией и так далее.

Мы уже говорили о принципах департаментализации таможни, то есть о ее делении на различные элементы − отделы и группы, ко­торые в то же время объединены в блоки. Кроме того, многие от­делы в таможне есть совокупность нескольких групп, взаимодейст­вующих и взаимосвязанных между собой. Например, отдел таможен­ной стоимости и валютного контроля представлен тремя группами: группой контроля таможенной стоимости, группой валютного конт­роля и группой проверок финансово-хозяйственной деятельности участников внешнеэкономической деятельности. Отдел таможенно­го оформления и таможенного контроля №1 включает в себя: груп­пу приема и регистрации грузовых таможенных деклараций, грузо­вую группу, валютную группу, платежную группу, досмотровую группу.

«Специализация + универсализация» − это принцип подготов­ки кадров любой таможни, в том числе и Харьковской. Коротко этот принцип можно объяснить следующим образом: каждый служащий та­можни помимо специфических знаний, обусловленных его работой в том или ином подразделении, обязан владеть общими для всех основами таможенного дела.

3. Закон сохранения пропорциональности между организацией и ее элементами при любых возможных изменениях.

По мере развития таможенной системы в Украине, усложнения процесса таможенного контроля за перемещаемыми через таможенную границу товарами и транспортными средствами увеличилось количество нарушений таможенных правил. Большую часть этих нарушений можно обнаружить лишь в процессе проверки финансово-хозяйственной деятельности предприятий-участников внешнеэконо­мической деятельности. Такие проверки осуществляются с 2003 го­да, но до 2005 года их направленность была слишком узкой − про­верка фактов непоступления валютной выручки от экспорта това­ров и контроль заявленной участником внешнеэкономической дея­тельности таможенной стоимости. В 2005 году этих направлений проверок стало уже недостаточно. У участников внешнеэкономичес­кой деятельности появился ряд возможностей обманными путями уменьшить суммы таможенных платежей или уклониться от их упла­ты, переместить товар через таможенную границу помимо таможен­ного контроля и так далее. Для того чтобы расширить сферу контроля, приказом Государственного таможенного комитета был создан отдел таможенной инспекции, в компетенцию которого вхо­дят комплексные проверки финансово-хозяйственной деятельности предприятий-участников внешнеэкономической деятельности с точ­ки зрения соблюдения ими таможенного законодательства вообще. Это пример реакции таможенной системы как совокупности органи­заций на воздействие внешней среды: влияние внешней среды при­вело к диспропорции элементов таможни и снижению эффективности ее работы; создание нового отдела восстановило пропорциональ­ность элементов и повысило результативность таможенного контро­ля .

4. Закон композиции. Функционирование всех элементов организации подчиняется общей цели, а индивидуальные цели каждого из них конкретизиру­ют ее и являются по отношению к ней подцелями.

Целями Харьковской таможни являются осуществление таможенного контроля и регулирование товарообмена в зоне ее деятельности в соответствии с таможенным законодательством. Эти цели достига­ются совокупностью выполняемых 27-ю подразделениями таможни своих функций, обусловленных их собственными целями. Например, цель отделов таможенного оформления и таможенного контроля №1 и №2 − таможенное оформление и таможенный контроль това­ров и транспортных средств, перемещаемых через таможенную гра­ницу Украины. Цель отдела по борьбе с таможенными правонарушени­ями − выявление оперативным путем таможенных правонарушений и их пресечение. Цель отдела товарной номенклатуры и происхожде­ния товаров − проверка правильности заявления участником внеш­неэкономической деятельности кода товара по Товарной номенкла­туре внешнеэкономической деятельности и страны происхождения товара, от которых зависят наличие таможенных платежей и их ставки. И так далее.

5. Закон самосохранения. Любая организация, так же, как и отдельные ее элементы, стремятся сохранить себя как целое. Конечно, создание таможни или какого-то ее отдела − это компетенция Государственного таможенного комитета. Но организационная структура таможни и штатная численность ее подразделений подвержены частым измене­ниям в связи с экономическими и политическими изменениями в стране. Эти изменения в таможне осуществляются как по инициати­ве вышестоящих органов, так и по решению начальника таможни, которому дано право маневрировать определенным процентом име­ющейся в наличии штатной численности по своему усмотрению. Попросту говоря, штатная единица перебрасывается из одного от­дела в другой или за счет внутренних резервов создается новый отдел или новая группа. Начальник отдела, который расстается со штатной единицей, естественно, прилагает усилия для сохра­нения целостности своего отдела, выдвигая веские, по его мне­нию, доводы, которые не всегда принимаются руководством или вышестоящим органом.

6. Закон информированности. В организации не может быть больше порядка, чем у ее чле­нов имеется информации о реальном положении вещей, позволяющей им принимать осмысленные решения.

Первоначальной реакцией персонала таможни на заключение межправительственных соглашений Украины и России о снятии таможенных барьеров была неуверенность личного состава погра­ничных таможенных постов в завтрашнем дне. «Страсти улеглись» по мере получения информации о реальном положении вещей: упро­щение порядка таможенного оформления и таможенного контроля товаров и транспортных средств, перемещаемых через таможенную границу с Россией, не означает ликвидацию этой границы.

7. Закон онтогенеза. Жизнь любой организации состоит из трех основных фаз, по­следовательно сменяющих друг друга: становления, развития и угасания.

Как уже отмечалось, государственная организация создает­ся по решению вышестоящего органа. Тем не менее, в жизни Харьковской таможни уже можно выделить две фазы:

- становление началось с момента вступления приказа о со­здании таможни в действие, то есть с 18.07.92 и длилось пример­но до конца 1993 года, когда осуществлялся стремительный набор кадров, их подготовка, когда создавалось большинство подразде­лений таможни;

- процесс развития ведет отсчет времени примерно с середины 1994 года, когда таможня заняла определенное устойчивое положе­ние и в таможенной системе Украины, и в зоне своей деятельности и продолжается по сегодняшний день.

Угасание таможни будет зависеть от экономической ситуации в Украине, от направлений внутренней и внешней политики нашего государства.

**2.2. Принципы отбора кадров в Харьковскую таможню**

Происходящие в Украине и за ее пределами мас­штабные политические и экономические перемены привели и приво­дят к значительным переменам в инфраструктуре таможенных орга­нов Украины, содержании их деятельности, увеличению объемов ра­боты, к количественным и качественным изменениям в структуре персонала. Чрезвычайно усложнились условия отбора, расстановки, обучения и воспитания кадров. В настоящее время можно говорить не только о мерах, направленных на кадровое обеспечение тамо­женных органов Украины в интересах более качественного выполне­ния стоящих перед ними задач, а уже о кадровой политике как о сфере деятельности таможенных органов.

Профессионал, то есть человек, владеющий комплексом специ­альных знаний и практических навыков, приобретенных в результа­те углубленной общей и специальной подготовки и опыта работы, необходим в любом деле, в том числе и таможенном. Хотя профес­сионализм как принцип подбора, расстановки и перемещения кад­ров одинаково важен для органов, осуществляющих каждую из кон­ституционно закрепленных трех ветвей государственной власти, в органах исполнительной власти, к которым,как нам уже извест­но, относятся таможенные органы, он имеет специфическое содер­жание, особые черты и формы проявления. Что касается всех государственных служащих, каковыми являются и таможенные служа­щие, то их профессионализм, прежде всего, предполагает знание особенностей соответствующей управляемой сферы, то есть нали­чие определенного образования. Кроме того, государственный слу­жащий должен обладать знаниями в области теории управления, конституционного, административного и других отраслях права, относящихся к их должностям.

Первоосновой профессионализма является компетентность, то есть не только знание каких-то вопросов, осведомленность о них, но и правомочность их обсуждать и решать. Государственная служ­ба, в том числе и таможенная служба, призвана стать профессиональной на всех ее уровнях.

В результате Государственный таможенный комитет Украины непрерывно осуществляет работу по выработке мо­дели специалиста в таможенном деле, профессионально-квалифика­ционных характеристик различных категорий служащих, критериев и методов оценки кадров при их выдвижении, аттестации и переат­тестации. В дипломной работе нами делается попытка сформиро­вать современные требования подбора кадров в таможенные органы.

Один из критериев отбора персонала − это требование высше­го образования как такового, вне связи с его спецификой. Это объясняется тем, что высшее образование рассматривается скорее как показатель общего уровня культуры, эрудиции и интеллекта человека.

На процесс подбора кадров, прежде всего, оказывает влияние организационная структура таможни. Как уже отмечалось, подраз­деления Харьковской таможни можно условно объединить в пять блоков:

- финансово-экономический;

- правоохранительный;

- таможенного оформления;

- кадровый;

* околотаможенной инфраструктуры.

Должностные лица первых трех блоков находятся в постоян­ном взаимодействии с участниками внешнеэкономической деятель­ности. Кадровый блок осуществляет работу с персоналом таможни по подбору и расстановке кадров, их обучению и движению, их воспитанию и укреплению трудовой дисциплины. Само название блоков и входящих в их состав подразделений говорит о том, какие профессии и специальности становятся при­оритетными при подборе кадров для таможни. Например, для со­трудников финансово-экономического блока на сегодняшний день обязательным является экономическое образование. Аналогичным образом складывается ситуация и в правоохранительном блоке, для служащих которого на первое место выдвигается требование юридического образования. Инспекторам блока таможенного оформ­ления зачастую требуются и экономические, и юридические знания, а кадрового блока − знания в области педагогики и психологии. Хотя это деление, как и деление на блоки, условно, поскольку почти все таможенные служащие в той или иной степени имеют де­ло с товарами, перемещаемыми участниками внешнеэкономической деятельности через таможенную границу Украины. А это значит, что экономические изменения в нашей стране затрагивают каждо­го сотрудника таможни и именно с точки зрения выполнения им своих служебных обязанностей, а не только как гражданина Украины.

Практически все должностные лица таможни на том или ином этапе своей деятельности встречаются с нарушениями таможенных правил и вступают в межличностное общение, как с участниками внешнеэкономической деятельности, так и друг с другом. В этом как раз и проявляется принцип «специализация + универсализа­ция» и особенности профессионализма и компетентности таможен­ных служащих, о которых упоминалось выше. С одной стороны, к должностному лицу таможни предъявляется требование быть непре­взойденным специалистом в узкой сфере своей деятельности, обу­словленной подразделением, в котором он служит. С другой стороны, в непредвиденной ситуации инспектор таможни обязан про­явить способность представить в своем лице таможенный орган, то есть одну из ветвей исполнительной власти, не зависимо от того, должность какого уровня он занимает.

Помимо специального звания кандидату на службу в таможню необходимо обладать гибкими интеллектуальными способностями, то есть быть легко обучаемым и переобучаемым, легко воспринима­ющим большие потоки информации. Большое значение имеют опреде­ленные физические данные, а в некоторых случаях − пол и воз­раст. Кандидат должен уметь подчиняться и соблюдать суборди­нацию, то есть принять первичность организации по отношению к себе со всей ее иерархией.

И, естественно, никто не может спорить с Таможенным кодек­сом, который определяет, что должностными лицами таможенных органов могут быть только граждане Украины, о чем писалось выше.

Специальные условия требуют, чтобы кандидат не подвергал­ся уголовному наказанию и не увольнялся из государственных и муниципальных учреждений за совершение дисциплинарных проступ­ков. Кандидат должен быть способным нести службу в дневное и ночное время и иметь быструю реакцию.

На основе Инструкции о порядке отбора кадров на службу в таможенные органы Украины, разработанной Государ­ственным таможенным комитетом, на Харьковской таможне приказом ее начальника утвержден порядок отбора кандидатов в Харьковскую тамож­ню, состоящий из 18 последовательных ступеней. Порядок пред­ставлен в табл. 2.6.

Изучив табл. 2.6, можно проследить аналогию с этапами, выделенными специалистами в области менеджмента, если первую ступень в таблице назовем вербовкой, вторую − первичным изу­чением информации, третью − предварительным этапом, а ступени с четвертой по восемнадцатую − этапом селекции. Это еще раз доказывает практическую применимость теоретических основ ме­неджмента как науки в отношении таможенной системы Украины и, в частности, Харьковской таможни.

Поиск кандидатов осуществляется отделом кадров и руководи­телями структурных подразделений, имеющих вакансии. Вербовка используется в двух вариантах:

- индивидуальный − по рекомендациям, через личные знаком­ства;

- массовый − по объявлениям.

И хотя первый вариант − более затруднителен, опыт показы­вает, что он используется в таможне гораздо чаще, так как на работу приглашается человек, о котором уже что-то известно. Но второй вариант имеет свое преимущество, поскольку предполага­ет выбор наиболее подходящего работника из нескольких кандида­тов.

Основная нагрузка в процессе подбора кадров лежит на на­чальнике комплектуемого подразделения. Именно ему как линейно­му менеджеру придется иметь дело с последствиями несоответст­вия уровня квалификации вновь принятого сотрудника официальным квалификационным требованиям по комплектуемой должности; имен­но непосредственному руководителю необходимо будет оценить ре­зультаты труда нового инспектора, решить вопросы его продвиже­ния, перевода, отдыха и высвобождения.

Таблица 2.6

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Проводимая работа | Ответственный | Примечание |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Поиск кандидатов | Начальник комплектуемого подразделения |  |
| 2 | Индивидуальная беседа с кандидатом с целью проверки документов (удостоверение личности, об образовании и др.), первичной оценки кандидата и направления его в ком­плектуемое подразделение для дальнейшего изучения | Начальник отдела кад­ров | Мнение изла­гается в Ли­сте изучения кандидата |
| 3 | Индивидуальная беседа с кандидатом, сбор и изучение документов, характе­ризующих кандидата (по месту учебы, службы, предыдущей работы, жительст­ва, личных рекомендаций сотрудников таможни) с целью определения профес­сиональной пригодности кандидата для обеспечения конкретного участка тамо­женной деятельности | Начальник комплектуемо­го подразде­ления |  |
| 4 | Разъяснение кандидату условий отбора, предупреждение его о необходимости прохождения медицинского освидетельствования, предъявления характеристики с предыдущего места работы, а также проверки в соответствии с законодательством Украины представляемых им сведений | Начальник комплектуемо­го подразде­ления | После получения достаточных оснований считать, что изучаемое лицо может быть рассмотрено в качестве кандидата |
| 5 | Оформление письменного заявления кандидата с просьбой рассмотреть его в качестве кандидата на службу в таможню | Начальник комплектуемо­го подразде­ления | После получения достаточных оснований считать, что изучаемое лицо может быть рассмотрено в качестве кандидата |
| 6 | Направление собранных в ходе изучения кандидата документов, в том числе заявления кандидата, в отдел кадров для дальнейшей работы | Начальник комплектуемо­го подразде­ления | Мнение излагается в Листе изучения кандидата |
| 7 | Изучение и оценка документов изучения кандидата, поступивших из комплектуемого подразделения | Начальник отдела кадров |  |
| 8 | Индивидуальная беседа с кандидатом с целью оформления документов (анкета, автобиография) | Начальник отдела кадров |  |
| 9 | Направление запроса в отдел регистрации, учета и хранения оперативных материалов и уголовной статистики МТУ Украины | Начальник отдела кадров | В случае если кандидат ранее работал в таможенных органах |
| 10 | Психологическое обследование кандидата, подготовка заключений и рекомендаций по результатам | Психолог таможни | В течение 3-х дней заключение направляется в отдел кадров |
| 11 | Направление собранных в ходе изучения кандидата материалов в отдел собственной безопасности для дальнейшей работы | Начальник отдела кадров |  |
| 12 | Индивидуальная беседа с кандидатом, изучение материалов на кандидата, организация в установленном порядке проверки сведений, содержащихся в них | Начальник отдела собственной безопасности |  |
| 13 | Подготовка и направление в отдел кадров заключения с выводом о пригодности (непригодности) кандидата для работы в таможне, а также всех собранных в ходе изучения кандидата материалов | Начальник отдела собственной безопасности | В месячный срок с момента поступления материалов из отдела кадров. Мнение излагается в Листе изучения кандидата. |
| 14 | Подготовка и направление кандидата на медицинскую комиссию для определения годности его к службе по состоянию здоровья | Начальник отдела кадров |  |
| 15 | Оценка материалов изучения и индивидуальная беседа с кандидатом с целью определения его пригодности к службе в таможне | Зам. начальника таможни, курирующий данное подразделение, зам. начальника таможни по работе с личным составом | Мнение излагается в Листе изучения кандидата |
| 16 | Подготовка заключения о приеме кандидата на службу | Начальник комплектуемого подразделения | Согласовывается с начальником ОК и начальником отдела собственной безопасности |
| 17 | Оценка материалов изучения кандидата | Начальник таможни | В Листе изучения кандидата дается поручение начальнику отдела кадров о подготовке проекта приказа о приеме кандидата на службу |
| 18 | Утверждение приказа о приеме кандидата на службу | Начальник таможни | Заключение приобщается к личному делу при приеме кандидата на службу, все другие материалы изучения кандидата накапливаются в отдельном деле и хранятся в отделе собственной безопасности |

Порядок отбора кандидатов на службу в Харьковскую таможню.

Основная же задача кадровых структур таможни как штатных менеджеров заключается в планировании человеческих ресурсов организации, естественно, на основе «спущенного сверху» штатно­го расписания, то есть службе персонала необходимо определить потребности таможни в кадрах (с количественной и качественной стороны), выбрать источники ее удовлетворения, разработать определенные методы отбора и систему требований, предъявляемых к принимаемым сотрудникам, обеспечить формирование резерва по­полнения, проанализировать практику этой работы с целью ее да­льнейшего совершенствования.

К штатным менеджерам, пожалуй, следует отнести и появивше­гося недавно в штате таможни психолога. Он находится в непо­средственном подчинении у заместителя начальника таможни по ли­чному составу, но пока не имеет своего подразделения. Как видно из таблицы 2.6, психолог участвует в процессе подбора кадров (ступень 10). Кроме того, он осуществляет мероприятия по психологической адаптации сотрудников к условиям таможенной службы. Для этого в наличии у психолога специальный инструментарий для выполнения задач по профессионально-психологическому отбору − это банк психодиагностических тестов (методик) для изучения ин­дивидуально-психологических особенностей личности. Этот ин­струментарий позволяет получить оценки тех или иных психичес­ких особенностей кандидатов в соответствии с целями профотбора, для их должностной расстановки, прогнозировать социальное по­ведение личности в различных условиях деятельности.

В отличие от традиционных способов изучения личности: наблюдений, бесед, изучения личных дел и так далее, − являющихся сколь ценными в плане получения сведений об изучаемых, столь трудоемкими и продолжительными по времени, специальные психо­диагностические методы обладают очевидными преимуществами. Они позволяют:

- собрать диагностическую информацию в относительно корот­кие сроки;

- предоставить информацию не вообще о человеке, а принци­пиально о тех или иных его особенностях (интеллект, тип акцен­туации и так далее);

- получить информацию в виде, позволяющем дать качествен­ное и количественное сравнение индивида с другими людьми (кан­дидатами) ;

* получить информацию, полную с точки зрения выбора средств психологического вмешательства, прогноза развития, об­щения, эффективности деятельности в качестве сотрудника тамож­ни той или иной специализации.

Необходимо отметить, что примерно 15-20 процентов канди­датов по своим индивидуально-психологическим особенностям не соответствует требованиям, предъявляемым сотрудникам таможен­ных органов, и, естественно, не рекомендуются для приема на службу. Но следует подчеркнуть, что заключение психолога со­гласно требованиям нормативных актов Государственного таможен­ного комитета носят все же рекомендательный характер.

Итак, процесс профессионального отбора кандидатов на служ­бу завершен. Предположим идеальную ситуацию, что все вновь при­нятые сотрудники имеют «стартовый капитал», то есть полный на­бор способностей и возможностей для развития карьеры. В орга­низационной структуре таможни, как и таможенной системе вообще, изначально уже заложена основа для развития деловой карьеры, так как таможня − организация военизированная и строится по ти­пу иерархии. Поэтому инспектор таможни не движется вверх по служебной лестнице только в двух случаях: или он плохо работа­ет, или нет вакансии на более высоком уровне, что случается до­вольно часто. Конечно, сюда могут примешиваться и субъективные факторы, как, например, тип руководителя таможенного органа. Но в данном случае мы не будем принимать их во внимание.

Сравним данные по пополнению кадров Харьковской таможни в 2006 и 2007 годах и проанализируем их (см. табл. 2.7).

Анализируя данные табл. 2.7, можно сказать, что в 2007 году производился более тщательный отбор кандидатов − с высшим образованием принято на 22,6% больше, чем в 2006 году. В 2007 году у руководства таможни и кадровых служб было для этого больше времени, и была возможность выбирать. В 2004 - 2006 гг. приходилось укомплектовывать кадрами развивающуюся структуру таможни в короткие сроки. Кроме того, можно отметить значитель­ное омоложение персонала таможни: количество вновь принятых со­трудников в возрасте до 30 лет увеличилось на 20,6%, а в возра­сте от 30 до 40 лет − сократилось на 13,2%; что же касается сотрудников в возрасте старше 40 лет, то в 2007 году их в таможню не принимали.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Показатели | Количество принятых | | | |
| 2006 г. | | 2007 г. | |
| Чел. | В % от общего кол-ва принятых в этом году | Чел. | В % от общего кол-ва принятых в этом году |
|  | Всего | 95 |  | 41 |  |
| 1 | Образование:  а) высшее  б) среднее специальное  в) среднее общее | 62  15  18 | 62,5  15,8  19,0 | 36  3  2 | 87,8  7,3  4,9 |
| 2 | Возраст:  а) до 30 лет  б) от 30 до 40 лет  в) старше 40 лет | 50  38  7 | 52,6  40,0  7,4 | 30  11  0 | 73,2  26,8  - |
| 3 | Специфика образования:  а) экономист  б) юрист | 15  5 | 15,8  5,3 | 5  2 | 12,2  4,8 |

Таблица 2.7

Динамика пополнения кадров Харьковской таможни в 2006 -2007 гг.

Данные по принятым экономистам и юристам оставляют желать лучшего. В 2007 году количество принятых сотрудников с экономическим и юридическим образованием даже снизилось: по принятым экономистам − на 3,6 пункта, по принятым юристам − на 0,5 пункта. Проблема, связанная с принятием на службу в таможню лиц с экономическим и юридическим образованием, будет рассмотрена в третьей главе дипломной работы при анализе причин текучести и неукомплекто­ванности кадров на Харьковской таможне.

Вновь принятые сотрудники особенно не ухудшили качественный состав персонала Харьковской таможни (см. табл. 2.8).

Если сравнить данные таблицы 2.8 за 2006 и 2007 год, то по­лучим совсем небольшие отклонения в ту или другую сторону поч­ти по всем показателям. Положительным является увеличение в 2007 году количества экономистов в составе персонала таможни − даже всего на 0,7%. А особенно важным является тот факт, что в 2007 году количество сотрудников со стажем от 2 до 5 лет уже составило 64,5% от общей численности (сравним: в 2006 году их количество было равно 39,3%). А это один из признаков формиро­вания кадрового потенциала организации.

Для вновь принятых сотрудников Таможенным кодексом определена возможность установления испытательного срока − до одного года. Организация, управление и оптимизация процесса прохожде­ния испытательного срока новыми сотрудниками − важные задачи кадровой политики в таможне. Именно в течение испытательного срока необходимо не только обеспечить возможность получения вновь принятым сотрудником уверенных знаний правовых, норматив­но-методических и специальных вопросов таможенного дела, но и сформировать его сознание в соответствии с нормами таможенной этики, то есть нормами государственного человека, стоящего на защите экономических интересов страны. Выполнение вышеуказан­ных задач невозможно без планомерного комплексного подхода к решению,как со стороны кадровых подразделений таможни, так и ее общественных структур − Совета наставников и аттестацион­ной комиссии, которая иначе еще называется учебно-методической. В Харьковской таможне процесс профессиональной подготовки вновь принятых сотрудников в период испытательного срока организован по нижепредставленной схеме (схема 2.3) и контролируется

Динамика качественного состава персонала Харьковской таможни в 2006 -2007 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатели | Списочная численность | | | |
| 2006 г. | | 2007 г. | |
| Чел. | В % от общего кол-ва принятых в этом году | Чел. | В % от общего кол-ва принятых в этом году |
|  | Всего | 412 |  | 428 |  |
| 1 | Образование:  а) высшее  б) среднее специальное  в) среднее общее | 201  11  107 | 48,8  2,7  25,9 | 220  11  110 | 51,4  2,6  25,7 |
| 2 | Возраст:  а) до 30 лет  б) от 30 до 40 лет  в) старше 40 лет | 189  198  25 | 45,9  48,1  6,0 | 191  185  52 | 44,6  43,2  12,2 |
| 3 | Специфика образования:  а) экономист  б) юрист | 49  22 | 11,9  5,3 | 54  21 | 12,6  4,9 |
| 4 | Стаж работы в таможенных органах:  а) до 1 года  б) от 1 года до 2 лет  в) от 2 до 5 лет  г) свыше 5 лет | 117  133  162  0 | 28,4  32,3  39,3  - | 68  79  276  5 | 15,9  18,5  64,5  1,1 |

Таблица 2.8

заместителем начальника таможни по работе с личным составом, таккак он имеет возможность организовать взаимодействие всех структур, представленных в ней.

Предлагаемая схема 2.3 позволяет организационно и структурно охватить весь период испытательного срока вновь принятого сотрудника и содержит три основных этапа:

- первоначальный (ознакомительный);

- обучения на курсах первоначальной подготовки;

- заключительный (предаттестационный).

Рассмотрим более подробно мероприятия, составляющие со­держание каждого из предложенных этапов, и порядок их выполне­ния.

1**.** Первоначальный этап**.**

Данный этап испытательного срока вновь принятого сотрудни­ка начинается с момента подписания начальником таможни приказа о приеме на работу в одно из структурных таможенных подразделе­ний и продолжается до зачисления его слушателем курсов первич­ной профессиональной подготовки в течение трех месяцев. Глав­ную роль в адаптации новичка на рабочем месте играет наставник. Поэтому особо важное значение приобретает правильный подбор на­чальником полразделения и Советом наставников его кандидатуры, а также личные качества и ответственный подход к делу самого наставника.

Назначение наставника производится приказом начальника таможни из числа резерва на основании рапорта с данными на предлагаемого к назначению. На основании рапорта, согласован­ного с Советом наставников, издается приказ по таможне о дан­ном назначении. Далее работа наставника строится согласно По­ложения о наставничестве таможни по индивидуальному плану озна­комления подшефного с вопросами внутреннего распорядка службы, правилами и мерами безопасности, а также основными статьями Таможенного кодекса

I этап

Прием на работу в таможенные органы

Отдел кадров, начальники структурных подразделений

Инструктаж по правилам внутреннего распорядка и личной безопасности

Совет наставников, начальники структурных подразделений

Самостоятельная работа под руководством начальника по утвержденному плану

Теоретическое обучение на курсах ОПК

II этап

Отдел подготовки кадров, Совет наставников, учебно-методическая комиссия

Практическая стажировка в структурных подразделениях таможни

Стажировка непосредственно на рабочем месте

Учебно-методическая комиссия

Сдача предаттестационного зачета учебно-методической комиссии

III этап

Аттестационная комиссия

Аттестация

Схема 2.3. Этапы профессиональной подготовки вновь принятого сотрудника таможни в период прохождения испытательного срока.

Украины, технологиями и специ­фикой работы подразделения.

После выполнения всех пунктов плана первоначальный этап испытательного срока считается законченным, и согласно схеме сотрудник включается в состав группы слушателей курсов отдела подготовки кадров таможни.

2. Обучение на курсах первичной профессиональной подготов­ки на базе отдела подготовки кадров.

Цель второго этапа заключается в обучении вновь принятых сотрудников правовой и нормативно-методической основам таможен­ного дела, устройству и способам применения технических средств таможенного контроля и связи, в наработке практических навыков применения полученных знаний в повседневной работе. Данный этап продолжается три месяца и включает в себя:

- курс теоретического обучения (1 месяц) со сдачей комп­лексного итогового экзамена;

- практическую стажировку слушателей на объектах таможни (1 месяц);

- стажировку сотрудника непосредственно на своем рабочем месте (1 месяц).

Организация второго этапа обучения и контроль за ходом его выполнения осуществляется отделом подготовки кадров совмес­тно с Советом наставников и учебно-методической комиссией. По­сле выполнения всех перечисленных мероприятий второй этап счи­тается завершенным.

3. Заключительный (предаттестационный) этап испытательного срока вновь принятого сотрудника включает в себя подготовку к аттестации. Основной задачей этого этапа является обобщение приобретенных теоретических знаний по вопросам таможенного де­ла и практических навыков по процедуре контроля для самостоя­тельной работы молодого сотрудника в любом оперативном подраз­делении таможни.

На Харьковской таможне непосредственно перед аттестацией существует практика проверки готовности инспектора к принятию самостоятельных решений при работе с подконтрольными лицами, перемещающими товары через таможенную границу Украины, на заседании учебно-методической комиссии. Опрос сотрудников производится по билетам, охватывающим все разделы таможенного дела. Результаты квалификационного экзамена оформляются зачет­ным листом. При положительном результате вновь принятый сотруд­ник с рекомендациями допускается до аттестации. На этом про­цесс становления молодого сотрудника как работника таможенных органов считается завершенным.

Ответственное отношение руководителей всех звеньев к ста­новлению молодых сотрудников таможни, качественная организация этого процесса позволяет в короткие сроки подготовить специали­стов таможенного дела, способных достаточно свободно и грамот­но выполнять возложенные на них обязанности по таможенному оформлению и контролю в условиях постоянного изменения и раз­вития таможенной политики Украины.

При анализе системы профессиональной подготовки кадров отметим тот факт, что опять же основная нагрузка ложится на плечи линейных менеджеров − непосредственных руководителей подразделений. Отдел подготовки кадров, как один из штатных ме­неджеров, обязан организовать обучение персонала и его стажи­ровку и аттестацию. Но и преподаватели, и члены учебно-методи­ческой комиссии − это линейные менеджеры, их выбирают, как пра­вило, из среднего звена управления − начальников отделов, из заместителей и главных инспекторов.

По окончании испытательного срока вновь принятый сотрудник, все еще именуемый в таможне «новым», поскольку даже положительные результаты учебы и стажировки − еще не гарантия такого же успеха при выполнении настоящей работы, выпускается в «свободный полет». Дальнейшее развитие его служебной карьеры будет, в основном, зависеть только от него: от его отношения к выполнению служебных обязанностей, от его интеллектуальных способностей, от взаимоотношений с руководителями и коллегами, от стажа работы в таможне и, естественно, от воли случая.

**2.3. Этапы карьеры служащих Харьковской таможни.**

Несмотря на то, что таможня подчинена всем семи законам, обязательным для любой организации, иерархичность, официаль­ность и механистичность таможни накладывают ряд особенностей на понятие «должность», которое было рассмотрено в первой главе данной дипломной работы. Эти особенности закреплены Поло­жением о региональной государственной службе, утвержденным Ука­зом Президента Украины от 27.10.94 № 2017 и Тамо­женным кодексом Украины.

Таможенные органы отнесены к региональным государственным органам, подведомственным Президенту и Правительству Украины. Должностные лица таможенных органов при исполнении служебных обязанностей являются представителями власти и находятся под защитой государства. Законные распоряжения или требования должностного лица таможенного органа обязательны для исполнения предприятиями, учреждениями и организациями, государственными органами и их должностными лицами, а также фи­зическими лицами.

Существует ряд основных принципов, в соответствии с кото­рыми организована государственная служба, в том числе и в та­можне :

**-** законность;

- обязательность решений вышестоящих органов и должност­ных лиц, принятых в пределах их компетенции, для нижестоящих органов и должностных лиц;

- подконтрольность и подотчетность нижестоящих органов и должностных лиц перед вышестоящими органами и должностными лицами;

- внепартийность. В таможенных органах не допускается со­здание и деятельность политических партий и других обществен­ных объединений, преследующих политические цели. Должностные лица таможни не должны быть связаны в своей служебной деятель­ности решениями политических партий и общественных объединений с политическими целями;

- равный доступ граждан Украины к службе в соответствии со своими способностями и профессиональной подго­товкой без какой-либо дискриминации;

- социальная защищенность;

- стабильность службы.

По всем должностям таможни Государственным таможенным комитетом устанавливаются свои квалификационные требования, ко­торые отражаются в должностных инструкциях. Должностная ин­струкция к любой должности в таможне включает в себя общие по­ложения, обязанности, права и ответственность должностного ли­ца. Должностные инструкции разрабатываются под конкретную долж­ность, так как должности одного и того же уровня, но включен­ные в состав разных подразделений таможни, отличаются специфи­кой самого подразделения. Должности одного и того же уровня, но уже в пределах одного подразделения, также имеют отличия, связанные с функциональными обязанностями лиц, занимающих эти должности.

Каждая должность в таможне имеет свое наименование. Прин­цип формулировки наименования несколько отличается от представ­ленного в первой главе данной дипломной работы, так как в Поло­жении о региональной государственной службе закреплено, что гра­жданин Украины, занимающий оплачиваемую государст­венную должность, является государственным служа­щим. Это означает, что весь персонал таможни состоит только из служащих. Все должности таможни можно разделить на три звена:

- руководящее звено;

- среднее звено;

- низовое звено.

К руководящему звену относятся должности начальника тамож­ни и заместителя начальника таможни.

Среднее звено представлено должностями начальника отдела, заместителя начальника отдела и главного инспектора.

Низовое звено включает в себя должности ведущего инспекто­ра, старшего инспектора и инспектора.

Все вышеуказанные должности представлены по нисходящей шкале − от верхней ступени иерархии до ее низшей ступени.

Из вышесказанного видно, что должности от главного инспек­тора и ниже в свое наименование включают категорию квалифика­ции: «главный», «ведущий», «старший», по аналогии с наименова­ниями должностей специалистов, о которых речь велась в первой главе дипломной работы. Точно таким же образом, как у специали­стов, распределены обязанности у главного, ведущего и старшего инспекторов с точки зрения их общих положений.

Для должностных лиц таможни, как, впрочем, и любого друго­го таможенного органа, Таможенным кодексом вводится ряд обяза­тельных ограничений, с которыми должностное лицо не может не считаться. Эти ограничения связаны с запретом на:

- предпринимательскую деятельность, в том числе через по­средников;

- какую бы то ни было оплачиваемую работу на условиях совместительства, кроме научной, преподавательской и творческой деятельности;

- связанные с таможенным делом работы по договорам граж­данско-правового характера;

- использование своего служебного положения для оказания, не предусмотренного законодательством Украины со­действия лицам и получение за это вознаграждения, услуг или льгот;

- участие в управлении хозяйствующими субъектами, самостоятельно или через представителя;

- организацию забастовок и участие в них.

Наличие такого количества ограничительных требований, предъявляемых должностному лицу таможни, еще раз доказывает первичность таможникак организации по отношению к ее персоналу.

На должности начальника таможни и его заместителей лица назначаются решением Председателя Государственного таможенного комитета; на должность начальника отдела − решением начальника регионального таможенного управления; на должности от заместителя начальника отдела и ниже − решением начальника таможни.

Помимо внутренних подразделений, отделов, групп таможня имеет подведомственные таможенные посты. Таможенный пост пред­ставляет собой «мини-таможню» с усеченной организационной структурой и сокращенным числом функций, которые, в основном, ограничиваются таможенным оформлением и таможенным контролем товаров и транспортных средств. Высшая должность в пределах таможенного поста − начальник таможенного поста. В иерархии она стоит на одной ступени с должностью начальника отдела та­можни. Должности заместителя начальника отдела на таможенном посту не имеется, поскольку он не подразделяется на отделы, а лишь на группы. Остальные должности таможенного поста, начиная с главного инспектора, по уровню равнозначны соответствующим должностям таможни.

Структура управления Харьковской таможней строится на основе сочетания линейной, сложной линейной и функциональной схем управления, сконструированной специалис­тами в области менеджмента.

Но очевидно, что ни одна из классических схем управ­ления − линейная, сложная линейная и функциональная − не рабо­тает здесь в чистом виде. Но если разложить схему по 5 элемен­там, перечисленные схемы окажутся представленными в ней неодно­кратно.

Сейчас нам уже хорошо известны и тип организации, пред­ставляемой в данной дипломной работе, и ее законы, и принципы ее департаментализации, и ее организационная структура, и, нако­нец, схема управления в ней. Этого достаточно для того, чтобы понять, каковы возможные пути движения по служебной лестнице снизу вверх на Харьковской таможне. Идеальной потенциально возможной «траекторией» будет, естественно, следующая: инспектор − стар­ший инспектор − ведущий инспектор − главный инспектор − замес­титель начальника отдела − начальник отдела − заместитель нача­льника таможни − начальник таможни. Если движение начинается с таможенного поста, то перемещение на равнозначную должность, но в одно из подразделений таможни уже считается прогрессом в карьере служащего, поскольку должностные лица таможенного поста подотчетны и подконтрольны по отношению к должностным лицам та­можни в соответствии с их функциональными обязанностями. То есть мы видим, что в таможне возможны оба варианта карьеры: и вертикальный, и горизонтальный, о которых уже упоминалось в пер­вой главе дипломной работы.

Указанный путь развития карьеры теоретически возможен, но практически вряд ли осуществим, поскольку идеален. Набор средств для успешной реализации плана развития карьеры доволь­но обширен: это и успешная работа в занимаемой должности, и профессиональное и индивидуальное развитие, и эффективное партнерство с руководителем, и заметное положение в организации.

Если сравнить данные по должностному росту в 2004-07 гг. (табл. 2.9), сразу видно, что количественные показатели в 2007 году заметно ниже.

Динамика должностного роста кадров Харьковской таможни за 2004-2007 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Годы | Назначено на должность | | | | | |
| Всего | Началь-ник отдела | Зам. началь-ника отдела | Главный инспектор | Ведущий инспек-тор | Инспек-тор |
| 2004 | 50 | 3 | 2 | 5 | 23 | 17 |
| 2005 | 36 | 5 | 2 | 3 | 14 | 12 |
| 2006 | 38 | 4 | 3 | 6 | 15 | 10 |
| 2007 | 26 | 2 | 2 | 4 | 12 | 6 |

Таблица 2.9

Снижение статистических показателей следует оценить как положительный факт, так как на этапе развития, который, как мы отметили, начался в 2004 году, таможню интересует уже не столько количество персонала, а его качество. А это признак того, что принцип профессионализма и компетентности в работе с персоналом таможни, наконец-то, становится главным, а не од­ним среди многих.

Поскольку таможня − организация военизированная, карьера в ней приобретает одну важную особенность. Согласно Положения о порядке присвоения персональных званий должностным лицам та­моженных органов и организаций таможенной службы Украины, утвержденного Указом Президента Украины от 14.07.95 № 1024, с учетом изменений, внесенных в Положение Указом Президента Украины от 12.04.96 № 987, должностным лицам таможенных органов, в том числе и таможни, присваиваются специальные звания. Это означает, что служащий таможни имеет возможность не только должностного роста, но и повышения в звании.

Вышеуказанным Положением о порядке присвоения званий регламентируется, что звания должны соответствовать должностям, то есть любая должность имеет свой предел по званию (см. табл. 2.10).

Все звания, как и должности, представлены в таблице 2.10 по нисходящей шкале.

Для некоторых специальных званий устанавливаются сроки вы­слуги:

- инспектор таможенной службы III ранга − 2 года;

- инспектор таможенной службы II ранга − 3 года;

- инспектор таможенной службы I ранга − 3 года;

- советник таможенной службы III ранга − 4 года;

- советник таможенной службы II ранга − 4 года.

Сроки выслуги в отношении специальных званий государствен­ного советника таможенной службы I, II, III рангов, советника та­моженной службы I ранга в Положении о присвоении специальных званий не устанавливаются.

Специальные звания могут быть очередными, то есть присво­енными в последовательном порядке по истечении установленного срока выслуги в специальном звании в соответствии с занимаемой должностью и при наличии положительной аттестации, и внеочеред­ными или досрочными, присвоенными либо за особые отличия при выполнении служебного долга, либо при выдвижении на вышестоя­щую должность, но не более чем на два звания выше того, в ко­тором состоял служащий и не чаще одного раза в год.

При присвоении специального звания также учитывается обра­зование и стаж работы в таможенных органах. Первичное специаль­ное звание, например, инспектора таможенной службы III ранга, как правило, присваивается инспекторам, имеющим среднее и сре­дне-специальное образование, а инспектора таможенной службы II ранга − инспекторам с высшим образованием, а также старшим и ведущим инспекторам таможни.

Соответствие специальных званий должностям в пределах таможни

|  |  |
| --- | --- |
| Должность | Звание |
| Начальник таможни | Государственный советник таможенной службы II, III ран­гов; советник таможенной службы I ранга |
| Заместитель начальника таможни | Государственный советник таможенной службы III ранга; советник таможенной службы I, II, III рангов |
| Начальник таможенного поста, начальник отдела, заместитель начальника таможенного поста или отдела таможни, главный инспектор | Советник таможенной службы I, II, III рангов; инспектор таможенной службы I ранга |
| Ведущий инспектор, старший инспектор | Советник таможенной службы III ранга, инспектор таможенной службы I, II рангов |
| Инспектор | Инспектор таможенной службы I, II, III рангов |

Таблица 2.10

Соответствующие новой должности звания присваиваются, как правило, по нижнему пределу за исключением случаев, когда спе­циальное звание присваивается лицу, перешедшему в таможенные органы из Вооруженных Сил, Пограничных и Внутренних войск, правоохранительных органов, а также других организаций и учрежде­ний Украины, где им присваивались воинские или другие специальные звания. Первичное звание может быть присво­ено такому лицу выше нижнего предела по занимаемой им должнос­ти.

Специальные звания государственного советника таможенной службы I, II, III рангов присваиваются Президентом Украины по представлению Председателя Государственного таможен­ного комитета. Другие специальные звания присваиваются Предсе­дателем Государственного таможенного комитета Украины. А поскольку таможенная система Украины − это иерархия, то уже на основании этого можно представить процедуру присвое­ния специального звания. Во-первых, она требует четкого и свое­временного оформления определенного пакета документов; во-вто­рых, это довольно длительная процедура, так как пакет докумен­тов попадает в Государственный таможенный комитет только через региональное таможенное управление. В зависимости от присваива­емого звания и должности, которую занимает служащий, в процеду­ре присвоения звания может быть задействована аттестационная комиссия не только в самой таможне, но и в региональном тамо­женном управлении, и в Государственном таможенном комитете. А в случаях, когда должностное лицо таможенного органа, про­служившее установленный срок в одном специальном звании, име­ет существенные недостатки в служебной деятельности, очередное специальное звание ему не присваивается по решению аттестацион­ной комиссии Государственного таможенного комитета, которое утверждается его Председателем. Все это говорит о том, что про­цедура присвоения звания в таможенных органах Украины − это неформальный акт.

Приведем некоторые статистические данные по присвоению специальных званий и отразим их в таблице 2.11.

Динамика присвоения специальных званий на Харьковской таможне в 2006-07 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Годы | Присвоено званий | | |
| Всего | Внеочередных | |
| Ед. | В % от общего количества в данном году |
| 2006 | 111 | 13 | 11,7 |
| 2007 | 123 | 23 | 18,7 |

Таблица 2.11

Из табл. 2.11 видно, что 2007 год более результативен и по количеству присвоенных званий вообще, и по количеству внеочеред­ных званий.

Улучшение показателей в 2007 году можно считать одним из результатов более тщательной работы ка­дровых подразделений с личным составом таможни.

Для большей наглядности таблицу можно детализировать, представив каждое присвоенное звание отдельно (см. табл. 2.12)

Таблица 2.12

Динамика присвоения специальных званий на Харьковской таможне в 2006-07 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Звание 1) | 2006 | | | 2007 | | |
| Всего | Внеочередных | | Всего | Внеочередных | |
| Ед. | В % от общего кол-ва по соответствую-щему званию | Ед. | В % от общего кол-ва по соответствую-щему званию |
| ИТС III р. | 41 | 0 | - | 36 | 0 | - |
| ИТС I р. | 58 | 4 | 6,9 | 65 | 7 | 10,8 |
| ИТС I р. | 11 | 8 | 72,7 | 19 | 13 | 89,5 |
| СТС III р. | 1 | 1 | 100 | 3 | 3 | 100 |
| СТС II р. | 0 | 0 | - | 0 | 0 | - |
| СТС I р. | 0 | 0 | - | 0 | 0 | - |

ИТС III р. - инспектор таможенной службы III ранга;

ИТС II р. - инспектор таможенной службы II ранга;

ИТС I р. - инспектор таможенной службы I ранга;

СТС III р. - советник таможенной службы III ранга;

СТС II р. - советник таможенной службы II ранга;

СТС I р. - советник таможенной службы I ранга;

При анализе системы должностного роста и роста в звании на Харьковской таможне, то есть составных элементов процесса развития карьеры в таможне, мы неоднократно встречались с понятием «аттестация». В первой главе данной дипломной работы мы уже вы­яснили, что аттестация − это оценка достигнутых работником ре­зультатов в его профессиональной деятельности. Так вот в та­можне, как и во всей таможенной системе Украины, аттестация в настоящее время − одно из важнейших средств, используемых не только для объективной оценки результатов деятельности, но и для оценки пригодности персонала таможни к дальнейшей работе, для совершенствования расстановки кадров, для предупреждения коррупции в системе таможенных органов Украины.

Аттестация в таможне проводится только аттестационной комиссией. Работа по поиску путей совершенствования и самореа­лизации сотрудника, исправления его ошибок осуществляется в таможне непосредственными руководителями, но аттестацией она не называется.

Основными задачами аттестации согласно Положения о поряд­ке аттестации должностных лиц таможенных органов Украины являются:

- формирование высокопрофессионального кадрового состава;

- установление соответствия сотрудника занимаемой должнос­ти;

- использование каждого сотрудника в соответствии с его специальностью и уровнем квалификации;

* выявление перспективы применения профессиональных и де­ловых качеств, способностей и возможностей сотрудника;

- стимулирование роста профессионализма сотрудника;

- определение необходимости повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки сотрудника;

* обеспечение возможности передвижения кадров, формирова­ние резерва кадров для выдвижения.

Основные принципы аттестации в таможне это:

**-** законность;

**-** гласность;

- коллегиальность**.**

Для определения аттестации приказом начальника таможни образуется комиссия в составе председателя, заместителя пред­седателя, секретаря и 3-11 членов комиссии, которыми могут быть начальники структурных подразделений таможни, специалисты кадровых и юридических служб.

Проведению аттестации предшествует подготовительная рабо­та. Ее организует начальник таможни, а осуществляют аттестаци­онная комиссия и кадровые службы. Подготовительная работа вклю­чает в себя следующие мероприятия:

- проведение разъяснительной работы среди сотрудников о задачах аттестации и порядке ее проведения;

- ознакомление каждого сотрудника, подлежащего аттестации, с Положением о порядке аттестации должностных лиц таможенных органов Украины;

- утверждение графика проведения аттестации;

- подготовка необходимых документов на сотрудников, подле­жащих аттестации.

По окончании аттестации сотрудника таможни комиссией мо­жет быть дана одна из следующих оценок:

- соответствует занимаемой должности;

* соответствует занимаемой должности при условии улучше­ния результатов службы и выполнения рекомендаций комиссии с прохождением повторной аттестации через год;

- не соответствует занимаемой должности.

Помимо обязательной оценки в результате аттестации комис­сия может также вносить различные рекомендации, указывая конк­ретные мотивы. Например:

- о поощрении сотрудника за достигнутые им успехи в рабо­те;

- о представлении сотрудника к досрочному присвоению оче­редного специального звания;

**-** о включении в резерв на выдвижение;

- о назначении на вышестоящую должность;

- о понижении в должности;

- об освобождении от занимаемой должности;

- о мерах по повышению деловой квалификации, профессио­нальной подготовки или переподготовки, направленных на улучше­ние служебной деятельности сотрудника.

Аттестация сотрудников таможни проводится не чаще одного раза в год, но не реже одного раза в четыре года.

По решению начальника таможни или по предложению аттестационной комиссии аттестация может быть досрочной, если сотрудник либо нарушил законодательство Украины, либо снизил показатели в работе. Аттестации подлежат сотрудники:

- принятые в таможенные органы и проработавшие в занимаемой должности 1 год;

- в связи с истечением срока выслуги в специальном звании и представлением к очередному специальному званию;

- не проходившие аттестацию более трех лет;

* при представлении к назначению на вышестоящую должность.

Еще одна положительная сторона аттестации заключается в том, что на основе систематического анализа результатов аттестации и деятельности аттестационной комиссии ее председатель и руководитель кадровой службы, то есть заместитель начальни­ка таможни по работе с личным составом, вносят начальнику та­можни предложения, направленные на совершенствование и устра­нение недостатков в организации и осуществлении таможенного дела, на совершенствование профессиональной подготовки сотруд­ников и воспитательной работы.

Если мы попытаемся выделить этапы карьеры общей массы пер­сонала Харьковской таможни, не затрагивая должностных лиц таможни отдельно, то, в общем, получим аналогию с теми этапами, кото­рые разработаны профессионалами-менеджерами. Первый этап иденти­чен тому первому этапу, о котором говорят специалисты в облас­ти менеджмента, поскольку он связан с получением высшего или среднего профессионального образования. Ниже еще будет гово­риться о принципах подбора кадров на Харьковскую таможню. Так вот один из них − это наличие высшего образования. Так что и возрастной предел первого, подготовительного, этапа − 18-22 года − также совпадает с тем, о котором говорят специалисты.

Таким же образом мы можем сказать об идентичности и второ­го этапа карьеры большего процента служащих Харьковской таможни тому второму этапу, адаптационному, который выделяют теоретики. И возрастной барьер − 23-30 лет − действительно характерен для этого этапа, хотя, пожалуй, в отношении Харьковской таможни следует немного опустить его верхнюю границу до 25 лет. 25-30 лет − именно таким был средний возраст только что набранной основной массы персонала таможни. Сейчас средний возраст ее служащих составляет примерно 35 лет. Адаптационный этап карьеры для служащих Харьковской таможни действительно характеризуется знакомст­вом с неизвестным таможенным делом, так как до настояще­го момента Харьковская таможня еще не пополнялась молодыми специали­стами в области таможенного дела. Любому вновь принятому сотру­днику и три года назад, и сейчас приходится овладевать новой профессией и специальностью, хотя некоторым и повезло − им уда­ется применять полученные в ВУЗе знания в своей профессиональ­ной деятельности в таможне.

В настоящее время процесс формирования кадрового потенциа­ла Харьковской таможни завершается. Таможня находится на этапе свое­го развития. В силу этого мы можем предположить, что для боль­шего процента персонала таможни их карьера развивается уже на третьем, стабилизационном, этапе, на котором происходит разде­ление сотрудников на перспективных и неперспективных.

Еще раз необходимо отметить, что такое деление карьеры характерно для персонала таможни в общей массе. Если рассматри­вать процесс развития карьеры отдельных должностных лиц, карти­на может быть совершенно иной. В карьере некоторых мы наверняка сможем выделить и этап консолидации. Но чтобы не быть не­объективными, мы не станем этого делать. Наша задача − просле­дить практическое применение теоретических основ на конкретных примерах. В целом мы эту задачу выполнили.

Множество тонкостей имеется и в вопросе мотивации сотруд­ников таможни в отношении их профессиональной деятельности. Это психологическая сторона дела, которую каждый определяет для себя самостоятельно, естественно, с учетом факторов внешней и внутренней среды организации и на основе сформированного у че­ловека набора ценностей.

Из семи движущих мотивов карьеры, представленных в первой главе дипломной работы, для служащих таможни характерными мо­гут быть, пожалуй, три, но не в «чистом» виде:

1 . Технико-функциональная компетентность.

Важным здесь является стремление быть лучшим специалистом в своем деле, а главное − решать сложные проблемы, когда с уве­ренностью можно сказать себе: «Я могу с этим справиться», «Я могу хорошо с этим справиться», «Я могу справиться с этим лучше всех». Действительно, профессиональный рост первичен по отношению к росту должностному. Но, скорее всего ценность пред­ставляет внутреннее признание себя как специалиста, нежели признание администрации и коллег, хотя и оно имеет немаловаж­ное значение. А с чем трудно согласиться, так это с утверждением о том, что люди с такой мотивацией обычно безразличны к материальной стороне дела, по крайней мере, в нашем конкрет­ном случае. Хотя и эту проблему можно рассматривать с несколь­ких позиций. Да, оплата труда служащего таможни неадекватна затратам этого служащего на производительный и высокопроизво­дительный труд. Но, с другой стороны, характеризуется опреде­ленной стабильностью.

2. Стабильность и безопасность.

Стабильность и безопасность − это второй движущий мо­тив карьеры служащих таможни. Таможенные органы занимают в на­стоящее время уже вполне определенное место в составе других правоохранительных органов Украины. Сейчас это уже что-то устой­чивое и весомое. Поэтому мы вряд ли можем считать тщеславием стремление сохранить и упрочить свое положение в организации, являющейся составным элементом таможенной системы.

3. Стиль жизни.

В данной ситуации уместным было бы процитировать высказывание Козьмы Пруткова: «Зри в корень». Большая часть мужской половины персонала таможни − офицеры в запасе. Из этого несложно понять, насколько легко служба в таможне вписывается в стиль их жизни.

**2.4.** **Развитие карьеры на** **Харьковской таможне.**

Что касается процесса планирования развития карьеры на Харьковской таможне, то он не является ярко выраженным и достаточно проработанным, как и в любом другом таможенном органе. Конечно, каждый сотрудник сам для себя определяет перспективы своей слу­жебной деятельности, но это происходит неофициально, не на уро­вне организации, а в неформальной обстановке.

Официальное планирование карьеры ограничивается в таможне, во-первых, нормативными документами, разработанными Государственным таможенным комитетом, например, Положением о порядке присвоения званий должностным лицам таможенных органов, о кото­ром упоминалось выше; во-вторых, двумя кадровыми мероприятиями, на которые стоит обратить внимание, − это ротация кадров и формирование резерва на выдвижение.

Ротация − это перевод должностных лиц таможенных органов из одного таможенного органа в другой таможенный орган, а так­же из одного структурного подразделения в другое структурное подразделение того же таможенного органа. Ротация кадров − од­но из реальных условий создания высококвалифицированного кадро­вого состава таможенных органов, оперативного маневрирования имеющимися кадровыми ресурсами. Движение кадров в порядке рота­ции способствует оптимальной расстановке личного состава осо­бенно там, где ограничены местные источники кадрового пополне­ния. Ротация кадров позволяет значительно улучшить работу по борьбе с коррупцией, должностными преступлениями и проступками.

Ротация кадров осуществляется согласно Инструкции о поряд­ке ротации кадров в таможенных органах Украины. Ей предшествуют:

- поиск кандидатов;

- изучение деловых и личных качеств кандидатов;

- оформление документов, необходимых для принятия соответствующими руководителями решений о назначении на должность.

Отдел кадров таможни в пределах своей компетенции обеспе­чивает банк данных наличия вакантных должностей, сведений о це­лесообразности замены конкретного должностного лица другим, о резерве кандидатов для ротации.

Ротация кадров может быть:

- внутри таможенного органа;

- между таможенными органами**.**

Перевод должностного лица таможни в другое структурное подразделение этой же таможни оформляется приказом начальника таможни в пределах его компетенции на основании заявления заинтересованного лица, при этом в необходимых случаях проводит­ся согласование с вышестоящими таможенными органами.

Не требуется согласия должностного лица на ротацию при его переводе в том же таможенном органе, в другое структурное подразделение в той же местности, поручении работы с учетом его специальности и квалификации.

При переводе должностного лица в структурное подразделение таможни, где предполагается изменение характера ранее исполня­емых им обязанностей, он обязан пройти курс соответствующей теоретической и практической подготовки по профилю структурно­го подразделения, в которое это должностное лицо переведено. Допуск к самостоятельному исполнению должностных обязанностей разрешается начальником таможни после стажировки должностного лица в данном структурном подразделении.

Распределение и направление должностных лиц на службу в другие таможенные органы осуществляет Управление кадров и учеб­ных заведений Государственного таможенного комитета Украины. При этом подписывается трудовой договор (контракт) и оформляется приказ в соответствии с установленным законода­тельством Украины порядком.

Ротация кадров − пока еще достаточно новое мероприятие в таможенных органах. На Харьковской таможне она началась в 2002 году. Мы можем рассмотреть количественные характеристики этого мероприятия за 2007 год. Они отражены в табл. 2.13.

Таблица 2.13

Ротация кадров на Харьковской таможне в 2003 г.

|  |  |
| --- | --- |
| Должность | Внутритаможенная ротация |
| Заместитель начальника отдела | 1 |
| Главный инспектор | 4 |
| Ведущий инспектор | 3 |
| Старший инспектор | 11 |
| Инспектор | 43 |
| Итого | 62 |

Во всех случаях ротация осуществлялась с согласия долж­ностного лица.

На Харьковской таможне практикуется ротация и внутри подразделений на автомобильно-пропускном пункте "Казачья Лопань"; между группа­ми досмотра и документального оформления в отделе таможенного оформления №1; между группами контроля таможенной стоимости и валютного контроля отдела таможенной стоимости и валютного кон­троля.

Правовая и материальная база ротации кадров между таможня­ми разработана пока недостаточно. Тем не менее, список сотруд­ников Харьковской таможни, изъявивших желание на перевод в другие таможни региона и Украины, все же составлен и включает в себя на 01.01.2002 г. 93 сотрудника.

Однако не все служащие таможни воспринимают ротацию кад­ров с энтузиазмом. Ведь она подразумевает необходимость очеред­ного обучения и переобучения, стажировки, наработки новых умений и навыков, перевод в подразделение с уже сложившимся своим коллективом.

Необходимо отметить, что в процессе ротации перевод долж­ностного лица осуществляется на равнозначную или вышестоящую должность. Из вышесказанного, становится достаточно ясна связь ротации кадров с процессом развития служебной карьеры в тамож­не. Во-первых, равнозначная должность, но уже в другом подраз­делении может послужить толчком для движения вверх по служеб­ной лестнице. Может оказаться, что и образование должностного лица, и уровень его квалификации больше соответствуют должнос­ти в новом подразделении, то есть способности, и возможности должностного лица до его перевода применялись не по назначению или не в полной мере. Этим и объяснялось отсутствие прогресса в его карьере. Да и взаимоотношения в другом коллективе могут сложиться иначе.

Связь второго варианта ротации, когда должностное лицо переводится на вышестоящую должность, с развитием карьеры по­нятна и без дополнительных объяснений, так как второй вариант уже сам по себе предполагает должностной рост.

К процессу планирования развития карьеры должностных лиц таможни непосредственное отношение имеет формирование резерва кадров для выдвижения на руководящие должности.

Цель работы с резервом выдвижения − пополнение руководящих кадров высококвалифицированными сотрудниками таможни и других таможенных орга­нов, своевременное замещение вакантных должностей, повышение уровня подбора и расстановки руководящих кадров, способных ре­шать задачи, возложенные на таможенные органы.

Основными задачами работы с резервом выдвижения являются:

- выявление возможностей назначения сотрудников таможни, обладающих необходимыми профессиональными, деловыми и личными качествами, на руководящие должности в таможенных органах;

- организация профессиональной подготовки кандидатов на выдвижение, изучение их деловых и личных качеств;

- оформление документов, необходимых для принятия в установленном порядке соответствующими руководителями решений о дальнейшем прохождении кандидатом службы по завершении срока, на который он включался в резерв на выдвижение.

Работа с резервом на выдвижение строится в соответствии с несколькими принципами:

1. Доверие и уважение к сотрудникам таможни, включенным в резерв выдвижения, объективность оценки их качеств и резуль­татов служебной деятельности.

2. Персональная ответственность начальника таможни за под­готовку резерва выдвижения.

3. Создание условий для профессионального роста кандида­тов на руководящие должности, творческого исполнения ими долж­ностных обязанностей.

4. Соблюдение равенства сотрудников таможни при включении в резерв выдвижения.

5. Соблюдение единоначалия с одновременным широким использованием возможностей коллегиальных органов.

6. Оптимальное сочетание опытных и молодых руководителей, преемственность в руководстве.

7. Планирование работы по формированию резерва выдвижения.

8. Гласность, систематическое информирование сотрудников о работе с резервом выдвижения.

Формирование резерва выдвижения осуществляется на основа­нии плана движения руководящих кадров таможни, разработанного на ближнюю и дальнюю перспективу. Численность кандидатов резер­ва выдвижения устанавливают исходя из числа вакантных руководя­щих должностей, образующихся в процессе развития инфраструкту­ры таможни или при проведении в ней организационно-штатных ме­роприятий. С учетом этого начальник таможни и кадровая служба определяют необходимое число кандидатов на руководящие должнос­ти на ближнюю (2-3 года) и дальнюю (5-7 лет) перспективу. Чис­ленный состав кандидатов определяется исходя из соотношения 3:2 (три кандидата на две должности).

Отбор кандидатов осуществляется целевым порядком, на кон­кретные должности, с учетом утвержденных планов движения руко­водящих кадров и изменений в оперативной обстановке и органи­зационных структурах.

В резерв выдвижения отбирают, как правило, кандидатов не старше 43 лет, имеющих высшее образование и обладающих высоки­ми профессиональными и нравственными качествами, безупречных в выполнении служебных обязанностей, способных организовать эффективную работу подразделения и мобилизовать подчиненных на успешное решение поставленных задач.

При отборе кандидатов в резерв выдвижения учитывают рекомендации их непосредственных начальников и аттестационной комиссии, состояние здоровья сотрудника, его готовность к перево­ду в другие регионы страны, результаты его служебной деятельности**.**

В работе с сотрудниками, зачисленными в резерв выдвижения, главное внимание уделяется дальнейшему изучению деловых и нравственных качеств, проверке на практике их компетентности, соответствия занимаемой должности, формированию требуемых для руководителя качеств и организаторских навыков.

Подготовка сотрудников, состоящих в резерве выдвижения, осуществляется в соответствии с индивидуальным планом подготов­ки, составляемым на год, в котором предусматриваются следующие направления:

- специальная программа подготовки сотрудника;

- временное исполнение обязанностей руководителя по плани­руемой должности в период отсутствия занимающего эту должность работника;

- участие в комплексных проверках таможенных органов, изу­чение загрузки личного состава подразделения, разработка норма­тивов штатной численности;

- участие в разработке планов проведения конкретных меро­приятий, подготовка проблемных вопросов для рассмотрения на коллегиях, служебных совещаниях, семинарах;

- обобщение передового опыта работы таможни (подразделе­ния), составление аналитических документов, обзоров, методиче­ских рекомендаций;

- стажировка в подразделениях вышестоящих таможенных орга­нов;

- учеба в таможенных учебных заведениях или, при необходи­мости, в учебных заведениях других министерств, ведомств, по направлению Государственного таможенного комитета Украины.

Индивидуальный план подготовки разрабатывается сотрудни­ком, состоящим в резерве выдвижения, совместно с руководителем подготовки и утверждается начальником кадровой службы вышестоя­щего таможенного органа.

Раздел специальной подготовки индивидуального плана сотру­дника, состоящего в резерве выдвижения, предусматривает изуче­ние им вопросов социальной психологии, научных основ управле­ния, ведения аналитической работы, основ организации научно-ис­следовательской работы по оценке результатов деятельности тамо­женного коллектива. В зависимости от должности, которую пред­стоит занять сотруднику, объем программы составляет от 40 до 60 учебных часов.

Основное внимание при работе с резервом выдвижения уделя­ется самообразованию кандидата, изучению и усвоению им таможен­ного законодательства, нормативных актов Государственного тамо­женного комитета Украины, основ управления трудовым коллективом.

Стажировки сотрудников в подразделениях вышестоящих управленческих звеньев проводятся для расширения информированности об их функциях, задачах, особенностях организации служебной деятельности и определения путей повышения эффективности взаимодействия с этими подразделениями.

Накопленные в процессе работы с сотрудниками, состоящими в резерве выдвижения, сведения сосредотачиваются в кадровой службе для последующего обобщения и принятия решения об их на­значении на планируемую должность. Формирование резерва выдвижения началось на Харьковской таможне в конце 1997 года. Это мероприятие осуществляется на основании Инструкции об организации работы по формированию резерва кад­ров для выдвижения на руководящие должности в таможенных орга­нах Украины. В таможне с учетом требований данной Инструкции разработана, утверждена и действует технологическая схема работы с резервом кадров на выдвижение. В течение 1997 года с каждым сотрудником таможни, зачисленным в резерв выдви­жения, работа проводилась по индивидуальным планам их подгото­вки. Часть резервистов прошла обучение на курсах повышения ква­лификации в региональном таможенном управлении. Практиковалось командирование сотрудников таможни из резерва в другие таможен­ные органы Украины для изучения опыта организации таможенного контроля, для оказания методической помощи таможенным постам. Таблица 2.14 отражает данные результатов работы с резервом выдвижения на Харьковской таможне.

Более низкий процент назначения на вышестоящие должности из резерва в 2007 году объясняется тем, что в 2007 году резерв значительно пополнился инспекторским составом низового звена. Если в 2006 году в список резерва были включены, в основном, заместители начальника таможни, начальники структурных подраз­делений, их заместители и главные инспекторы, то в 2007 году в резерв были зачислены и ведущие, и старшие инспекторы. Кроме того, требования, предъявляемые к резерву на выдвижение, стали гораздо жестче.

Формирование и использование резерва кадров Харьковской таможни в 2006-07 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Годы | Зачислено в резерв | Назначено на вышестоящую должность из резерва | |
| Кол-во чел. | % |
| 2006 | 81 | 39 | 48,1 |
| 2007 | 109 | 33 | 30,3 |

**Глава 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ХАРЬКОВСКОЙ ТАМОЖНИ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ.**

**3.1. Изменение кадровой политики таможенных органов.**

За последние два года работа с кадрами в таможенных орга­нах Украины развилась в кадровую политику. Вышестоящие таможен­ные органы проводят кадровую политику на всех уровнях таможен­ной системы. Но это довольно сложная задача, так как из право­охранительной сущности таможенных органов, особого служебного положения и ответственности работников, права и обязанности ко­торых определены правовым статусом должностных лиц таможенных органов Украины вытекают некоторые особенности проведения кадровой политики. Главная из них обусловлена бюро­кратизмом с его многочисленными правилами и предписаниями, ко­торые обязательны на любой государственной службе. Таможенные служащие должны следовать строгим процедурам, уживаться с мно­жеством ограничений. И именно из-за них и из-за разветвленной иерархической структуры таможенной системы все изменения проте­кают в ней чрезвычайно медленно.

Следующая особенность кадровой политики в таможенной служ­бе является следствием вышеназванной − все ее направления разрабатываются исключительно на верхних ступенях иерархии, а именно в Государственном таможенном комитете Украины. Нижележащие уровни таможенной системы обладают правом вне­сения своих предложений, но слишком еще велик разрыв между теоретиками и практиками в структуре таможенных органов. Хотя вряд ли можно обойтись без жесткости системы в нашем конкрет­ном случае. Именно она позволяет соблюсти необходимые проце­дурные гарантии таможенного дела, предусмотренные законодатель­ством.

Работа с персоналом в таможне требует постоянного совершенствования, так как именно в этом заложены большие потенциальные возможности повышения эффективности работы служащего таможни, а значит достижения им высокого профессионального ма­стерства и, как следствие, более высокого уровня на служебной лестнице. Но так как директивы по всем направлениям деятельнос­ти таможни поступают из Государственного таможенного комитета, трудно говорить о совершенствовании работы с персоналом в от­дельно взятой таможне. Этот процесс находится в прямой зависи­мости от совершенствования кадровой политики в таможенной си­стеме в целом.

Самой важной задачей, требующей скорейшего решения, осо­бенно в условиях постоянного дефицита государственного бюджета, является коренная реструктуризация таможенных органов и, соот­ветственно, изменение организационно-штатной политики. Метод формирования организационно-штатной структуры таможенных орга­нов по принципу «новое направление − новое управление» для управленческого звена и «новое направление − новый отдел» для таможен себя исчерпал. Хотя надо отметить, что на этапе стано­вления этот путь структуризации таможенной системы позволил до­биться главного − в кратчайшие сроки организовать таможенный контроль по всем видам таможенных режимов. Однако в нынешних условиях такой подход играет уже тормозящую роль. Последующее развитие таможенного дела реально может происходить только за счет внедрения научных форм организации труда и совершенствова­ния таможенных технологий.

Структура таможенной системы, в том числе и таможни, чре­звычайно разветвлена. При наличии в таможне 30-40 подразделений (отделов, групп и служб) система становится трудноуправляемой, разобщенной, она подвержена параллелизму и взаимному дублированию. Начальнику таможни довольно сложно обеспечить реализацию прин­ципа единоначалия в управлении и реализации единой таможенной политики сверху донизу. Следствием этого является нерациональ­ная расстановка кадров. Так как таможенная система − это систе­ма многоуровневая, значит в ней множество начальников и их за­местителей, кроме них есть еще руководители групп и главные ин­спекторы, которые зачастую исполняют роль заместителей началь­ников отделов. Статистические исследования показывают, что в среднем в любой таможне на 6-7 сотрудников приходится один функционер, что ведет к отвлечению огромного числа людей непо­средственно от таможенного контроля и к установлению нагрузки на инспекторский состав, а отсюда − к немалым материальным из­держкам и к усложнению управления таможенной структурой. Карье­ра в такой системе приобретает формальный оттенок: рост в долж­ности и в звании не приводит к росту профессиональному.

Часть руководителей всех уровней по-прежнему вместо рацио­нальной перестройки технологии таможенного контроля ориентируе­тся на повышение эффективности работы за счет роста численнос­ти кадрового состава. Но сейчас необходимо исходить из того, что дополнительных штатов нет, и не будет. Путь решения этой проблемы − эффективное использование того кадрового потенциа­ла, который уже имеется. Для Харьковской таможни это, пожалуй, характерно, так как штатная численность уменьшилась с 884 единиц в 2006 году до 872 единиц в 2007 году, то есть на 12 единиц. И это несмотря на значительное увеличение количества выполняемых функций и усложнение таможенного контроля. Умелое маневрирова­ние имеющейся штатной численностью приводит к положительным результатам. На Харьковской таможне в 2007 году только за счет вну­тренних резервов были осуществлены следующие организационно-штатные мероприятия:

- создан отдел товарной номенклатуры и происхождения то­варов − по приказу Государственного таможенного комитета;

- создан отдел таможенной инспекции − по приказу Государ­ственного таможенного комитета;

- создан отдел социального развития − по приказу Государ­ственного таможенного комитета;

- реорганизована служба таможенной охраны − по инициативе руководства таможни;

- увеличена штатная численность автотранспортной группы − по инициативе руководства таможни.

Для осуществления этих мероприятий использовались, как правило, вакансии, которые в течение длительного времени не за­полнялись по тем или иным причинам. При принятии решения об из­менении штатной численности какого-либо подразделения принима­лись во внимание расчеты-обоснования, отражающие:

- информацию о росте количества участников внешнеэкономической деятельности;

- данные о существующем грузовом и пассажирском потоке и его развитии с точки зрения объема, характера, направлений;

- анализ расширения (сужения) различных направлений дея­тельности;

- данные об увеличении (уменьшении) объемов обрабатывае­мых документов, необходимых для таможенного оформления това­ров и транспортных средств;

- наличие и качество технических средств таможенного контроля и связи;

- материально-техническое обеспечение;

- наличие помещений и необходимость их охраны;

- изменения в таможенном законодательстве, ведущие к уве­личению объемов технологической работы, необходимости созда­ния новых направлений в работе структурного подразделения.

Основательная, тщательно взвешенная структурная перестрой­ка всей системы в целях повышения эффективности и, в то же вре­мя, упрощения таможенного контроля, довольно четко просматрива­ется. Причем, реструктуризация должна стать плодом коллективно­го творчества, учитывающим специфику регионов, отдельных зон таможенного контроля, перспективу развития таможенного дела и международный таможенный опыт.

В конце 2004 года Государственным таможенным комитетом был запущен «пробный шар»: региональные таможенные управления и некоторые таможни попросили дать свои соображения по поводу изменения структуры. В большинстве случаев руководители вообще ушли от ответов, а некоторые предложили лишь косметические, ни­чего не меняющие изменения.

Такую реакцию следовало ожидать, так как большинство на­чальников различных уровней не заинтересованы в глубокой оргштатной перестройке, которая может завершиться утратой началь­ственного поста. Поэтому очень важно понимание необходимости структурных и оргштатных перемен со стороны начальников регио­нальных таможенных управлений и таможен, руководителей средне­го звена. Свое слово должна сказать и отраслевая наука в лице Украинской таможенной академии. Ориентир здесь может быть толь­ко один − интересы Украины и усиление роли в соблюдении и защи­те этих интересов таможенной службы.

Один из путей реструктуризации − это блоковое построение, которое представлено в дипломной работе на примере Харьковской тамо­жни. Каждый заместитель начальника таможни − одновременно пря­мой руководитель блока.

Возможно, это спорный вариант, но важно искать и находить правильные решения. Главное, чтобы этот процесс шел снизу вверх, от низового звена, дающего результат, а не наоборот, как это часто бывает.

Что касается штатной численности таможни, то она должна соответствовать загрузке персонала с учетом зоны обслуживания, объема оформляемых грузовых таможенных деклараций и начисляе­мых таможенных платежей на одного работника. Но изучение на­грузки конкретного служащего затруднено ввиду отсутствия мето­дических разработок и четких критериев по данному вопросу. По­этому объективное обоснование штатной численности таможни или ее подразделений пока невозможно.

Другое направление реструктуризации − введение категорий таможенных органов с установлением соответствующего уров­ня и нормативов штатного, материального, финансового обеспече­ния, в том числе и «потолков» специальных званий. Необходимо вы­работать такие нормативы категорий, которые точно отража­ли бы ранжирование таможенных органов в зависимости от их пра­ктической отдачи, зоны обслуживания, сложности осуществления таможенного контроля и так далее. На этой основе следует опре­делить типовую структуру и типовое штатное расписание таможен и таможенных постов. Решить эту задачу необходимо совместными усилиями всех управлений таможенного комитета и регионов с обя­зательным участием начальников таможен.

Одновременно следует пересмотреть функционально-структур­ное построение центрального аппарата Государственного таможен­ного комитета, территориальных и функциональных таможенных управлений.

Одна из задач − определение единого для системы принципа построения регионального управленческого звена таможенных ор­ганов. Вынужденное создание региональных таможенных управле­ний в регионах с одной-двумя таможнями ведет к дроблению управленческих функций, необоснованному увеличению численности управленческих звеньев, не при­нимающих участия в таможенных технологических операциях. Появляются тенденции постепенного подчинения территориальных органов местным интересам. Это проблема не только организационного, но и правового характера, требующая соответствующего уточнения и более четкой трактовки в Таможенном кодексе Украины.

Приведения в соответствие с современными задачами и функ­циями требует аппарат Государственного таможенного комитета. Эффективность его работы снижается вследствие недостаточного профессионализма части кадров − 60% сотрудников никогда не работали в таможне. Это еще один из примеров формализации про­цесса развития карьеры в таможенной системе.

С принятием Закона «О службе в таможенных органах Украины» предстоит переход на контрактную основу ее прохождения. Он предопределит важнейший поворот в кадровой ра­боте, который позволит провести своеобразную «переоценку» кад­ров, принять меры для их укрепления, очиститься от лиц, профес­сионально и нравственно непригодных к службе в таможенных ор­ганах. Это позволит также перейти к замещению руководящих долж­ностей, как правило, профессиональными таможенниками. Одна из проблем в работе с персоналом в таможне, которая приводит к нарушению логики и последовательности процесса развития персонала, является текучесть кадров и их неукомплектован­ность. Причины и того, и другого примерно одинаковы. Приведем статистические данные по выбытию и неукомплектованности кадров на Харьковской таможне в 2006 и 2007 годах (см. табл. 3.1 и 3.2) и проанализируемих.

При анализе данных табл. 3.1, прежде всего, заставляют за­думаться четыре основных факта:

1. Очень велик процент выбытия кадров с дефицитными специальностями (экономисты, выбывшие в 2006 году, составили 31,5%, в 2007 году − 23,4 %).

2. Почти все выбывшие в 2006 году (90,7*%)* и все в 2007 году (100,0 *%)* имели наиболее продуктивный возраст − от 25 до 40 лет.

3. Велик процент выбывших со стажем от 2 до 5 лет, особен­но если учесть, что Харьковская таможня была создана в середине 1992 года (в 2006 г. - 76,2*%,* в 2007 г. - 100,0%).

4. Почти все выбывшие из таможни оставили службу по  собственному желанию (в 2006 г. − 92,6%*,* в 2007 г. − 95,7%).

Таблица 3.1

Динамика выбытия кадров из Харьковской таможни за 2006-07 гг.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Выбыли | 2006 г. | 2007 г. |
| Всего (чел.)  В том числе:   * юристы (чел./%) * экономисты (чел./%) * в возрасте от 25 до 40 лет (чел./%) * со стажем до 1 года (чел./%) * со стажем от 1 до 2 лет (чел./%) * со стажем от 2 до 5 лет (чел./%) * переведены в другие таможенные органы (чел.) * по собственному желанию (чел./%) * не прошли испытательный срок (чел.) * по результатам аттестации (чел.) * за нарушения трудовой дисциплины (чел.) * в связи с привлечением к уголовной ответственности (чел.) * в связи со службой в рядах ВС (чел.) | 54  1 / 1,9  17 / 31,5  49 / 90,7  1 / 1,8  11 / 22,0  42 / 76,2  0  50 / 92,6  0  2  1  0  1 | 47  1 / 2,1  11 / 23,4  47 / 100,0  0 / -  0 / -  47 / 100,0  0  45 / 95,7  0  0  1  0  1 |

Отмеченные категории лиц имели потенциальные возможности для развития карьеры − образование, возраст, стаж. Но большин­ство из них уволились по собственному желанию, хотя для многих карьера была уже на стабилизационном этапе.

Из табл. 3.2 видно, что данные по неукомплектованности кадров в 2007 году по сравнению с данными за 2006 год ничем осо­бенно не отличаются. В нашем случае важно существование самого факта неукомплектованности кадров как такового. К вышепредставленным данным добавим следующие:

- сокращение численности на Харьковской таможне в 2007 г. уменьшилось по сравнению с 2006 г. на 2,9 пункта;

- текучесть кадров на Харьковской таможне в 2007 г. сократилась по сравнению с 2006 г. на 0,5 пункта.

Таблица 3.2

Неукомплектованность кадров и ее структура на Харьковской таможне за 2006 - 07 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Годы | Штат | Факт  на  31.12 | Некомплект кадров | | | | | |
| Всего | | Экон. блок | Право-охран. блок. | Блок тамож. оформ. | Кадр. блок |
| чел | В % от штатной числен. |
| 2006 | 439 | 432 | 7 | 1,6 | 2 | 2 | 3 | 0 |
| 2007 | 434 | 426 | 8 | 1,8 | 4 | 0 | 3 | 1 |

Несмотря на небольшое улучшение положения дел в 2007 г. по сравнению с 2006 г., все же и сокращение численности, и текучесть кадров имеют место на Харьковской таможне.

Каковы же причины такой ситуации с кадрами на Харьковской таможне? Они не так уж многочисленны. Многие из них отражают основные проблемы в сфере экономики и политики Украины.

Отток наиболее подготовленных сотрудников таможни в дру­гие структуры вызван, прежде всего, неудовлетворенностью усло­виями труда, его интенсивностью, а также несоответствием опла­ты труда и уровня социальной защищенности объему выполняемой работы. Усиливающийся разрыв в оплате труда сотрудников тамож­ни и коммерческих и административных структур постепенно стано­вится одним из решающих факторов. В результате таможня испыты­вает большие трудности с приемом на службу высококомпетентных, квалифицированных специалистов. По этой причине все еще низок процент работающих в таможне экономистов и юристов. Экономисту легче и выгоднее открыть свое предприятие и работать на себя, а не на государство. А юристов в городе ощущается острый дефи­цит. К тому же форма заочного обучения отражается на уровне квалификации, что особенно затрудняет подбор на руководящие должности.

Перед Управлением кадров и учебных заведений Государст­венного таможенного комитета и Украинской таможенной академией в настоящее время стоит задача создания при академии и ее фили­алах колледжей в целях обеспечения пополнения таможенных орга­нов юристами и экономистами со специальным средним профессио­нальным образованием.

Специалистов с большим практическим опытом зачастую не устраивают условия приема на службу и самой службы в таможне. Мы уже знаем, какой путь приходится проделать новому сотрудни­ку таможни, пока он по-настоящему не вольется в таможенный кол­лектив. Здесь следует сделать очень важное замечание: минимум полгода новый служащий занимает, как правило, низшую должность инспектора, а значит оплата его труда − минимальная. Поэтому занятые на предприятиях народного хозяйства и в коммерческих структурах специалисты со стажем вряд ли станут терять синицу в руке ради журавля в небе.

Незавершенность мероприятий и неопределенность ситуации по снятию или сохранению таможенного контроля на границе с Приднестровьем и Молдавией вызывает у сотрудников пограничных таможен неуверенность в завтрашнем дне.

Многие оставляющие службу в таможне не выдерживают жест­кости системы со всеми ее предписаниями, ограничениями и регла­ментацией всех сфер профессиональной деятельности. Сюда же от­носится и обязательное ношение форменной одежды, и занятия фи­зической подготовкой, и мероприятия по недопущению профессио­нального и интеллектуального застоя (обучение, аттестация, квалификационные экзамены, тестирование). Дело, однако, в том, что как бы критически не относился новый работник к системе службы в таможне, ему все равно придется в ней работать, если он хочет сделать карьеру. Выход один − разрабатывать собствен­ную стратегию с учетом первичности организации по отношению к своему персоналу. Но не у всех это получается. Зачастую тамо­женный служащий оказывается в положении начальника тюрьмы, которая переполнена; но из-за роста преступности увеличивается и число поступающих в нее преступников. Начальник тюрьмы не мо­жет не принимать новых заключенных, не может расширить тюрьму или досрочно освободить отбывающих наказание. Единственное ре­шение − продолжать прием новых заключенных. Налицо предпосылка для разочарования в своей работе.

**3.2****.** **Совершенствование системы подбора и подготовки кадров.**

Если продолжить разговор о совершенствовании кадровой по­литики в таможенных органах, первостепенное внимание следует обратить на систему подбора кадров. На основе разрабатываемой программы модернизации таможенной службы Украины в таможенной системе в 2007-2010 годах предполагается начать плановую заме­ну кадров, связанную с их переходом на профессиональную осно­ву. В этот период, с принятием Закона «О службе в таможенных органах» и Положения о пенсионном обеспечении сотрудников тамо­женных органов, значительная часть кадров переступит рубеж пен­сионного возраста.

Планируемая и естественная текучесть личного состава бу­дет постепенно восполняться подготовленными в профессиональном отношении молодыми кадрами за счет выпускников Украинской таможенной академии и ее филиалов, других вузов и колледжей, которые ведут подготовку специалистов для Государственного таможен­ного комитета на договорной основе.

В вопросах подбора кадров предстоит переориентироваться в основном на молодежь в возрасте до 30 лет, с тем, чтобы впо­следствии сотрудники получали возможность выслужить установ­ленный законом срок непосредственно в таможенных органах и по­лучить таможенную пенсию. Так что в перспективе будут созданы все предпосылки для планирования и развития карьеры служащего таможни с соблюдением всех ее этапов.

Что касается поиска, подбора, проверки и определения профессиональной пригодности претендентов на службу в таможенные органы, то в этом направлении необходимо внедрять современные методики. Некоторые могли бы быть взяты из экономики персонала. Экономика персонала объединяет в единое целое весь спектр кад­ровых вопросов и может служить катализатором эффективности. Исследование проблем экономики персонала имеет не только теоре­тическое, но и большое практическое значение. По его результа­там можно получить ценные рекомендации относительно повышения эффективности управления человеческими ресурсами. На теорети­ческом уровне одна из функций экономики персонала заключается в возможности получения рекомендаций на базе экономической те­ории для кадрового хозяйства организации или экономического обоснования кадровых концепций и мероприятий.

Чтобы показать полезность для кадрового хозяйства разра­ботки конкретных рекомендаций на базе экономических теорий, целесообразно остановиться на одном специфическом аспекте − информационной асимметрии [15].

В частности, вопрос стоит о неопределенности сведений о качестве отбираемого персонала. При этом имеется в виду качест­во претендентов на рабочие места, то есть их знания, мотивы, планы относительно сроков работы. Информационная асимметрия здесь складывается не в пользу организации.

У организации имеются две возможности компенсировать информационный дефицит. Первая заключается в использовании для отсева неугодных претендентов метода экспертных оценок. Это традиционный способ, применяемый на практике, в теории и науч­ных исследованиях. За крупное вознаграждение организация мо­жет нанять экспертов для проведения необходимого анализа, полу­чения справок и экспертных заключений. Этот способ вряд ли при­меним в отношении таможенной системы. «Крупное вознаграждение» за экспертные оценки говорит само за себя, поскольку финансиро­вание таможенных органов всех уровней осуществляется из бюджета.

Теория информационной асимметрии указывает, что существу­ет еще одна возможность ликвидации информационного пробела. В теории кадрового хозяйства она практически не рассматривает­ся. Речь идет о самоотборе. Эта процедура состоит в том, что претендента подводят к необходимости сообщить о себе релевант­ную информацию. Эту методику можно рассмотреть на конкретном примере. С ее помощью нетрудно узнать, намерены ли претенденты работать в организации в течение длительного времени. Для это­го претендентам предлагается два варианта оплаты труда. По пер­вому заработная плата сразу устанавливается высокая с условием, что в дальнейшем она будет медленно возрастать. По второму ва­рианту первоначальная зарплата устанавливается низкой с услови­ем, что она будет расти с увеличением рабочего стажа. Претен­денты, намеревающиеся работать в организации в течение длитель­ного времени, выберут второй вариант, остальные − первый.

Таким образом, экономическое моделирование кадровых про­блем может стать основой для заключений, которые раньше осоз­нанно не делались, а также базой для разработки конкретных оперативно-организационных рекомендаций для кадровой практики.

Определяющее значение в кадровой политике таможенных орга­нов имеют вопросы подготовки кадров. За этим настоящее и буду­щее профессионального ядра таможенной системы. Лучшим вариан­том могло бы быть целенаправленное обучение «тренеров», то есть тех, кто затем передаст полученные знания инспектору та­можни и таможенного поста. Такова, кстати, классическая схема повышения квалификации и переподготовки таможенных кадров за рубежом. Важную роль в решении этой задачи играет отношение к вопросам переподготовки кадров, прежде всего начальствующего состава. В режим постоянного обучения необходимо включить и ру­ководителей всех уровней. Без их обучения навыкам управленчес­кой деятельности невозможно решить задачи по развитию таможен­ной службы в соответствии с требованиями времени.

Анализ положения дел показывает, что уровень квалификации работников все более становится сдерживающим фактором в дальнейшем развитии таможенной службы, повышении эффективности ее функционирования. Многим специалистам, влившимся в таможенную систему особенно из народного хозяйства, недостает компетент­ности, профессиональной культуры, психологической устойчивости, умения работать в сложных и экстремальных условиях.

В целях обеспечения непрерывного роста квалификации ин­спекторов предлагается видоизменить схему обучения, сосредото­чив его в создаваемых учебных центрах при отделах подготовки кадров региональных таможенных управлений и на факультетах повышения квалификации филиалов Украинской таможенной академии, а также в таможнях, располагающих соответствующей материально-технической и учебной базой.

В таможнях необходимо начать осуществление программы непрерывной подготовки кадров, систематической оценки методом тестирования их профессионального уровня и переподготовки ча­сти инспекторского состава. Это позволит вести плановую учебу (повышение квалификации) всех категорий сотрудников таможен­ных органов с периодичностью не реже 1 раза в 3-4 года.

Переподготовкой и начальным обучением нового таможенного пополнения, как и прежде, будут заниматься отделы подготовки кадров таможен. На них же будут возложены функции самостоятель­ной подготовки сотрудников, их профессиональной учебы непосред­ственно в подразделениях и на таможенных постах, наставничест­ва.

Курсовая подготовка по повышению квалификации требуется и сотрудникам центрального аппарата.

Государственный таможенный комитет в настоящее время за­нимается разработкой порядка прохождения должностными лицами таможенных органов перед назначением на вышестоящую должность или сразу же после назначения курсовой подготовки по направле­нию деятельности в одном из таможенных учебных заведений или подразделений дополнительного профессионального образования со сдачей квалификационного экзамена.

В настоящее время в таможенной службе Украины работает около 18 тысяч сотрудников. От уровня их квалифи­кации в решающей степени зависит эффективность работы таможен­ной службы. В связи с этим в ближайшей перспективе предусматри­вается осуществление ряда мероприятий:

- разработка квалификационных требований к сотрудникам таможенных органов всех уровней;

- создание на базе Украинской таможенной академии международного учебного центра и сети региональных центров;

- расширение издания учебной и справочной литературы с использованием научного потенциала правоохранительных органов;

- организация подготовки сотрудников оперативно-розыскных подразделений региональных таможенных управлений и таможен на базе Академии Национальной Службы Безопасности Украины и ее фи­лиалов;

- организация подготовки кадров для таможенных служб госу­дарств − участников СНГ.

Привлечение кадров таможенных органов всех уровней и, в первую очередь, таможен и таможенных постов к различным формам обучения стало сегодня непременным условием должностного роста. Неучастие сотрудников в профессиональной учебе рассматривается как невыполнение ими своих служебных обязанностей. Поэтому к организации обучения и проведению занятий необходимо подходить творчески. Это значит:

- каждый руководитель ответственен за подготовку и уро­вень знаний своего подчиненного;

- начальник учит своих подчиненных;

- обучение должно быть регулярным и последовательным с сохранением принципа «от простого − к сложному»;

- высокий уровень профессиональных знаний подчиненных, их стремление к освоению нового и передового должны быть заме­чены, такие сотрудники достойны похвалы и поощрения;

- занятия − это не самоцель, учить нужно тому, что необхо­димо и помогает в работе.

**3.3****.** **Совершенствование кадровой службы. Ротация кадров таможни.**

В таможенной системе недопустим кадровый застой. Но согла­сно статистике, около трети начальников таможен состоит в этой должности и работает в одной и той, же таможне пять и более лет.

Появляются «ветераны» и в других должностях. Одновременно увеличивается число сообщений о неделовых связях отдельных руководителей, об угрозах в их адрес со стороны криминальных структур. Есть примеры конфликтных отношений таможенных руково­дителей с местными органами власти и правоохранительными орга­нами, что крайне осложняет их работу. Возникает необходимость регулярной смены кадров по горизонтали управления. Сама жизнь заставляет ставить вопрос о введении системы ротации кадров один раз в пять-семь лет.

Нужна ротация и по линии «аппарат управления − таможня» и наоборот, так как в управленческих структурах также недопустим кадровый застой. Понимание необходимости ротации должно быть не только у руководства Государственного таможенного комитета, но и у начальников региональных управлений, и особенно у на­чальников таможен.

Однако в ходе осуществления мероприятий по ротации кадров выявились серьезные недостатки в ее организации в таможенных органах. Региональные таможенные управления и управления Госу­дарственного таможенного комитета не приняли действенных мер по созданию материальной и правовой базы по обеспечению рота­ции. Мероприятия по ротации кадров осуществляются в отрыве от фактического положения дел, отсутствуют обоснованные расчеты средств на строительство жилья и других объектов социальной инфраструктуры в таможенных органах.

Руководители таможенных органов еще недостаточно исполь­зуют возможности ротации кадров внутри таможен в целях правиль­ного подбора и расстановки кадров, предупреждения правонаруше­ний со стороны должностных лиц. Эта работа носит эпизодический, бессистемный характер.

Ротация руководящего состава связана с большими материаль­ными издержками. Но решение этих проблем необходимо обеспечить, иначе плановые кадровые перемены в таможенных органах останут­ся лишь благим желанием.

Практика показывает недостаточность серьезной работы с резервом кадров на выдвижение. Это замечание в одинаковой сте­пени относится к таможенным органам всех уровней. И, несмотря на то, что это направление деятельности таможни также регламен­тируется указаниями вышестоящих органов, инициатива руководяще­го звена таможни здесь была бы уместна. В этом отношении полез­но использовать опыт работы с резервом кадров в других тамож­нях. Как, например, эксперимент «дублер».

Суть этого эксперимента заключается в том, что должност­ные лица руководящего и среднего звена таможни возлагают вре­менное исполнение своих обязанностей на кандидатов из резерва на соответствующие должности (начальника таможни, его замести­телей, начальников подразделений, их заместителей и главных инспекторов). Лица, реально занимающие эти должности, не долж­ны вмешиваться в управленческую деятельность стажеров.

Задачей кадрового эксперимента является выбор наиболее квалифицированных специалистов из резерва кадров на выдвижение. В ходе его проведения можно изучить возможности специалистов, зачисленных в резерв, на практике проверить их профессиональ­ную компетентность, способность самостоятельно выполнять раз­личные управленческие функции и различные задания.

Деятельность кандидатов можно оценить по трем видам пока­зателей: производственным, профессионально-деловым и социально-психологическим.

По результатам эксперимента возможна дифференциация канди­датов по степени подготовленности к предстоящей деятельности на следующие группы:

- «оперативный» резерв, подготовленный к выполнению управленческих функций;

- «перспективный» резерв, требующий дополнительной подго­товки перед повышением в должности;

- исключение из резерва.

Хорошим стимулом к профессиональному росту и, как следст­вие, росту должностному, могла бы быть работа по определению лучшего таможенника, лучшего таможенного поста, лучшего отдела таможни. Государственным таможенным комитетом рекомендовано осуществление мероприятий в этом направлении при подведении итогов работы таможни за квартал (полугодие, год).

Лучшим таможенником признается должностное лицо со стажем работы в таможенных органах не менее одного года, имеющее вы­сокую профессиональную подготовку (определяемую на основе раз­работанных оценочных стандартов), в том числе, практические ре­зультаты, проявленные в процессе повседневной деятельности, в ходе контрольных проверок, зачетов и экзаменов, профессиональ­ных конкурсов, активно участвующих в общественной жизни, отли­чающийся высоким уровнем культуры и другими личностными показа­телями (например: усердие в физическом и интеллектуальном со­вершенствовании, творческая самодеятельность, проявление подви­га).

Должностному лицу, признанному лучшим таможенником за квартал (полугодие, год), выдается диплом и денежная премия в размере должностного оклада.

Таможенник, признанный лучшим по итогам года или неодно­кратно в течение двух лет, представляется к награждению знаком «Отличник таможенной службы Украины».

Многофункциональность, специфика деятельности подразделе­ний и сотрудников таможни обуславливают определенную сложность в выборе «лучшего таможенника». Поэтому эту работу целесообраз­но проводить в 2-3 этапа, используя независимые характеристи­ки и мнение коллектива, руководителя подразделения, начальника таможни.

Конечно, было бы желательно, чтобы лучшим таможенником был представитель подразделений, непосредственно занимающихся организацией таможенного дела, таможенным оформлением и конт­ролем на постах и пунктах пропуска и олицетворял таможенника на границе.

Не исключено, что таким сотрудником будет представитель любого блока подразделений или отдельно работающий специалист, добивающийся наивысших показателей в своей деятельности или совершивший героический поступок, а также пользующийся особым уважением и авторитетом среди всех таможенников.

Аналогичным образом проводится работа по определению лучшего поста и отдела.

Лучшим таможенным постом (отделом) по итогам работы за квартал (полугодие, год) признается коллектив, личный состав которого имеет высокую профессиональную подготовку, показыва­ет лучшие практические результаты деятельности и уровень дис­циплины, проявляет разумную инициативу, настойчивость в устра­нении недостатков.

Коллективу поста или отдела, признанному лучшим, выдается диплом и денежная премия в размере 1/2 месячного фонда оплаты труда согласно штатному расписанию подразделения, которая рас­пределяется решением общего собрания среди сотрудников этого подразделения.

Для сравнения результатов могут использоваться показатели, образующие основную деятельность таможни. Среди них:

- количество обслуженных участников внешнеэкономической деятельности, принятых и оформленных грузовых таможенных деклараций, досмотренных и пропущенных через границу товаров, транспортных средств, пассажиров;

- количество выявленных нарушений таможенных правил;

- количество и качество проводимых с сотрудниками подраз­делений занятий по специальной и боевой подготовке, контроль­ных и внезапных проверок несения службы, выполнения должност­ных обязанностей;

- количество и качество отчетов и аналитического материа­ла, направленных в вышестоящие органы, уровень исполнительской дисциплины;

- степень самостоятельности в организации труда, обучения и воспитания сотрудников;

- соблюдение законности в работе, уровень морально-психологического климата.

Таким образом, в процессе выбора «лучших» используются научно разработанные критерии количества и качества труда, сра­внимости результатов, участие в нем все сотрудников. Эта рабо­та формирует соревновательный дух, стимулирует достижение вы­сококачественных показателей в повседневной служебной деятель­ности и оптимизм. Подобные мероприятия требуют времени и затрат, но они оправданы, поскольку обеспечивают положительный настрой у сотрудников таможни: достичь передовых позиций, стать лучше.

В настоящее время у таможенной службы Украины есть для это­го все возможности. Первейшая задача − научить каждого служаще­го работать по-новому, на конкретный результат, а главное − из­менить имидж украинского таможенника и таможенной службы, во главу оценки деятельности каждого сотрудника ставить уровень его профессионализма и культуры в работе и в общении с клиента­ми.

Именно в этих целях руководством Государственного таможен­ного комитета развернута работа по комплектованию кадрового блока таможен, в процессе которой в штатные расписания были введены заместители начальников таможен по работе с личным со­ставом, созданы отделы подготовки кадров, инспекции по работе с личным составом и введены должности психологов. Несмотря на эти положительные изменения, кадровые службы таможен не превра­тились в службы управления персоналом. Они по-прежнему остают­ся малочисленными, слабо оснащенными технически, профессиональ­ная подготовка их сотрудников в ряде случаев не высока.

Сложившаяся в таможенных органах система управления кадра­ми не отвечает и концепции маркетинга персонала. Новые социаль­но-экономические проблемы в наше время требуют и нового отноше­ния к управлению персоналом организаций. И сегодня управление персоналом − это уже не просто вопросы организации труда, а экономический рычаг развития организации и повышения эффектив­ности производства. У каждой организации должен быть свой вы­бор путей реформирования кадровых служб. Один из путей − объе­динение всех служб организации, связанных с формированием кад­рового состава, с планированием и организацией труда, его опла­той и стимулированием. Эта новая служба (или объединение служб) должно иметь компьютерную технику. В ее составе, кроме инспек­торов по кадрам и подготовке кадров, должны быть юристы, социо­логи, психологи, физиологи, работники по связям с прессой.

За основу можно взять отдел маркетинга персонала, на кото­рый возложена задача двоякого рода: во-первых, он служит сове­щательным и исполнительным органом в системе управления персо­налом в организации, обеспечивает выработку научно обоснован­ных рекомендаций и методов решения проблем кадрового маркетин­га; во-вторых, является связующим звеном в системе регионально­го маркетинга рабочей силы, участвует в исследованиях данной области деятельности, добивается учета их результатов при при­нятии решений.

Особое место в реформировании кадровых служб должно отво­диться ее руководителю, который помимо высшего образования и специальной психолого-педагогической подготовки должен обла­дать опытом кадровой и руководящей работы, должен иметь развитые организаторские, коммуникационные и познавательные способ­ности. Руководителю службы по управлению персоналом необходимо владеть техникой управления кадрами, методами оценки личност­ных, деловых качеств работников и результатов коллективной ра­боты, вопросами практического применения основ законодатель­ства в работе с кадрами, способами воздействия на коллектив, методами и техникой публичных выступлений, ведения переговоров при возникновении трудовых споров.

Совершенствованию работы с персоналом в таможенных орга­нах способствует развитие психологических служб в таможнях. Психология таможенного коллектива − это сложная совокупность внутриколлективных процессов и явлений, сторон его духовной жизни. Психология каждого таможенника и социально-психологичес­кие явления таможенного коллектива находятся в диалектическом единстве. Они взаимно влияют друг на друга.

Направлений в деятельности психологической службы в та­можни очень много. Во-первых, это участие в работе по профес­сиональному отбору кандидатов на службу в таможню. Во-вторых, создание банка психологических данных сотрудников таможни, проведение индивидуально-психологической работы с лицами, име­ющими признаки затрудненной адаптации. В-третьих, оказание по­мощи руководящему составу и подразделениям таможни в создании здорового морально-психологического климата. В-четвертых, про­ведение психологического консультирования и оказание психологи­ческой помощи сотрудникам таможни и членам их семей.

Очень полезной и результативной может оказаться работа психолога с резервом кадров на выдвижение. Возможности здесь следующие:

- проведение психологической диагностики на предмет воз­можности зачисления кандидата в резерв;

- осуществление психологического консультирования резер­виста по результатам его психологического обследования;

- оказание помощи резервисту в составлении индивидуально­го плана его подготовки к новой должности.

Кроме того, психолог с помощью средств психодиагностики может осуществлять контроль за профессиональным развитием ли­чности сотрудника таможни и участвовать в оценке кадров на ат­тестации.

Но реакция сотрудников таможни на появление психолога ве­сьма неоднозначна. Многие решили, что психолог вводится в та­моженный орган для проведения «чистки» среди личного состава и «обслуживания» только руководителей и начальников. У некоторых служащих наблюдается патологическая боязнь психологического об­следования. Основная причина их тревоги заключается в том, что полученная психологом информация станет достоянием широкой огласки. Но в Положении о психологической информации конкретно и четко определен круг лиц, имеющих доступ к информации, поря­док ее использования, ответственность лиц, допустивших разгла­шение психологической информации.

Некоторые сотрудники в ходе индивидуально-психологическо­го обследования не оставляют попыток выглядеть в благоприятном свете, создать слишком благоприятный образ себя. Ложные ответы в анкетах и опросниках ни к чему не приводят. В результате до­стоверность тестов и методик составляет 60-70*%.* Сложно вести психокоррекционную работу в таких условиях.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Кадры являются самым значительным ресурсом любого общест­ва, любой страны и любой организации. Недаром в западных эконо­мически развитых странах, говоря об управлении кадрами, подра­зумеваются именно «человеческие ресурсы».

В Украине же в период становления рыночных отношений на первый план также выдвигается потребность не в «кадрах», а именно в «человеческих ресурсах». Однако весьма распространена прак­тика малоэффективного их использования. Часть специалистов не могут найти работу или имеют работу более низкого уровня слож­ности, чем их действительный потенциал.

Сегодня эффективно управлять кадрами можно только при обязательном использовании современных научных исследований в области менеджмента и управления персоналом как одного из его направлений. Актуальной эта проблема является и в отношении всей системы таможенных органов Украины.

Создание принципиально новой для современного украинского государства таможенной службы − это уже свершившийся факт. И сейчас наступило время, когда решение задач ее дальнейшего раз­вития уже нельзя обеспечить экстенсивными формами, свойственны­ми начальному этапу становления.

За последние три года работа с кадрами выделена в таможен­ных органах в разряд приоритетных направлений. И это неслучай­но, поскольку без совершенствования кадровой работы, форм упра­вленческой деятельности, повышения профессионализма, организо­ванности и дисциплины невозможно решить задачи, поставленные перед таможенной службой страны.

Научные основы менеджмента в значительной степени применя­ются на практике в отношении таможенной системы Украины и, в ча­стности, Харьковской таможни как составного ее элемента.

Нами дана характеристика Харьковской таможне с точки зрения типов организации, выделяемых специалистами-менеджерами. На примере Харьковской таможни мы исследовали работу всех семи законов, обязательных для любой организации. В структуре таможенной си­стемы Украины и организационной структуре Харьковской таможни соблю­дены научные принципы построения организационных структур. При анализе схемы управления Харьковской таможней мы проследили в ее основе научно разработанные схемы управления. В работе с персоналом на Харьковской таможне довольно четко разграничены функ­ции линейных и штатных менеджеров. Система подбора, профессио­нальной адаптации и расстановки кадров в таможне хотя и не до­росла до маркетинга персонала, но строится исходя из рекоменда­ций менеджеров-теоретиков. Необходимость процесса развития ка­рьеры заложена в самой структуре таможенной системы Украины. Практически, все составные элементы, этапы и движущие мотивы процесса развития карьеры в таможне соответствуют выведенным теоретически. Плановые начала процесса развития служебной карь­еры также характерны для Харьковской таможни, хотя они пока еще сла­бо развиты.

В результате проведенного анализа мы можем сделать следу­ющие выводы.

Кадровая политика на Харьковской таможне, то есть комплекс согласованных правовых, организационно-управленческих, социаль­но-психологических мер, направленных на формирование необходимых кадровых ресурсов и обеспечение эффективной деятельности по решению поставленных перед таможней задач, осуществляется с учетом научных основ управления персоналом как самостоятель­ного вида деятельности в области менеджмента.

Работа с персоналом в таможне проводится по следующим направлениям:

- своевременное пополнение подразделений кадрами;

- оптимизация организационно-штатной структуры, рациональ­ная расстановка кадров;

* обеспечение высокого уровня профессионализма, условий для всестороннего развития личности каждого работника;
* мотивация кадров к эффективной служебной деятельности.

Работа с персоналом в таможне осуществляется в соответст­вии со следующими принципами:

1. Обеспечение строгого соблюдения требований законов, установленных норм и правил, регламентирующих жизнедеятель­ность работников, персональная ответственность за выполнение ими служебного и профессионального долга.

2. Доверие и уважение к работникам, объективная оценка их качеств и результатов служебной деятельности.

3. Создание условий для профессионального роста кадров, творческого исполнения ими своих служебных обязанностей.

4. Единоначалие с использованием в его пределах возможнос­тей коллегиальных органов.

5. Оптимальное сочетание опытных и молодых работников, преемственность в руководстве, планомерное движение кадров.

6. Гласность, систематическое информирование работников по вопросам работы с кадрами.

Главным критерием оценки эффективности работы с персона­лом в таможне являются результаты его деятельности в решении возложенных на него задач.

Тем не менее, работа с персоналом на Харьковской таможне нуждается в совершенствовании. Поскольку таможня является исполнительным органом в иерархии таможенной системы, совершенствова­ние кадровой политики в отдельно взятой таможне вне ее прямой зависимости от кадровой политики в таможенной системе в целом невозможно.

Для повышения эффективности кадровой работы, результатом которой является успешное выполнение поставленных перед Харьковской таможней задач, для создания предпосылок и потенциальных возможностей для развития карьеры служащих таможни необходимо осуществить комплекс дополнительных мер:

1. Разработать методику определения нагрузки таможенных служащих и внедрить научно обоснованные межотраслевые и ведомственные нормативы труда.

2. Разработать квалификационные требования к различным категориям сотрудников таможенных органов всех уровней.

3. Внедрить современные методики поиска, подбора, провер­ки и определения профессиональной пригодности претендентов на службу в таможенных органах.

4. Обеспечить пополнение кадров таможни специалистами по таможенному делу, подготовленными на базе Украинской таможен­ной академии, ее филиалов, других вузов и колледжей.

5. Обеспечить следующие возможности для непрерывного ро­ста квалификации кадров таможни:

- ввести практику обязательного обучения на курсах повыше­ния квалификации для всех служащих таможни по направлению их деятельности раз в три-четыре года на базе регионального тамо­женного управления и Государственного таможенного комитета;

- расширить контакты служащих таможни с должностными ли­цами вышестоящих органов соответствующего направления деятель­ности на местах − непосредственно в подразделениях таможни − для решения оперативных вопросов, для проведения «круглого сто­ла» теоретиков и практиков таможенного дела;

- распределять по таможням большее количество мест для обучения в Украинской таможенной академии и ее филиалах;

* обеспечивать должностных лиц таможни возможностью полу­чения дополнительного профессионального образования, которого требует специфика подразделения, (например, обучение на бух­галтерских курсах, компьютерная подготовка и так далее) за счет средств таможни;

- расширить практику проведения семинаров по различным направлениям деятельности таможни на базе других таможен, региональных таможенных управлений и Государственного таможенного комитета.

6. Совершенствовать кадровую службу в таможне, оснастить ее современными техническими средствами и методиками работы с персоналом.

7. Совершенствовать работу по ротации кадров, а именно, расширить практику осуществления ротации между таможенными ор­ганами, предварительно уточнив ее правовую основу и подготовив материально-техническую базу перемещения кадров.

8. Расширить направления работы по формированию резерва кадров на выдвижение, а именно:

- проводить с резервом кадров руководящего и среднего зве­на таможни эксперимент «Дублер»;

- осуществлять работу по выбору «лучшего таможенника» с последующим зачислением его в резерв кадров на выдвижение;

- расширить практику стажировок резервистов в других тамо­жнях и вышестоящих таможенных органах.

9. Осуществить мероприятия по развитию психологической службы таможни, оснастив ее современными техническими средства­ми и методиками, для эффективной работы с персоналом таможни по всем направлениям деятельности психолога, установленным вышестоящими таможенными органами.

10. Расширить издание учебной и справочной литературы и обеспечить таможни необходимым количеством экземпляров.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Таможенный кодекс Украины. − Х.: Фактор 2006.(Серия законодательства)

2. Веснин В. Р. Основы менеджмента: Учебное издание. − К.: Триада Лтд, 2003.

3. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебное издание 2-е допол­ненное и переработанное. − М.: Банки и биржи, издательское объединение ЮНИТИ, 2005.

4. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организа­ции: Учебно-практическое пособие. − М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2003.

5. Габричидзе Б. Принцип профессионализма в государствен­ной службе // Государство и право. − 2002. − № 12.

6. Маусов Н. Менеджмент персонала − ключевое звено внутрифирменного управления // Проблемы теории и практики управления. − 2002. − № 6.

7. Мишин А.К. В кадре − кадровые службы // ЭКО. − 1996. − № 9.

8. Организация деятельности практики психолога в таможен­ных органах: Кодекс профессиональной этики психологов. − К.: Государственный таможенный комитет Украины. − 1999.

9. Саруханов Э., Сотникова С. Как готовить кадры для пред­приятий // Проблемы теории и практики управления. − 2004. − № 4.

10. Саруханов Э., Сотникова С. Маркетинг персонала на пред­приятии // Проблемы теории и практики управления. − 2006. − № 1.

11. Страуссмен Дж. Стратегический государственный менедж­мент // Проблемы теории и практики управления. − 2005. − № 1.

12. Таможенные вести: ежемесячник. − Донецк. − 2005-06 гг.

13. Таможенный вестник: ежемесячник. − Государственный таможенный комитет Украины. − 2006-07 гг.

14. Хищенко В. Самоорганизация и менеджмент // Проблемы те­ории и практики управления. − 2006. − № 3.

15. Штаффельбах Бр. Теоретические основы и функции экономи­ки персонала // Проблемы теории и практики управления. − 1996. − № 5.

16. Об итогах работы таможенных органов Украины в 2006 году и основных направлениях их деятельности в 2007 году. Решение Коллегии Государственного таможенного комитета. − 2007.

17. Об итогах работы таможенных органов Украины в 2005 году и основных направлениях совершенствования их деятельности. Решение Коллеги Государственного таможенного ко­митета Украины. − 1996.

18. Об утверждении Инструкции об организации работы по формированию резерва кадров для выдвижения на руководящие должнос­ти в таможенных органах Украины. Приказ Государст­венного таможенного комитета Украины. − 2005.

19. Об утверждении Положения о порядке аттестации должност­ных лиц таможенных органов Украины. Приказ Госу­дарственного таможенного комитета Украины. − 2004.

20. О порядке представления документов к присвоению специ­альных званий должностным лицам таможенных органов Украины. Указание Государственного таможенного комитета Украины. − 2005.

21. О развитии системы профессионального образования тамо­женных кадров Украины. Приказ Государственного та­моженного комитета Украины. − 2005.

22. О ротации кадров в таможенных органах Украины. Приказ Государственного таможенного комитета Украины. − 2006.

23. О совершенствовании первоначальной подготовки и воспи­тания кадров таможенных органов. Приказ Государственного тамо­женного комитета Украины. − 1994.

24. Сборник нормативных актов по вопросам работы с кадрами в таможенных органах Украины: Указы Президента Украины, Постановления Верховной Рады, распорядительные акты региональ­ных ведомств, решения Коллегии Государственного таможенного ко­митета Украины, Приказы Государственного таможенного комитета Украины. Выпуск 1, книга 1. − К.: Государственный таможенный комитет Украины. − 2004.