

УДК 336.02

Маслова Екатерина Викторовна

магистрант кафедры теории и организации управления

Maslova Ekaterina V.

e-mail: katya.mikhailina@yandex.ru

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования

«Гжельский государственный университет»

Federal State Budget Educational Institution of Higher Education

“Gzhel State University”

Московская обл., Раменский р-н, пос. Электроизолятор, д. 67, Россия, 140155

Тел.: 8(499)553-84-04

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ
ГОСУДАРСТВЕННЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ
(НА ПРИМЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ФЕДЕРАЛЬНОЙ НАЛОГОВОЙ
СЛУЖБЫ РОССИИ ПО МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ)**

**IMPROVEMENT OF PERSONNEL POLICY OF STATE INSTITUTIONS
(ON THE EXAMPLE OF THE OFFICE OF THE FEDERAL TAX
SERVICE OF RUSSIA IN THE MOSCOW REGION)**

Аннотация: в статье рассматриваются пути совершенствования кадрового потенциала федеральной налоговой службы ФНС. Особое внимание при этом уделяется развитию личностных и профессиональных качеств сотрудников, которые формируются на всех этапах службы. Также предложены рекомендации по повышению мотивации сотрудников, привлечению в налоговые службы наиболее подготовленных специалистов.

Ключевые слова: Федеральная налоговая служба; налоги; труд; мотивация; кадровый потенциал.

Abstract: The article discusses ways to improve the human resources of the Federal tax service of the Federal tax service. Particular attention is paid to the development of personal and professional qualities of employees, which are formed at all stages of service. Also, the recommendations to increase the motivation of employees, to attract the most trained specialists to the tax services are offered.

Keywords: Federal tax service; taxes; labor; motivation; human resources.

В современных экономических условиях, когда огромная нагрузка по формированию доходной части государства ложится на налоговую службу, и при этом деятельность данного ведомства подлежит глубокому реформированию, на кадровый состав ФНС возлагается огромная нагрузка, которая при отсутствии должного опыта сотрудников не может рационально распределяться. Именно по этой причине развитие кадрового потенциала, который будет соответствовать решению предъявляемых для данной службы

задач, является одной из составляющих реализации стратегии социально-экономического развития России.

В условиях современной России кадровый потенциал государственных учреждений, федеральных служб и силовых ведомств приобретает все большее значение. Это касается и всей налоговой системы, так как именно она обеспечивает формирование всей доходной части государственного бюджета. При этом, не опираясь на законодательную базу, данная система однозначно будет давать систематические сбои, которые могут привести к нарушению законных прав и обязанностей налогоплательщиков.

В рамках проводимой политики, как к действующим сотрудникам налоговой службы, так и к кандидатам на нее, предъявляются абсолютно новые требования не только в отношении личностных особенностей каждого отдельного сотрудника, но чаще всего к их навыкам, знаниям и реальным умениям.

Необходимо отметить, что привлечению в налоговую службу высококвалифицированных специалистов препятствует в том числе и существование негативных установок и стереотипов по отношению к сотрудникам данной службы. Образ воров и негодяев, не желающих выполнять возложенные на них обязанности, все больше укрепляется в сознании людей, тем самым формируя отрицательное отношение общества к кадровой политике. Именно кадровый голод впоследствии приводит к тому, что на службу в ФНС вынуждены брать без соответствия сотрудников определенным требованиям и правилам.

Помимо этого необходимо учитывать, что на протяжении последних двадцати лет федеральная налоговая служба сталкивалась с различными организационными, психологическими и технологическими изменениями. В определенные периоды у личного состава подразделений не было времени на адаптацию к новым условиям труда, на переобучение и повышение уровня подготовки. На становление кадрового состава налоговой системы наибольшим образом оказали влияние изменение государственной политики

в отношении налоговой политики, модернизация всей системы и давление со стороны региональных рынков труда. По сути, формирование налоговой службы происходило за счет привлечения специалистов из торговой, сельской и производственной сфер деятельности. Как следствие в условиях реформирования всей налоговой службы, именно эти специалисты формировали новую систему.

Возможно, именно по этой причине мы имеем проблемы, с которыми сталкивается современная налоговая служба сегодня. Для решения таких задач нужны изменения и усовершенствования налоговой политики, а также повышение требований к квалификации кадров, которые бы обладали повсеместно высшим экономическим образованием. Ситуация усугубляется еще и тем, что налоговый процесс все более и более усложняется. И теперь недостаточно высокая квалификация специалистов налоговой службы может создать угрозу для всей экономической безопасности страны.

В связи со всем вышеперечисленным перед государством стоит задача по формированию кадрового потенциала налоговой службы, который будет приспособлен работать в новых быстро изменяющихся условиях. Все это нашло отражение в утвержденной 11 июля 2011 г. Концепции кадровой политики Федеральных налоговых органов [3].

При разработке данной концепции особое внимание авторы уделили анализу международного опыта в области менеджмента, его обобщению и рассмотрению возможностей его реализации в условиях российской действительности. При этом до сих пор неразрешенными остаются следующие вопросы: объем финансирования налоговой службы, увеличение эффективности экономических показателей, потенциальные варианты развития того или иного направления деятельности службы и др.

Как и везде основными направлениями развития системы управления персоналом является подбор кандидатов, обучение молодых сотрудников и, как следствие, грамотная расстановка уже имеющихся кадров, а также объективная оценка их деятельности, повышение нематериальной и

материальной мотивации, создание и развитие резерва управленческих кадров, который в короткие сроки сможет заменить руководящие должности без ущерба для общей деятельности ФНС [2].

Управление Федеральной налоговой службы России по Московской области является территориальным органом федерального органа исполнительной власти по контролю и надзору в области налогов и сборов. Следует отметить, что об уровне и успешности управления персоналом свидетельствуют итоговые экономические показатели, а также стабильность работы всей структуры. Однако существуют и специфические показатели: эффективность (результативность) деятельности структурных подразделений налоговых органов и отдельных сотрудников; удовлетворенность персонала своей работой; текучесть кадров; соблюдение трудовой дисциплины; наличие (отсутствие) конфликтов на всех уровнях отношений; социально-психологический климат; особенности организационной культуры [5].

Важным показателем, характеризующим эффективность управления трудовыми ресурсами, является текучесть кадров (рис. 1). В 2014 г. текучесть кадров в целом по УФНС России по Московской области составила 4,5 %. Наивысшего значения показатель текучести персонала достиг в 2013 г., составив 11,5 %. На этот период приходится значительный объем сокращений, связанный с оптимизацией численности сотрудников налоговых органов, а также наибольшим числом уволившихся по собственному желанию.

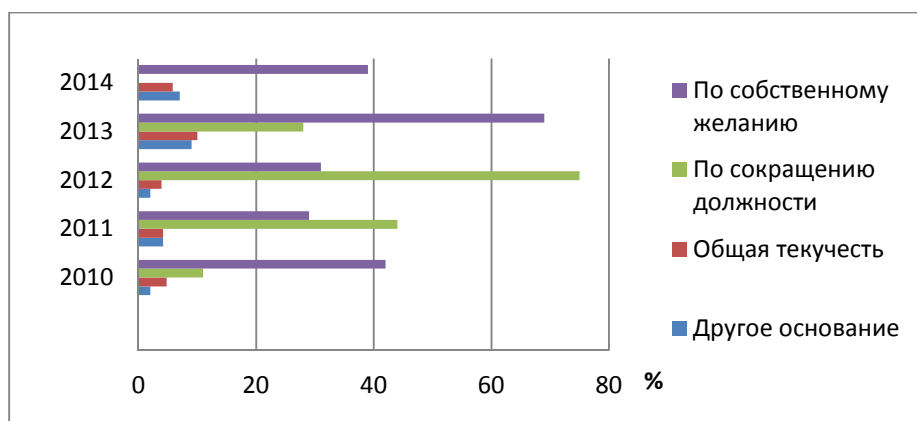


Рис. 1 – Динамика показателей движения персонала налоговых органов Московской области в 2010–2014 гг.

По данным УФНС России по Московской области в 2010 г. доля федеральных государственных служащих, имеющих высшее образование, составляла 93,3 %, в 2011 г. – 95,0 %, в 2012 г. – 96,0 %, в 2013 г. – 96,2 %, в 2014 г. – 96,5 %. При этом 65,0 % государственных служащих являются специалистами в области экономики и управления. Увеличение числа сотрудников налоговых органов с высшим образованием прежде всего связано с происходящими процессами модернизации налоговых органов [1].

В соответствии с Федеральным законом от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» и Указом Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. № 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации» определен четкий алгоритм проведения конкурса на замещение вакантных должностей государственной службы России [6].

Так, рассмотрение кандидатов на службу в налоговую систему осуществляется только при наличии характеристики с прежнего места работы. При этом предпочтение отдается сотрудникам, ранее проходившим службу в федеральной налоговой службе.

В Управлении Федеральной налоговой службы по Московской области набор на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы производится на основании конкурса в два этапа. На первом этапе кандидат заполняет базовые кадровые документы (анкета, автобиография, соглашение на обработку персональных данных), проходит собеседование. Специалист отдела кадров должен тщательно проверить все документы. Среди требований к образованию чаще всего является наличие бухгалтерской и экономической специальностей. По результатам анализа имеющихся документов, если человек подходит по всем требованиям, претенденту сообщается о дате итогового собеседования.

Собеседование проводит конкурсная комиссия, в которую входят представитель нанимателя или действующие от его лица гражданские служащие (в том числе представители кадрового аппарата подразделения),

представитель соответствующего органа по управлению государственной службой, а также представители научных и образовательных учреждений, других организаций, приглашаемые органом управления государственной службы по запросу представителя нанимателя в качестве независимых экспертов – специалистов по вопросам, связанным с гражданской службой. Число независимых экспертов должно составлять не менее четверти от общего числа членов конкурсной комиссии.

На втором этапе достоверность анкетных данных проверяется в более усиленном формате. В формате интервьюирования определятся спектр обязанностей определенной кандидатуры на прошлом месте работы, определяются его личностные особенности, его жизненные принципы и черты характера. Результаты и итоги собеседования доводятся до кандидата в течение трех рабочих дней. В случае принятия положительного решения кандидат принимается на испытательный срок для проверки соответствия предполагаемой должности. Минимальный испытательный срок занимает от трех месяцев до 1 года. Чаще всего согласно статистическим данным на работу поступают выпускники тех высших учебных заведений, которые ранее проходили преддипломную практику в ФНС [4].

По наблюдениям специалистов отдела по работе с персоналом, в налоговую службу чаще идут работать женщины, так что в случае выбора между кандидатами приоритет получают мужчины. При выборе кандидатов на руководящие должности предпочтение отдается внутренней ротации кадров или переводу служащих в УФНС по Московской области на основании квалификационного экзамена.

Для повышения мастерства служащих в УФНС активно применяется обучение на рабочем месте в форме инструктажа, советов и регулярных указаний руководителей, поручения специальных задач, наставничества, делегирования.

Чтобы служащие знали, каких профессиональных знаний и навыков от них ждут, сотрудники отделов по работе с персоналом разрабатывают для каждого служащего должностные регламенты.

Все вышеизложенное позволяет обозначить первоочередные задачи по совершенствованию кадровой политики ФНС России:

- повышение эффективности обучения и переподготовки персонала налоговых органов Московской области;

- повышение уровня профессиональных знаний специалистов территориальных налоговых органов региона, в особенности в части внедрения в деятельность территориальных налоговых органов новых информационных технологий.

Таким образом, наше исследование показало, что кадровая работа проводится на регулярной основе, но практические действия и мероприятия разрознены, часто не согласованы между собой, что препятствует формированию целостной системы кадровой работы. В организации работы с персоналом на современном этапе развития наступает новый период, характеризующийся усилением внимания к личности работников, их мотивации и поискам новых стимулов. В условиях ограниченности у руководителя прямых материальных стимулов особая роль отводится развитию внутриличностной мотивации, когда сама профессиональная деятельность является способом самовыражения и самореализации человека. При этом необходимо использовать современные методы и инструменты управления для определения и использования всех потенциальных возможностей сотрудников в профессиональной деятельности.

Список литературы

1. Итоговый отчет Федеральной налоговой службы России о результатах анализа состояния и перспектив развития системы образования за 2013 г.

2. Приказ ФНС России «Об утверждении перечней организаций, находящихся в ведении ФНС России» от 30 дек. 2013 г. № НД-7-5/661@.

3. Приказ «Об утверждении Концепции кадровой политики Федеральной налоговой службы» от 11 июля 2011 г. № ММВ-7-4/436@ // Информ.-прав. портал ГАРАНТ.

4. Рогова Г. И. Профессиональная компетентность как основа конкурентоспособности работников налоговых органов России // Novainfo.ru. 2015. № 34. С. 349–358.

5. Троценко С.А. Особенности бюджетных инвестиций в сфере высшего профессионального образования // Юрид. мир. 2011. № 2. С. 41–45.

6. Федеральным законом от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» и Указом Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г.