

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(НИУ «БелГУ»)**

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В СИСТЕМЕ
УПРАВЛЕНИЯ ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНОВ (НА ПРИМЕРЕ
ГРАЙВОРОНСКОГО ТАМОЖЕННОГО ПОСТА
БЕЛГОРОДСКОЙ ТАМОЖНИ)**

Дипломная работа студента

очного отделения 5 курса группы 05001105

Сапелкиной Екатерины Федоровны

**Научный руководитель
кандидат экономических наук,
доцент Селюков М.В.**

**Рецензент
начальник Грайворонского
таможенного поста
Белгородской таможни,
полковник таможенной службы
А.В. Хаустов**

БЕЛГОРОД, 2016 год

СОДЕРЖАНИЕ

	стр.
ВВЕДЕНИЕ	3
РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В СИСТЕМЕ УПРАВ- ЛЕНИЯ ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНОВ	9
РАЗДЕЛ II. ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ КАДРОВЫХ ТЕХНО- ЛОГИЙ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ТАМОЖЕН- НЫХ ОРГАНОВ ГРАЙВОРОНСКОГО ТАМОЖЕН- НОГО ПОСТА	29
РАЗДЕЛ III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВЫХ ТЕХНОЛО- ГИЙ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНОВ	51
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	68
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	72
ПРИЛОЖЕНИЯ	78

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы дипломного исследования обусловлена происходящими в системе государственной власти и управления таможенных органов значительными изменениями, которые привели к существенным переменам в организации и содержании деятельности государственных гражданских служащих, увеличению объемов работы, к количественным и качественным изменениям в структуре персонала. Усложнились условия отбора, расстановки, обучения и воспитания кадров.

Сегодня необходимо говорить не столько об отдельных мерах, направленных на улучшение кадрового обеспечения государственных органов России в интересах более качественного выполнения стоящих перед ними задач, сколько о постоянном совершенствовании управленческих механизмов, в первую очередь социальных, систематическом применении современных кадровых технологий в управлении персоналом государственной гражданской службы.

Кадровые технологии в настоящее время являются одной из стратегических задач российского государства. Управление кадровыми технологиями – важный фактор повышения общей эффективности деятельности предприятий и государства в целом.

Кадровые технологии являются важнейшим средством управления количественными и качественными характеристиками персонала, обеспечивающее достижение целей таможенных органов¹.

За последние десятилетия произошли существенные изменения в экономической, общественной и социальной жизни, а именно возрос общий, профессиональный уровень участников внешнеэкономической деятельности, широко внедряются новые информационные технологии во всех сферах жизни. Все это делает необходимым анализировать систему профессиональной

¹ Попова В.Е. Роль информационных технологий управления кадровым потенциалом таможенных органов в процессе реформирования системы государственной службы РФ : монография. М., 2013.

подготовки кадров таможенных органов, с учетом требований сегодняшнего дня.

Создание действенного механизма управления кадровыми технологиями позволит целенаправленно формировать кадровый потенциал таможенных органов с необходимым уровнем профессионального мастерства, а также рационально использовать способности каждого должностного лица при этом, не нарушая баланс интересов отдельных личностей и таможенных органов в целом.

В системе государственной гражданской службы реализация технологий управления персоналом регулируется не только общегражданскими нормами, но и специальным законодательством о государственной гражданской службе и внутренними нормативными и административными требованиями¹.

Грамотное использование кадровых технологий повышает управляемость и эффективность деятельности должностных лиц таможенных органов. Между тем, до настоящего времени остаются недостаточно исследованными многие аспекты разработки и внедрения современных, кадровых технологий в системе таможенных органов.

Таким образом, актуальность темы дипломного исследования обусловлена необходимостью совершенствования кадровых технологий в системе управления таможенных органов.

Степень разработанности темы. Вопросы кадровых технологий в системе государственной гражданской службы рассматривались в работах таких ученых как: М.А. Асланов, Н.Н. Богдан, М.Г. Киржоманов, А.В. Кондрашин, А.С. Логинова, Е.О. Любкина, Е.В. Опарина, Н.Н. Орехова, Е.А. Панова, В.Е. Попова, М.А. Чекин, Т.В. Щукина².

¹ О государственной гражданской службе Российской Федерации : федер. закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ (ред. от 08.06.2015) // Справочно – правовая система «КонсультантПлюс». Разд. «Законодательство». Информ. Банк. «Версия Проф».

² Асланов М.А. Современные кадровые технологии в органах государственной власти // Экономика и экологический менеджмент. 2014. №1; Богдан Н.Н. Кадровые технологии в государственной и муниципальной службе. Новосибирск., 2009; Киржоманов М.Г. Право-

В публикациях А.М. Беляева, П.П. Кудаев, С.К. Рогожина, А.В. Сороко, Н.А. Чиждова, Т.О. Шкилевой, значительное внимание уделяется кадровым технологиям в таможенных органах¹.

Однако, несмотря на повышенный интерес ученых к кадровым технологиям, данная проблема (применительно к системе управления таможенными органами) остается недостаточно разработанной. Как показывает анализ некоторых источников, вопросы кадровых технологий таможенных органов требуют детального исследования.

В качестве **проблемы** исследования выступает противоречие между необходимостью совершенствования кадровых технологий в системе таможенных органов и недостаточной теоретической обоснованностью механизма их реализации.

Объект дипломного исследования является система управления персоналом в таможенных органах.

вые основы подбора кадров государственных служащих, их аттестации и повышения квалификации в Российской Федерации. М., 2011; Кондрашин А.В. Система кадровых технологий в военной службе: Социологический анализ : дис. ... канд. соц. наук: 22.00.08 М., 2009; Логинова Е.А. Кадровый потенциал таможенных органов России в условиях интеграции в мировую экономику // Вестник Нижегородской академии МВД России. 2013. № 21; Любкина Е.О. Сравнительный анализ традиционных и инновационных кадровых технологий оценки должностных лиц таможенных органов // Вестник МГОУ. Экономика. 2013. № 4; Опарина Н.Н., Панова Е.А. Современные кадровые инструменты в системе государственной гражданской службы // Государственное управление. Электронный вестник. 2015. № 48; Орехов Е.В. Основные направления развития кадрового потенциала Федеральной таможенной службы Российской Федерации // Вестник МГОУ. 2014. № 3; Попова В.Е. Роль информационных технологий управления кадровым потенциалом таможенных органов в процессе реформирования системы государственной службы РФ : монография. М., 2013; Чекин М.А. Кадровые технологии на государственной службе. Пермь., 2009; Щукина Т.В. Кадровая политика в системе государственной гражданской службы субъектов Российской Федерации: концептуальные подходы и административно – правовое регулирование. М., 2011;

¹ Беляева А.М. Современные кадровые технологии в органах власти : монография. Спб., 2015; Кудаев П.П. Мероприятия по формированию современных внутриорганизационных кадровых технологий в системе государственной гражданской службы // Молодой ученый. 2013. № 12. ; Рогожина С.К. Управление процессом профессионального развития персонала в деятельности кадровых служб таможенных органов : дис. ... канд. экон. наук: М., 2009; Сороко А.В. Управление кадровым потенциалом государственной гражданской службы на основе формирования резерва управленческих кадров : дис. ... канд. экон. наук: М., 2011; Н.А. Кадровые технологии. М., 2010; Шкилева Т.О. Формирование кадрового состава государственной гражданской службы в современных условиях : дис. ... канд. соц. наук: М., 2012.

Предмет исследования – кадровые технологии в системе управления таможенных органов.

Цель дипломной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию кадровых технологий в системе управления Грайворонского таможенного поста Белгородской таможни.

Задачи дипломного исследования:

- 1) изучить теоретические основы кадровых технологий в системе управления таможенных органов;
- 2) проанализировать кадровые технологии в системе управления таможенных органов (на примере Грайворонского таможенного поста);
- 3) предложить направления совершенствования кадровых технологий (на примере Грайворонского таможенного поста).

В качестве **теоретико – методологической основы исследования** выступают основные положения системного подхода, изложенного в исследованиях Ю.Ю. Антропова, А.М. Беляева, А.Н. Савлука, Д.В. Степанкова, и позволившего рассмотреть управление в таможенных органах как систему, изменяющуюся в результате взаимодействия отдельных элементов с внешней средой¹.

Важную роль в процессе исследования играли методы сравнительного анализа, наблюдения и анализа данных. Обработка эмпирических данных осуществлялась посредством методов математической статистики.

Эмпирической базой исследования послужили: федеральные нормативно – правовые акты, приказы Федеральной таможенной службы, указы президента РФ, статистические данные о кадрах Грайворонского таможенного поста; научные источники в виде данных и сведений из книг, журнальных

¹ Антропова Ю.Ю. Современные кадровые технологии на государственной гражданской службе : монография. Екатеринбург, 2015; Беляева А.М. Современные кадровые технологии в органах власти: монография. М., 2015; Савлук А.Н. Механизмы реализации государственной кадровой политики в условиях современной административной реформы : дис. ... канд. полит. наук: М., 2013; Степанков Д.В. Управление ротацией кадров государственной гражданской службы Российской Федерации : монография. Орел, 2015.

статей, материалов научных конференций монографии, периодическая печать, результаты собственных расчетов и проведенных исследований¹.

Научно – практическая значимость исследования: заключается в том, что основные положения и выводы представленного исследования уточняют позиции кадровых технологий в системе таможенных органов.

Результаты исследования могут быть использованы в деятельности Грайворонского таможенного поста, а также для управленческих воздействий на государственной гражданской службе, в управлении персоналом таможенных органов Белгородской таможни.

¹ О государственной гражданской службе Российской Федерации : федер. закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ (ред. от 08.06.2015) // Справочно – правовая система «КонсультантПлюс». Разд. «Законодательство». Информ. Банк. «Версия Проф».; О системе государственной службы Российской Федерации : федер. закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ (ред. от 12.07.2015) // Справочно – правовая система «КонсультантПлюс». Разд. «Законодательство». Информ. Банк. «Версия Проф».; О службе в таможенных органах Российской Федерации : федер. закон от 21 июля 1997 г. № 114-ФЗ (ред. от 08.06.2015) // Справочно – правовая система «КонсультантПлюс». Разд. «Законодательство». Информ. Банк. «Версия Проф».; О таможенном регулировании в Российской Федерации : федер. закон от 27 ноября 2010 г. № 311-ФЗ (ред. от 01.01.2016) // Справочно – правовая система «КонсультантПлюс». Разд. «Законодательство». Информ. Банк. «Версия Проф».; порядке проведения аттестации сотрудников таможенных органов : Приказ ФТС России от 24 декабря 2008 г. № 1658 (ред. от 17.04.2012) // Справочно – правовая система «КонсультантПлюс». Разд. «Законодательство». Информ. Банк. «Версия Проф».; О проведении аттестации государственных гражданских служащих : Указ Президента РФ от 1 февраля 2005 года. № 110 (ред.от 28.08.2015) // Справочно – правовая система «КонсультантПлюс». Разд. «Законодательство». Информ. Банк. «Версия Проф».; О порядке сдачи квалификационного экзамена : Указ Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. № 111 (ред. от 01.07.2014) // Справочно – правовая система «КонсультантПлюс». Разд. «Законодательство». Информ. Банк. «Версия Проф».; О конкурсе на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы Российской Федерации : Указ Президента Рос. Федерации. от 1 февраля 2005 г. № 112 (ред. от 19.03.2014) // Справочно – правовая система «КонсультантПлюс». Разд. «Законодательство». Информ. Банк. «Версия Проф».; Об утверждении инструкции об организации работы по формированию резерва кадров для выдвижения на руководящие должности в таможенных органах в РФ : приказ ГТК РФ от 6 июля 1999 г. № 407 // Справочно – правовая система «КонсультантПлюс». Разд. «Законодательство». Информ. Банк. «Версия Проф».; Об утверждении методики проведения конкурса на замещение вакантной должности Федеральной государственной гражданской службы, сроков и порядка работ конкурсных комиссий в таможенных органах Российской Федерации : Приказ ФТС России от 16 марта 2015 г. № 441 (ред. от 28.08.2015) // Справочно – правовая система «КонсультантПлюс». Разд. «Законодательство». Информ. Банк. «Версия Проф».; Об утверждении положения о порядке проведения аттестации сотрудников таможенных органов Российской Федерации : Приказ ФТС России от 24 декабря 2008 г. № 13218 (ред. от 29.01.2009) // Справочно – правовая система «КонсультантПлюс». Разд. «Законодательство». Информ. Банк. «Версия Проф».

Апробация результатов исследования. Апробация результатов исследования осуществилась на Международной научно-практической конференции НИУ БелГУ, Управление в XXI веке, на Международной научно - практической конференции наука и образование в социокультурном пространстве современного общества, а также основные положения и выводы апробированы в работах автора¹.

Структура дипломной работы. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка источников и литератур, приложений. В тексте дипломной работы содержатся таблицы и рисунки, иллюстрирующие аналитические и структурно-логические связи исследования.

¹ Развитие кадровых технологий в системе таможенных органов // Управление в XXI веке: сборник статей по материалам студенческой Международной научно-практической конференции. НИУ «БелГУ», 22 октября 2015 года.; Современные кадровые технологии в системе управления таможенных органов // Сборник научных трудов по материалам Международной научно – практической конференции. Смоленск ООО «НОВАЛЕНСО», 29 февраля, 2016 года.

РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНОВ

На сегодняшний день система таможенной службы столкнулась с достаточно серьезной проблемой, которая заключается в низкой эффективности организации труда государственных служащих и нерациональном использовании их потенциальных возможностей. Наличие данной проблемы обусловлено недостаточным использованием таможенными органами современных технологий и методов организации труда.

Повышение эффективности трудовой деятельности государственных служащих таможенных органов не представляется возможным без использования современных кадровых технологий. Кадровые технологии являются неотъемлемой частью получения персоналом дополнительных, либо новых знаний для профессионального выполнения функциональных обязанностей в условиях реформирования органов государственной власти, реализации на государственном (региональном) уровне приоритетных национальных интересов.

Таможенная служба является видом профессиональной деятельности граждан РФ по реализации государственных полномочий таможенных органов. Наиболее точное определение данной деятельности закреплено в Федеральном законе от 21.07.1997 г. № 114-ФЗ «О службе в таможенных органах Российской Федерации».

«Служба в таможенных органах является видом государственной службы граждан Российской Федерации, осуществляющих профессиональную деятельность по реализации функций, прав и

обязанностей таможенных органов, входящих в систему правоохранительных органов Российской Федерации»¹.

Учитывая отсутствие в законодательных актах соответствующего легального определения, и обобщив правовые подходы в области регулирования статуса госслужащего в таможенных органах, можно сформулировать понятие государственного таможенного служащего.

Государственный гражданский служащий (должностное лицо таможенных органов) – гражданин РФ, исполняющий профессиональный служебные обязанности государственной службы в таможенных органах или учреждениях системы таможенных органов, которому присвоено специальное звание или классный чин по замещаемой государственной должности.

«Согласно Федеральному закону от 27.11.2011. № 311-ФЗ «О таможенном регулировании в Российской Федерации» государственные таможенные служащие делятся на две категории:

1) сотрудники таможенных органов, которые замещают должности в порядке, установленном Федеральным законом «О службе в таможенных органах Российской Федерации», в соответствии с которым присваиваются специальные звания;

2) государственные гражданские служащие таможенных органов Российской Федерации, замещающие должности в порядке, установленном Федеральным законом «О государственной гражданской службе в Российской Федерации», и в соответствии с которым присваиваются классные чины гражданской службы»².

¹ О службе в таможенных органах Российской Федерации : федер. закон от 21 июля 1997 г. № 114-ФЗ (ред. от 08.06.2015) // Справочно – правовая система «КонсультантПлюс». Разд. «Законодательство». Информ. Банк. «Версия Проф». – Ст. 1.

² О таможенном регулировании в Российской Федерации : федер. закон от 27 ноября 2010 г. № 311-ФЗ (ред. от 01.01.2016) // Справочно – правовая система «КонсультантПлюс». Разд. «Законодательство». Информ. Банк. «Версия Проф». – Ст. 9.

Эффективность работы таможенных органов определяется уровнем образования государственных и гражданских служащих, их квалификацией, а также отношением к работе.

Проводимые в настоящее время в России реформы, затрагивающие интересы таможенных органов оказывают существенное влияние на персонал государственной гражданской службы.

Одним из направлений реформирования является внедрение на государственной службе Российской Федерации эффективных технологий и современных методов кадровой политики.

Н.Н. Богдан подчеркивает, что «кадровая политика – представляет собой систему принципов и норм, приводящая кадровый состав в соответствии с развитием государственной гражданской службы; это система установок, определяющих основные направления работы с персоналом, ее формы и методы¹.»

Осуществление государственной кадровой политики неразрывно связано с разработкой концепций и реализацией эффективных кадровых технологий. Именно кадровые технологии в системе кадровой работы являются тактикой реализации государственной кадровой политики.

Кадровая политика реализуется двумя направлениями:

1) формированием кадрового состава профессиональных государственных служащих, обладающих необходимыми качествами государственного служения;

2) использованием современных кадровых технологий.

По мнению М.А Чекина, кадровые технологии в широком смысле можно рассматривать как: «Средство управления количественными и качественными характеристиками состава персонала, обеспечивающее

¹ Богдан Н.Н. Кадровые технологии в государственной и муниципальной службе. Новосибирск., 2009.

достижение целей таможенной службы и ее эффективное функционирование¹.

Беляева А.М полагает, что: «Кадровые технологии – совокупность последовательно производимых действий, приемов, операций, которые позволяют либо получить информацию о возможностях человека (способностях, профессиональных знаниях, умениях, навыках), сформировать требуемые для государственной гражданской службы, либо изменить условия их реализации²».

Исходя из толкования законодательства о государственной службе, к кадровым технологиям относят:

- аттестация;
- квалификационный экзамен;
- конкурс;
- комплектование кадрового резерва;
- подготовка, переподготовка, повышение квалификации;
- оценка профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих;
- мотивация служащих.

С точки зрения структуры, кадровые технологии в таможенных органах имеют сложное строение. Согласно Федеральному закону от 24.07.2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе» их можно представить в виде рисунка.

¹ Чекин М.А. Кадровые технологии на государственной службе. Пермь., 2009.

² Беляева А.М. Современные кадровые технологии в органах власти. Спб., 2015.

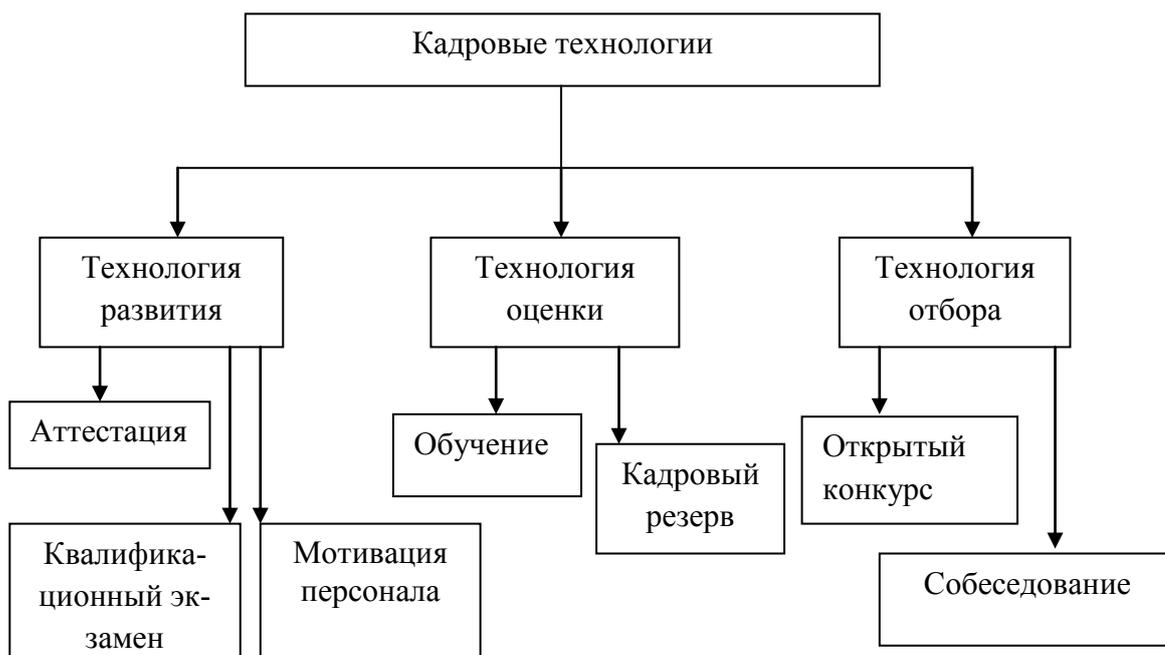


Рис. 1. Структура кадровых технологий в системе таможенных органов

Так, технология развития включает в себя кадровую технологию аттестации, кадровую технологию квалификационного экзамена и мотивацию персонала.

Согласно учебнику Киржоманова М.Г.: «Кадровая технология аттестации – это специальная комплексная оценка, которая определяет количественную и качественную меру соответствия должностными лицами таможенных органов занимаемой должности, возможность передвижения на новую ступень карьерной лестницы, либо предоставление сотрудника таможенного органа к государственной награде Российской Федерации»¹.

Аттестация призвана способствовать формированию кадрового состава государственной гражданской службы, повышению профессионального уровня и решению вопросов, связанных с определением преимущественного права на замещение должности гражданской службы при сокращении должностей гражданской службы в государственном органе, а также вопросов, связанных с изменением условий оплаты труда гражданских служащих.

¹ Киржоманов М.Г. Правовые основы подбора кадров государственных служащих, их аттестации и повышения квалификации в Российской Федерации. М., 2011.

«В соответствии с указом Президента Российской Федерации, аттестации, подлежат все государственные гражданские служащие, кроме:

- государственных гражданских служащих проработавших в занимаемой должности гражданской службы менее одного года;
- достигших возраста 60 лет;
- беременных женщин;
- находящихся в отпуске по беременности и родам и в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет.
- замещающих должности гражданской службы категорий «руководители» и «помощники (советники)», с которыми заключен срочный служебный контракт;
- в течение года со дня сдачи квалификационного экзамена»¹.

«Согласно Федеральному закону от 21.07.1997 № 114-ФЗ «О службе в таможенных органах Российской Федерации», аттестация сотрудников таможенных органов проводится не чаще одного раза в два года, но не реже одного раза в четыре года. Не смотря на четкое определение срока проведения аттестации, в законе указан пункт, который гласит, что может быть проведена досрочная аттестация сотрудника таможенного органа по согласованию с начальником вышестоящего таможенного органа»².

Важная функция аттестации – информационная, в результате которой аттестационная комиссия должна сообщать сотруднику, в какой области он нуждается в дополнительном обучении, какие недостатки профессиональной деятельности требуют устранения и корректировки.

Порядок проведения аттестации сотрудников таможенных органов определяется положением «О порядке проведения аттестации сотрудников

¹ О проведении аттестации государственных гражданских служащих : Указ Президента РФ от 1 февраля 2005 года. № 110 (ред.от 28.08.2015) // Справочно – правовая система «КонсультантПлюс». Разд. «Законодательство». Информ. Банк. «Версия Проф».

² О государственной гражданской службе Российской Федерации : федер. закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ (ред. от 08.06.2015) // Справочно – правовая система «КонсультантПлюс». Разд. «Законодательство». Информ. Банк. «Версия Проф». – Ст. 48.

таможенных органов», утверждаемым руководителем Федеральной таможенной службы¹.

Кадровая технология квалификационного экзамена – это процедура оценки уровня профессиональной подготовки, знаний, навыков, умений гражданского служащего для присвоения ему соответствующего классного чина, так отмечал в своих трудах Чижов Н.А.².

Квалификационный экзамен сдают государственные гражданские служащие таможенных органов Российской Федерации, с которыми заключены срочные служебные контракты, за исключением гражданских служащих, замещающих:

– должности гражданской службы категории «руководители», относящиеся к высшей группе должностей гражданской службы;

– должности гражданской службы категории «помощники (советники)», назначение на которые и освобождение от которых осуществляются Президентом Российской Федерации;

– должности гражданской службы, относящиеся к главной группе должностей гражданской службы, назначение на которые и освобождение от которых осуществляются Правительством Российской Федерации.

Квалификационный экзамен проводится конкурсной или аттестационной комиссией, создаваемой приказом руководителя соответствующего таможенного органа.

В состав аттестационной комиссии входит: председатель аттестационной комиссии, его заместитель (заместители), члены аттестационной комиссии и секретарь (ответственный секретарь Высшей аттестационной комиссии (ВАК) ФТС России).

Секретарь аттестационной комиссии имеет право совещательного голоса.

¹ О порядке проведения аттестации сотрудников таможенных органов : Приказ ФТС России от 24 декабря 2008 г. № 1658 (ред. от 17.04.2012) // Справочно – правовая система «КонсультантПлюс». Разд. «Законодательство». Информ. Банк. «Версия Проф».

² Чижов Н.А. Кадровые технологии. М., 2010.

«В состав аттестационной комиссии также могут быть включены: первый заместитель начальника таможенного органа, заместитель начальника таможенного органа по кадрам, заместитель начальника таможенного органа по собственной безопасности, начальник юридической службы (отдела), начальник отдела (отделения) кадров, психолог и другие сотрудники по решению начальника таможенного органа»¹.

«Квалификационный экзамен гражданских служащих таможенных органов проводится по вопросу присвоения классного чина:

– первого классного чина государственной гражданской службы по замещаемой должности;

– очередного классного чина по замещаемой должности, для которой предусмотрен классный чин равный или более высокий, чем чин, присваиваемый гражданскому служащему;

– классного чина, назначаемого на более высокую должность, для которой предусмотрен более высокий классный чин, чем тот, который имеет государственный служащий.

Гражданским служащим, замещающим должности федеральной гражданской службы высшей группы, присваивается классный чин гражданской службы - действительный государственный советник Российской Федерации 1, 2 или 3-го класса.

Гражданским служащим, замещающим должности федеральной гражданской службы главной группы, присваивается классный чин гражданской службы - государственный советник Российской Федерации 1, 2 или 3-го класса.

Гражданским служащим, замещающим должности федеральной гражданской службы ведущей группы, присваивается классный чин

¹ Об утверждении положения о порядке проведения аттестации сотрудников таможенных органов Российской Федерации : Приказ ФТС России от 24 декабря 2008 г. № 13218 (ред. от 29.01.2009) // Справочно – правовая система «КонсультантПлюс». Разд. «Законодательство». Информ. Банк. «Версия Проф».

гражданской службы - советник государственной гражданской службы Российской Федерации 1, 2 или 3-го класса.

Гражданским служащим, замещающим должности федеральной гражданской службы старшей группы, присваивается классный чин гражданской службы - референт государственной гражданской службы Российской Федерации 1, 2 или 3-го класса.

Гражданским служащим, замещающим должности федеральной гражданской службы младшей группы, присваивается классный чин гражданской службы - секретарь государственной гражданской службы Российской Федерации 1, 2 или 3-го класса.

Классный чин гражданской службы - действительный государственный советник Российской Федерации 1, 2 или 3-го класса присваивается Президентом Российской Федерации.

В федеральных органах исполнительной власти классный чин федеральной гражданской службы - государственный советник Российской Федерации 1, 2 или 3-го класса присваивается Правительством Российской Федерации»¹.

На основании результатов квалификационного экзамена принимается решение о присвоении классного чина гражданскому служащему, либо направляется представление о присвоении сдавшему квалификационный экзамен классного чина в порядке, установленном законодательством РФ о государственной гражданской службе.

В.П. Пугачева в своей работе дает следующее определение: «Мотивация – это кадровая технология, представляющая собой совокупность движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, имеющей определенную целевую направленность»².

¹ О порядке сдачи квалификационного экзамена : Указ Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. № 111 (ред. от 01.07.2014) // Справочно – правовая система «КонсультантПлюс». Разд. «Законодательство». Информ. Банк. «Версия Проф».

² Пугачева В.П. Мотивация трудовой деятельности. М., 2011.

Главной целью мотивации является - активизировать работающих, побудить их трудиться эффективно для реализации намеченных целей.

Постоянное мотивирование деятельности государственных служащих основывается на исследовании мотивов и потребностей персонала.

В последние годы выделяют следующие факторы мотивации персонала в системе государственной службы:

1) государственная служба как место работы является гарантией постоянной занятости;

2) потребности в более полной реализации своих профессиональных качеств и желание приносить больше пользы обществу и государству;

3) престижность как мотив поступления на государственную службу;

4) материальные стимулы;

5) усиление внешнего контроля со стороны СМИ, граждан, общественных организаций.

Таким образом, мотивы в сфере таможенных органов можно разделить на две большие группы.



Рис. 2. Методы мотивации в таможенных органах

В свою очередь, технология оценки включает в себя: кадровую технологию обучения государственных гражданских служащих и технологию кадрового резерва.

Следует привести определение кадровой технологии обучения государственных служащих, которое представлено в работе Кудяева П.П : «Под кадровой технологией обучения государственных гражданских служащих, понимается получение дополнительных к базовому высшему образованию новых знаний, позволяющих присвоить служащему новую специализацию и квалификацию»¹.

Обучение осуществляется на основе договоров, заключаемых кадровой службой от лица государственного органа по результатам конкурса с соответствующими аккредитованными образовательными учреждениями. На профессиональную переподготовку направляются, как правило, служащие, включенные в резерв для выдвижения на должность более высокой группы должностей, либо замещающие определенную государственную должность, но не имеющие соответствующего профессионального образования по специальности, необходимого для выполнения обязанностей по замещаемой государственной должности. Формы и методы профессиональной переподготовки и повышения квалификации устанавливаются образовательным учреждением, где проходит обучение, в зависимости от сложности образовательных программ, в соответствии с потребностями государственных органов и на основании заключенных договоров.

Основными направлениями обучения являются:

– первичное обучение в соответствии с задачами таможенной службы и спецификой работы;

¹ Кудяев П.П. Мероприятия по формированию современных внутриорганизационных кадровых технологий в системе государственной гражданской службы // Молодой ученый. 2013. №12. С. 58.

- обучение для ликвидации разрыва между требованиями должности и личными качествами;
- обучение для повышения общей квалификации;
- обучение для усвоения новых приемов и методов выполнения трудовых операций.

Согласно данным Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации, в среднем ежегодно количество государственных гражданских служащих, проходящих программы дополнительного профессионального образования, достигает около 60,5 тысяч человек на федеральном уровне и около 40 тысяч человек из субъектов РФ. Так, например в 2015 году, потребность федеральных органов исполнительной власти в дополнительном профессиональном образовании оставила 133 тысячи человек, а объем финансирования — 1,1 миллиарда рублей. В то же время ежегодно обучается не более 10-15% федеральных государственных гражданских служащих федерального уровня и около 20% государственных гражданских служащих субъектов РФ¹.

В свою очередь, технология кадрового резерва является основной технологией, призванной обеспечить служебно – должностное продвижение и в целом профессиональное развитие сотрудников таможенных органов.

Основной целью формирования и использования кадрового резерва является своевременное обеспечение гражданской службы высококвалифицированными кадрами.

«Основными задачами работы с резервом являются:

- отбор сотрудников таможенных органов, обладающих необходимыми личными деловыми качествами для назначения на руководящие должности в таможенных органах, изучение их личных деловых качеств;
- организация профессиональной подготовки кандидатов на выдвижение;

¹ Сафонов А. Служба народу: тест на профпригодность // Кадровик. 2013. № 4. С. 35.

– своевременное вынесение предложений по использованию сотрудников, включенных в состав резерва»¹;

«Кадровый резерв формируется для замещения:

1) вакантной должности гражданской службы в государственном органе в порядке должностного роста гражданского служащего;

2) вакантной должности гражданской службы в другом государственном органе в порядке должностного роста гражданского служащего;

3) должности гражданской службы, назначение на которую и освобождение от которой гражданского служащего осуществляются Президентом Российской Федерации или Правительством Российской Федерации»².

Кадровый резерв формируется с учетом поступивших в государственный орган заявлений от гражданских служащих и граждан. Общим правилом является включение гражданского служащего (гражданина) в кадровый резерв государственного органа для замещения должности гражданской службы по результатам конкурса, в рамках которого оценивается соответствие участников конкурса квалификационным требованиям, предъявляемым к должностям гражданской службы, а также уровень их знаний, навыков и умений.

«С учетом поступивших заявлений гражданских служащих формируются на конкурсной основе для замещения должностей гражданской службы федеральный кадровый резерв, кадровый резерв федерального государственного органа, кадровый резерв субъекта Российской Федерации и

¹ Об утверждении инструкции об организации работы по формированию резерва кадров для выдвижения на руководящие должности в таможенных органах в РФ : приказ ГТК РФ от 6 июля 1999 г. № 407 // Справочно – правовая система «КонсультантПлюс». Разд. «Законодательство». Информ. Банк. «Версия Проф».

² О государственной гражданской службе Российской Федерации : федер. закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ // Справочно – правовая система «КонсультантПлюс». Разд. «Законодательство». Информ. Банк. «Версия Проф». – Ст. 22.

кадровый резерв государственного органа субъекта Российской Федерации»¹.

Кадровая технология отбора – это идентификация, сопоставление, измерение, соотнесение наиболее общих требований, выдвигаемых таможенным органом, соответствие качеств человека требованиям вида деятельности или должности.

В свою очередь, различают первичный отбор и пролонгированный.

При первичном отборе человека на государственную гражданскую службу происходит идентификация его характеристик с требованиями, выдвигаемыми таможенными органами, так и конкретной должностью. На данном этапе приоритетное значение имеют социально-профессиональные характеристики, уровень профессионального образования, стаж службы и опыт работы по специальности и др.

Пролонгированный отбор проводится в процессе служебного продвижения и изменения должностного статуса служащего. Он осуществляется при внутриорганизационном должностном перемещении человека, ротации, формировании резерва кадров, сокращении штатов и в других случаях прохождения государственной гражданской службы.

Отбор кандидатов на должность государственного служащего основывается на принципах законности, уважения прав и свобод личности, сочетания гласных и негласных начал.

Национальность, социальное и имущественное положение, принадлежность к общественным объединениям и организациям, отношение к религии не являются препятствием для приема на службу, если иное не оговорено законом.

Должностные лица при проведении отбора кандидатов обязаны в пределах своей компетенции, используя личный опыт и профессиональные

¹ О системе государственной службы Российской Федерации : федер. закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ (ред. от 12.07.2015) // Справочно – правовая система «КонсультантПлюс». Разд. «Законодательство». Информ. Банк. «Версия Проф». – Ст. 64.

знания, принимать в соответствии с действующим законодательством все возможные меры к установлению объективного представления о личности каждого кандидата, обеспечивать формирование резерва пополнения личного состава с соблюдением требований собственной безопасности таможенных органов.

Основанием для принятия решения о пригодности или непригодности кандидата к службе являются фактические данные, на основе которых определяется наличие или отсутствие у кандидата необходимых качеств.

Источниками таких данных являются документы, характеризующие кандидата по местам учебы, службы, предыдущей работы, жительства, личных рекомендаций сотрудников таможенных органов, медицинские заключения, дополнительные сведения, полученные подразделениями собственной безопасности, свидетельствующие о пригодности (непригодности) кандидата к службе в таможенных органах.

Получив исходные документы и письменное заявление от кандидата, должностное лицо отдела кадров проводит спецпроверку. Спецпроверка достоверности сведений, представляемых кандидатом при поступлении на службу в таможенные органы, производится в соответствии с нормативными документами. Спецпроверка осуществляется путем заполнения требований и бланков установленных образцов на каждого конкретного кандидата и его близких родственников.

Полученные в результате спецпроверки сведения и данные на проверяемого кандидата (в каком таможенном органе работал или работает, с какого времени, в связи с чем был уволен или переведен и т.д.), данные должны быть тщательно рассмотрены, сопоставлены и сверены с документами. В случае расхождения данных по решению начальника таможенного органа у кандидата запрашиваются дополнительные сведения.

После проведения проверочных мероприятий должностное лицо отдела кадров составляет итоговую справку установленной формы, на основании

которой подготавливает предложения начальнику отдела кадров о целесообразности продолжения или прекращения изучения кандидата.

Под кадровой технологией конкурса, понимается мероприятие, заключающееся в оценке профессионального уровня кандидатов на замещение вакантной должности государственной гражданской службы, их соответствия квалификационным требованиям к этой должности.

«Основными задачами проведения конкурса на замещение вакантной должности государственной гражданской службы в таможенных органах Российской Федерации являются:

- обеспечение конституционного права граждан Российской Федерации на равный доступ к государственной гражданской службе;
- обеспечение права государственных гражданских служащих таможенных органов на должностной рост на конкурсной основе;
- формирование кадрового резерва таможенного органа для замещения должностей гражданской службы;
- отбор и формирование на конкурсной основе высокопрофессионального кадрового состава;
- совершенствование работы по подбору и расстановке кадров»¹.

В число квалификационных требований к должностям гражданской службы входят требования к уровню профессионального образования, стажу гражданской службы (государственной службы иных видов) или стажу (опыту) работы по специальности, направлению подготовки, профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей.

¹ Об утверждении методики проведения конкурса на замещение вакантной должности Федеральной государственной гражданской службы, сроков и порядка работ конкурсных комиссий в таможенных органах Российской Федерации : Приказ ФТС России от 16 марта 2015 г. № 441 (ред. от 28.08.2015) // Справочно – правовая система «КонсультантПлюс». Разд. «Законодательство». Информ. Банк. «Версия Проф».

Квалификационные требования к должностям гражданской службы устанавливаются в соответствии с категориями и группами должностей гражданской службы.

«Конкурс проводится на все должности, кроме следующих случаев:

1) при назначении на замещаемые на определенный срок полномочий должности гражданской службы категорий «руководители» и «помощники (советники)»;

2) при назначении на должности гражданской службы категории «руководители», назначение на которые и освобождение от которых осуществляются Президентом РФ или Правительством РФ;

3) при назначении на должность гражданской службы гражданского служащего (гражданина), состоящего в кадровом резерве, сформированном на конкурсной основе

4) при заключении срочного служебного контракта»¹.

«Конкурс также может не проводиться при назначении на отдельные должности гражданской службы, исполнение должностных обязанностей по которым связано с использованием сведений, составляющих государственную тайну, по перечню должностей, утверждаемому указом Президента РФ. Кроме того, по решению представителя нанимателя конкурс может не проводиться при назначении на должности гражданской службы, относящиеся к группе младших должностей гражданской службы»².

Таким образом, можно сказать, что каждая составляющая, входящая в структуру кадровых технологий является неотъемлемым звеном и имеет определенные функции.

¹ О государственной гражданской службе Российской Федерации : федер. закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ (ред. от 08.06.2015) // Справочно – правовая система «КонсультантПлюс». Разд. «Законодательство». Информ. Банк. «Версия Проф». – Ст. 22.

² О конкурсе на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы Российской Федерации : Указ Президента Рос. Федерации. от 1 февраля 2005 г. № 112 (ред. от 19.03.2014) // Справочно – правовая система «КонсультантПлюс». Разд. «Законодательство». Информ. Банк. «Версия Проф».

Кадровые технологии представляют важные способы управленческого воздействия на количественные и качественные характеристики состава персонала таможенных органов, призваны обеспечивать эффективное управление профессиональными возможностями человека. Они позволяют получить: всестороннюю достоверную персональную оценочную информацию о человеке; текущие и перспективные, количественные и качественные характеристики состава персонала, а также высокие результаты деятельности каждого специалиста.

Применение кадровых технологий позволяет:

- 1) разделить деятельность на определенное число операций, необходимых и достаточных для ее эффективного осуществления, исключить лишние действия;
- 2) четко распределить операции между исполнителями;
- 3) координировать действия исполнителей и исключить или свести к минимуму возможные сбои;
- 4) алгоритмизировать деятельность в целом и экономить ресурсы за счет сокращения времени на поиск и выбор вариантов действий.

Зарубежная практика применения кадровых технологий в государственной службе разнообразна как по содержанию, так и по способам.

В ряде стран некоторые кадровые технологии разрабатываются и применяются исключительно государственными органами. Например, в Японии отбор на государственную службу и увольнение с государственной службы проводятся централизованно. Национальным ведомством по кадрам государственных учреждений. Им устанавливаются единые экзамены для поступающих на государственную службу, разрабатываются рекомендации по применению кадровых технологий и осуществляется контроль их применения в государственных органах.

Контроль и методическую помощь федеральным структурам по применению кадровых технологий в США осуществляет управление по работе с кадрами. Конгрессом на это управление возложена задача совместно

с государственными органами создать эффективные системы отбора, обучения, управления карьерой государственных служащих, поддержания новейшими методами управления их высокой и разнообразной квалификации.

Заинтересованность граждан в высокопрофессиональном составе государственных служащих привела к тому, что контроль практики их применения начали осуществлять институты гражданского общества. Так, в государственной службе Великобритании уже более 150 лет действует общественный орган — управление уполномоченных по государственной службе. Одна из его главных задач — контроль проведения конкурсов на вакантные должности высших государственных служащих¹.

На сегодняшний день проведено немало научных исследований по различным аспектам применения кадровых технологий в системе таможенных органов. Тем не менее, применение кадровых технологий на практике государственной службы носит часто формальный характер.

Во многом это связано с отсутствием взаимосвязи между критериями оценочных процедур профессиональных компетенций государственных служащих на всех этапах прохождения гражданской службы и принятия кадровых решений в государственном органе, а также показателями результативности, отраженными в их должностных регламентах.

Отсутствие в кадровой практике органов власти учета таких показателей, как уровень профессиональной мотивации и компетентности государственных служащих влечет за собой приход в государственные органы недостаточно квалифицированных кадров, а также принятие неэффективных управленческих решений.

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

1. Кадровые технологии, представляют собой сложный комплекс форм, средств и методов воздействия на персонал таможенных органов в

¹ Иванов Г.И. Государственная служба за рубежом. М., 2012.

целях достижения нужных для таможенной службы результатов, и способствующих рационализации отбора, подбора и оценки кадров.

2. Для обеспечения непрерывного профессионального развития кадров в системе таможенных органов в настоящее время используются современные кадровые технологии: аттестация персонала, конкурсный отбор, обучение и квалификационный экзамен персонала, собеседование и кадровый резерв государственных служащих.

3. Разновидности кадровых технологий, применяемых в настоящее время в системе управления таможенных органов, позволяют: получать всестороннюю персональную информацию о человеке; достигать необходимых для таможенной службы количественных и качественных характеристик персонала; формировать механизм рациональной востребованности профессионального опыта человека как в интересах таможенных органов, так и в собственных интересах. Применение кадровых технологий и использование их результатов должны иметь нормативно – правовую, что существенным образом повысит эффективность управления персоналом в системе таможенных органов, а также защитит права государственных служащих.

РАЗДЕЛ II. ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ГРАЙВОРОНСКОГО ТАМОЖЕННОГО ПОСТА

Деятельность таможенных органов в современных условиях предъявляет все более высокие требования к подбору и расстановке кадров, обеспечению профессионального и морально-этического уровней должностных лиц таможенных органов, в том числе с применением новых кадровых технологий.

С помощью кадровых технологий определяются соответствия персонала характеру исполнения служебных обязанностей, эффективность их труда, уровень деловых, профессиональных и личностных качеств государственных служащих таможенных органов, осуществляются планирование и управление их карьерой, повышение квалификации, переподготовка, оценка, подбор персонала.

На территории Российской Федерации огромное внимание уделяется подготовке работников таможенной сферы. Федеральная таможенная служба является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим, в соответствии с законодательством Российской Федерации, функции по выработке государственной политики и нормативному правовому регулированию, контролю и надзору в области таможенного дела. В своей структуре Федеральная таможенная служба имеет 8 региональных таможенных управлений, 77 таможен и 481 таможенный пост.

Центральное таможенное управление занимает особое место в системе таможенных органов России и является одним из крупнейших среди восьми территориальных таможенных управлений Федеральной таможенной службы России. В структуру управления входят центральный аппарат и 13 таможен (Белгородская, Брянская, Владимирская, Воронежская, Калужская, Курская, Липецкая, Московская, Московская областная, Смоленская, Тверская, Тульская, Ярославская) и Приокский тыловой таможенный пост, которые обеспечивают работу Таможням ЦТУ подчинено 111 таможенных постов, в струк-

туры ряда которых входят 43 отдела таможенного оформления и таможенного контроля с ведомственным кодом, размещенных вне мест нахождения таможенных постов, а также 38 пунктов пропуска через государственную границу Российской Федерации (17 автомобильных, 13 железнодорожных и 8 воздушных). В настоящее время Белгородская таможня является одной из крупнейших в Центральном регионе России.

14 февраля 1992 Государственным таможенным комитетом Российской Федерации было принято решение об образовании Белгородской таможни.

Белгородская таможня – это одна из крупнейших таможен России. В составе таможни - 12 таможенных постов, 9 автомобильных, 6 железнодорожных пунктов пропуска, один авиационный международный аэропорт.

Каждый из таможенных постов занимает особое место в системе таможенных органов Российской Федерации. Более подробно хотелось остановиться на Грайворонском таможенном посту.

Грайворонский таможенный пост является одним из приграничных постов Белгородской таможни. Пункт пропуска оснащен весовым оборудованием, системами радиационного контроля, мобильным инспекционно-досмотровым комплексом и другими современными техническими средствами контроля.

Он был образован 10 сентября 1992 года. Регион деятельности Грайворонского таможенного поста - Грайворонский и Борисовский районы.

Он связывает российские регионы с Сумской областью Украины. Грайворонский таможенный пост занимает площадь в 13 гектар и в сутки может пропустить 500 машин. Здесь имеется пять полос движения на въезд и столько же на выезд. Из них две предусмотрены для грузового транспорта, две – для легкового и еще одна – для автобусов. Пункт пропуска оснащен весовым оборудованием, системами радиационного контроля, мобильным инспекционно-досмотровым комплексом и другими современными техническими средствами контроля.

Таможенный пост осуществляет таможенное оформление товаров, поступающих или отправляемых предприятиями и фирмами, расположенными на территории пяти районов Белгородской области: Грайворонского, Борисовского, Краснояружского, Ракитянского и Ивнянского.

Таможенный контроль и таможенное оформление осуществляется в двух пунктах пропуска международном автомобильном пункте пропуска «Грайворон» и железнодорожном грузопассажирском пункте пропуска «Головчино - Одноробовка».

Грайворонский таможенный пост является таможенным органом, входящим в единую федеральную централизованную систему таможенных органов Российской Федерации и обеспечивающим реализацию задач и функций ФТС России в регионе деятельности таможенного поста в пределах компетенции.

Таможенный пост осуществляет следующие полномочия в установленной сфере деятельности:

1) совершение таможенных операций, связанных с перемещением товаров через таможенную границу Таможенного союза, помещением под таможенную процедуру, и проведение таможенного контроля, в том числе с использованием системы управления рисками;

2) принятие в пределах своей компетенции решений по классификации товаров по единой Товарной номенклатуре внешнеэкономической деятельности Таможенного союза (далее - ТН ВЭД ЕАЭС) и об их стране происхождения, проверку документов, подтверждающих страну происхождения товаров;

3) контроль правильности классификации товаров по ТН ВЭД ЕАЭС, а также страны происхождения товаров;

4) контроль, принятие решения в отношении таможенной стоимости и определение таможенной стоимости перемещаемых товаров в соответствии с установленным порядком;

5) обеспечение защиты прав интеллектуальной собственности на тамо-

женной территории Таможенного союза.

б) взимание таможенных пошлин, антидемпинговых, специальных и компенсационных пошлин, предварительных антидемпинговых, предварительных специальных и предварительных компенсационных пошлин, налогов и иных платежей, взимание которых возложено на таможенные органы, контроль правильности исчисления и своевременности уплаты указанных платежей; принятие в пределах своей компетенции мер по взысканию таможенных и иных платежей. (Приложение 1)

В структуру Грайворонского таможенного поста входят четыре отдела: отдел таможенного оформления и таможенного контроля № 1, отдел таможенного оформления и таможенного контроля № 2, отдел таможенного досмотра, отдел оперативно-дежурной службы и таможенной охраны, и 2 отделения: информационно – техническое отделение, отделение административных расследований. На пунктах пропуска поста и в зоне его деятельности работают 2 инспектора кинологического отдела и 12 инспекторов отдела применения инспекционно – досмотровых комплексов. Более детально структура Грайворонского таможенного поста Белгородской таможни представлена в Приложении 2.

Отдел таможенного оформления и таможенного контроля № 1 состоит из 9 человек: начальника отдела, заместителя начальника отдела, 6 главных государственных таможенных инспекторов, 1 старшего государственного таможенного инспектора.

Основными задачами отдела является:

– обеспечение соблюдения таможенного законодательства Российской Федерации, принятие сотрудниками отдела мер по защите прав и интересов граждан и организаций при производстве основного таможенного оформления и таможенного контроля;

– защита в пределах своей компетенции экономических интересов Российской Федерации, проведение в пределах своей компетенции основного таможенного оформления и таможенного контроля товаров и транс-

портных средств, перемещаемых через таможенную границу Российской Федерации.

Отдел таможенного оформления и таможенного контроля № 2 состоит из 24 человек: начальник отдела, 2 – заместителя начальника отдела, 17 главных таможенных инспекторов, 2 старших государственных таможенных инспекторов, 2 главных таможенных инспектора. Отдел занимается в автомобильном пункте пропуска приемом и регистрацией документов при прибытии товаров и транспортных средств на таможенную территорию таможенного союза, осуществляет осмотр прибывающих и убывающих транспортных средств, осуществляет прием и регистрацию пассажирских таможенных деклараций и документов, необходимых для таможенного оформления и таможенного контроля. Контролирует перемещение товаров для личного пользования физическими лицами, контролирует соблюдение валютного законодательства, проводит применение мер по минимизации рисков, содержащихся в профилях риска, оформляет транзитные декларации на товары к месту доставки груза, принимает меры по выявлению и пресечению правонарушений таможенного законодательства, представляет необходимую информацию для составления отчетов в подразделения таможни.

Отдел таможенного досмотра Грайворонского таможенного поста состоит из 5 человек: начальник отдела и 4 главных таможенных инспектора. В своей работе отдел контролирует помещение товаров и транспортных средств, в зону таможенного контроля, принимает от отдела таможенного оформления и таможенного контроля поручение на проведение таможенного досмотра, осуществляет осмотр грузовых отделений прибывших транспортных средств, в случае необходимости - снятие и наложение средств идентификации. Также производит в установленные сроки и в необходимом объеме таможенный досмотр в случаях, установленных таможенным законодательством Российской Федерации.

В 2015 году служебные обязанности по информационно-технической работе были возложены на информационно – техническое отделение в соста-

ве 4 человек (начальник отделения, 2 государственных таможенных инспектора, 1 специалист).

В своей работе отделение осуществляет информационно - техническую поддержку структурных подразделений таможенного поста, проводит сбор данных для формирования таможенной статистики внешней торговли и специальной таможенной статистики, представляет такие данные в таможенню и обеспечивает их достоверность, также ведет постоянный контроль над ведением нормативно – справочной информации, контроль и установка обновлений программных средств. Информационно-техническим отделением обслуживается 43 рабочих станций, 9 серверов. В 2015 году отделением было проведено 146 обновлений в подразделениях Грайворонского таможенного поста, 140 версий программных средств, входящих в Фонд алгоритмов и программ Федеральной таможенной службы, рассылаемых Центральным таможенным управлением ФТС России. За отчетный период 2015 года отделением зарегистрировано и устранено 36.

Отделение административных расследований Грайворонского таможенного поста состоит из 4 сотрудников: начальник отделения, старший уполномоченный по особо важным делам, старший уполномоченный и уполномоченный. Основными функциями отделения является: возбуждение дел об административных правонарушениях в случае обнаружения при непосредственном выполнении возложенных на должностных лиц функций достаточных данных, указывающих на наличие события административного правонарушения; проведение административного расследования по делам об административных правонарушениях; а также информирование правоохранительных органов о фактах, относящихся к их компетенции правонарушений.

Отдел оперативно-дежурной службы и таможенной охраны состоит из 11 человек.

Основными задачами отдела оперативно-дежурной службы и таможенной охраны является:

- охрана объектов таможенной инфраструктуры, обеспечение на них пропускного и внеуриобъектового режимов;

- осуществление непрерывного сбора, обобщения данных об оперативной обстановке и итогах деятельности структурных подразделений таможенного поста, оповещение руководства таможенного поста при поступлении установленных сигналов из таможни территориальных органов федеральных органов исполнительной власти, а также отработка действий личного состава при введении повышенной степени боевой готовности, при возникновении чрезвычайных ситуаций и возникновений угрозы совершения террористических актов.

В своей структуре Грайворонский таможенный пост имеет отдельную должность по документационному обеспечению, отдельную должность по тыловому обеспечению, водителей автомобиля 4 единицы, слесарь – сантехник и уборщиков служебных помещений.

Кадровые технологии занимают важное место в системе таможенных органов. Каждый человек, включенный в сферу деятельности таможенных органов, выполняет социальную роль, обусловленную наличием у него необходимых для таможенных органов профессиональных способностей. Совокупность профессиональных характеристик персонала вместе с их навыками совместной работы, составляет человеческий капитал.

Управление этим капиталом требует тонких и специфических средств воздействия. Ими и выступают кадровые технологии.

Для оценки кадровых технологий необходимо провести качественный и количественный анализ персонала, который представлен абсолютными и относительными показателями. Абсолютные показатели характеризуют итоговую численность на конкретную дату, относительные - показатели, которые дают числовую меру соотношения двух сопоставляемых между собой величин.

Количественный состав таможенного поста – это списочный состав работников данного подразделения

Всего работников списочного состава	92	80	68	-12	-12	87,5	85
Сотрудники	28	25	19	-3	-6	90,8	76
Государственные служащие	50	47	43	-3	-4	94	91,4
Работники бюджетной сферы	10	8	6	-2	-2	80	75

В таблице 1 представлен количественный состав численности работников Грайворонского таможенного поста, который отражен абсолютными и относительными показателями характеризующие численность работников. Численность персонала Грайворонского таможенного поста на протяжении 2013-2015 гг. сокращалась, так в 2015 году по отношению к 2014, численность персонала сократилась на 12 человек. Это связано с реорганизационными процессами Грайворонского таможенного поста, которые направлены на автоматизацию. Однако, сокращение численности персонала не привело к снижению качества и скорости работы таможенного поста.

Качественные характеристики персонала представляют собой совокупность профессиональных, нравственных и личностных свойств, являющихся конкретным выражением соответствия персонала тем требованиям, которые предъявляются к должности или рабочему месту. Всю совокупность качественных характеристик персонала можно условно разделить на три основные группы: способности (уровень образования, объем полученных знаний, опыт работы в определенной сфере профессиональной деятельности, профессиональные навыки), мотивации (сфера профессиональных и личных интересов, стремление сделать карьеру, стремление к власти, готовность к дополнительной ответственности и дополнительным нагрузкам), свойства (способность воспринимать определенный уровень физических, психических или интеллектуальных нагрузок, способность концентрации внимания, памяти и другие личностные свойства, необходимые для выполнения работы).

Рассмотри данные качественного состава персонала Граворонского таможенного поста за 2013-2015 годы.

Таблица 2

Качественный состав персонала Грайворонского таможенного поста 2013-2015 гг., чел.

Показатели	Годы			Отклонение (+,-)		Темп роста	
	2013	2014	2015	2014/2013	2015/2014	2014/2013	2015/2014
Всего работников списочного состава	92	80	68	-12	-12	87,5	85
С высшим образованием всего	75	70	63	-5	-7	93,3	90
Из них соответствуют должности	55	50	43	-5	-7	90	86
Со средним специальным образованием	17	10	5	-7	-5	59	50
Из них соответствуют должности	13	8	4	-5	-4	61,5	50
Со стажем работы до 5 лет	17	15	23	-2	8	88,2	153,3
Со стажем работы 5 лет и более	75	65	45	-10	-20	86,6	69,2
Женщины	39	22	8	-17	-14	56,4	36,3
Мужчины	53	58	60	5	2	109,4	103,4
В возрасте до 30 лет	30	33	35	3	2	110	106
В возрасте старше 30 лет	62	47	33	-15	-14	76	70,2

Анализируя данные приложения 2, можно сказать, что большинство персонала имеет высшее образование, что оказывает положительное влияние на качество работы Грайворонского таможенного поста. В 2013 году количество лиц, имеющих высшее образование, составило 81,5%, в 2014- 87,5 %, а в 2015 году- 93,4%. Так, в 2013 году из 75 человек, имеющих высшее образование 55 человек, соответствует занимаемой должности, это говорит об эффективности управления руководителей, так как они стараются набрать наиболее квалифицированные кадры. Также на Грайворонском таможенном

посту присутствует персонал, который имеет среднее образование, это можно объяснить тем, что в работе требуются люди имеющие рабочие специальности с определенными знаниями, навыками и квалификацией, их работа менее ответственная и требует меньших затрат на заработную плату. В 2013 году численность работников, имеющих среднее образование, составила 17 человек, из которых 13 соответствуют занимаемой должности. Грайворонский таможенный пост отдает наибольшее предпочтение молодым специалистам. Главной задачей таможенного поста в работе с молодыми специалистами является развитие интеллектуального потенциала молодых ученых и специалистов, повышение их профессионального уровня, формирования высококвалифицированного кадрового резерва.

Как видно из приведенных данных таблицы 2, численность работников мужского пола превышает численность женщин. Это вызвано спецификой работы таможенного поста, требующей для должностей качеств, характерных мужчинам. На протяжении 3-х лет, численность женского пола Грайворонского таможенного поста сокращалась, а численность мужчин с каждым годом увеличивалась.

Таким образом, можно проследить динамику возрастной структуры таможенного поста на рисунке 4.

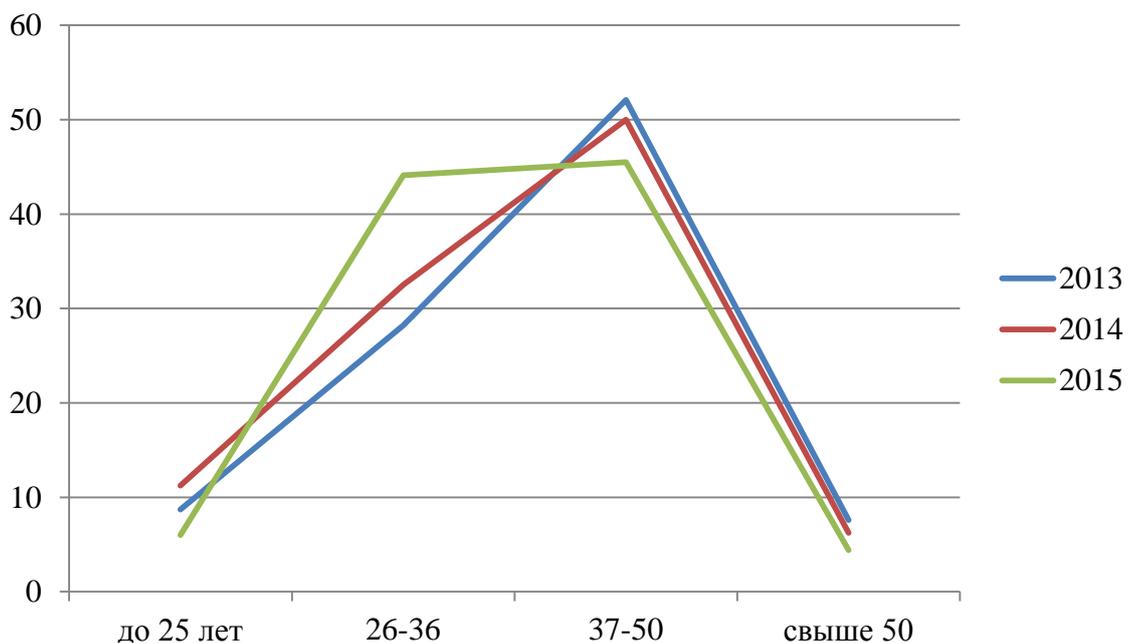


Рис. 4. Динамика возрастной структуры Грайворонского таможенного поста
2013-2015 гг.

Анализируя данные, представленные на рисунке 4, можно сказать, что на Грайворонском таможенном посту подавляющее большинство персонала находится в возрастной категории от 37 до 50 лет. Наименьший удельный вес в структуре занимают работники старше 50 лет. В 2013 году он составил 7,6 %, в 2014 - 6,25, а в 2015 - 4,4%. Таким образом, кадровая политика Грайворонского таможенного поста, направлена на омоложение персонала.

Основная часть кадрового состава Грайворонского таможенного поста имеет высшее образование, при этом доля работников, имеющих высшее образование, в общей численности персонала сокращалась за последние три года. Ниже на рисунке представлены данные распределения персонала по образованию за 2013-2015 годы.

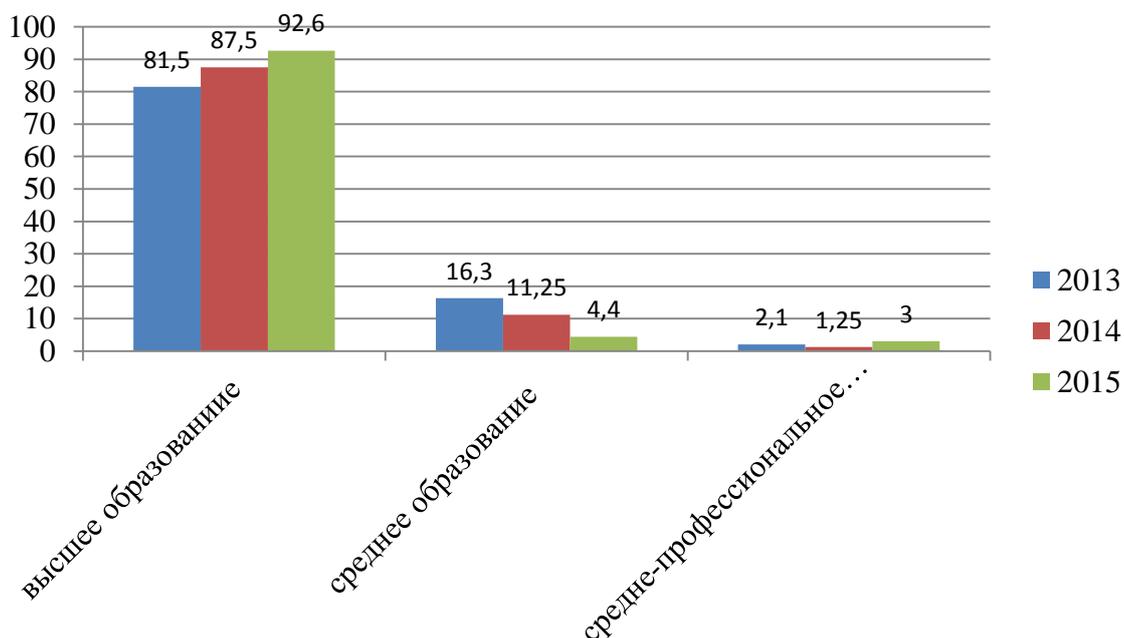


Рисунок. 5. Образовательный состав Грайворонского таможенного поста за 2013-2015 гг.

По данным рисунка видно, что, например, в 2015 году количество лиц, имеющих высшее образование, составило 92,6 %, среднее образование – 4,4 %, а средне - профессиональное 3%, это говорит о высоких требованиях,

предъявляемых к сотрудникам таможенных органов. Также среди общей численности сотрудников, имеющих высшее образование, преобладают лица, имеющие два и более образования. Эти сотрудники занимают руководящие должности Грайворонского таможенного поста. Разносторонние знания руководителей в различных областях, в значительной степени влияют на качество принятия управленческих решений.

Внедрение перспективных таможенных технологий, современные подходы к повышению качества совершения таможенных операций и проведения таможенного контроля предъявляют высокие требования к профессиональному уровню должностных лиц таможенных органов.

Рассмотрим показатели, характеризующие движение рабочей силы Грайворонского таможенного поста.

Движение работников на таможенном посту можно охарактеризовать следующими показателями:

1) коэффициент оборота по приему – это отношение численности всех принятых работников за данный период к среднесписочной численности работников за тот же период;

2) коэффициент оборота по выбытию - это отношение всех выбывших работников к среднесписочной численности.

Таким образом, коэффициенты оборота по приему или выбытию показывают степень обновления и выбытия кадрового состава.

Таблица 3

Коэффициенты движения рабочей силы Грайворонского таможенного поста за 2013-2015 гг.

Показатели	Годы			Абсолютное отклонение		Относительное отклонение	
	2013	2014	2015	2014/2013	2015/2014	2014/2013	2015/2014
Среднесписочная численность	92	80	68	-12	-12	87,5	85
Количество принятого	11	8	6	-3	-2	72,7	75

персонала							
Количество уволившихся работников	14	12	12	-2	0	85,7	100
Коэффициент оборота по приему	12,5	10	8,8	-2,5	-1,2	80	88
Коэффициент оборота по выбытию	15,2	15	17,6	-0,2	2,6	97,8	2,6

На основе проведенных расчетов можно сделать вывод, что показатели, характеризующие движение рабочей силы, на протяжении 3-х лет сокращались. Число выбывших сотрудников превышает число поступивших, так в 2015 году количество принятого персонала составило – 12 %, а количество выбывшего персонала, т.е уволившихся – 15,2%. Это негативным образом характеризует кадровую политику Грайворонского таможенного поста.

В настоящее время на Грайворонском таможенном посту широко применяются различные кадровые технологии, некоторые из них уже стали привычными, другие же применяются в ограниченном количестве. Среди них можно выделить кадровые технологии такие как: аттестация сотрудников, кадровый резерв, обучение персонала, мотивация и стимулирование.

Так, сотрудники и государственные гражданские служащие подлежат обязательной аттестации, то есть периодической проверке и оценке их профессиональных, деловых и личностных качеств, соответствия требованиям, предъявляемым к должностям государственной службы.

Оптимальная периодичность проведения аттестации - не чаще, чем один раз в три года. Учитывая, что проведение процедуры требует временных затрат и создает в коллективе напряженную обстановку установление меньшего срока видится нецелесообразным.

Следует иметь в виду, что срок проведения аттестации меньший, чем один раз в три года, может быть признан ухудшающим положение работника по сравнению нормами, содержащимися в нормативных правовых актах.

Ниже на рисунке представлена динамика, прохождения должностными лицами таможенных органов Грайворонского таможенного поста за период последних 3- лет, 2013-2015 гг.

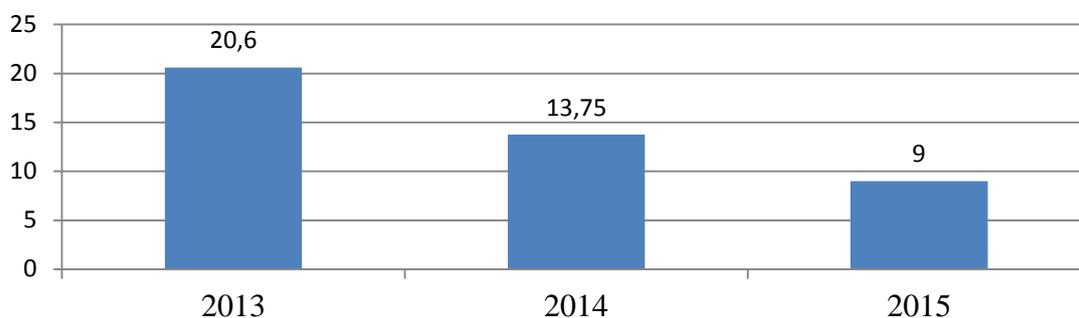


Рис. 6. Динамика, прохождения аттестации должностными лицами Грайворонского таможенного поста за 2013-2015 гг.

Из приведенного выше рисунка, можно сказать, что в 2013 году количество лиц, прошедших аттестацию составило 20,6 %, в 2014 году – 13,75 %, а в 2015 году - 9 %. По результатам аттестации аттестационной комиссией было вынесено решение, что все сотрудники, проходящие аттестацию, соответствуют занимаемой должности.

Так, на основе кадровой технологии аттестации в 2013 году аттестационной комиссией было принято решение, что 2 сотрудника соответствует замещаемой должности и рекомендуется к включению в установленном порядке в кадровый резерв для замещения вакантной должности в порядке должностного роста и 3 человека соответствует замещаемой должности при условии успешного прохождения профессиональной переподготовки или повышения квалификации.

В ходе аттестации оцениваются знания гражданского служащего, его профессиональные навыки, опыт работы, качество работы, эффективность служебной деятельности, достижение поставленных задач и конкретных результатов и т.п. В результате проведенной аттестации можно сделать выводы о соответствии или несоответствии гражданского служащего занимаемой должности.

В ходе проведения аттестации наряду с определением соответствия гражданских служащих занимаемым должностям решается ряд других задач, в частности:

- выявление перспективы использования потенциальных способностей работника, стимулирования роста его профессиональной компетенции;
- определение степени необходимости повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки служащего;
- обеспечение возможности долгосрочного планирования передвижения кадров, а также своевременного освобождения работника от должности или перевода на менее квалифицированную работу.

Таким образом, под аттестацией государственных гражданских служащих следует понимать проводимую в различных формах периодическую обязательную процедуру оценки теоретических и практических знаний и навыков, личностных качеств гражданского служащего, осуществляемую в установленных целях аттестационными комиссиями государственного органа, с которым у служащего заключен служебный контракт, и результатом которой является продолжение, изменение или прекращение служебного контракта.

На Грайворонском таможенном посту ежедневно ведется систематический анализ и контроль выполнения контрольных показателей эффективности деятельности, с предоставлением отчетов руководству и отделам таможни, вышестоящим таможенным органам. Регулярно проводится работа по повышению эффективности и качества досмотровых операций, обеспечению сокращения времени на выполнение таможенных формальностей, обеспечению применения системы управления рисками при выборе объектов таможенного досмотра и иных средств таможенного контроля с соблюдением принципов выборочности и достаточности.

Еженедельно проводятся занятия по профессиональной учебе, в соответствии с утвержденным Планом-расписанием, а также дополнительные занятия по различным направлениям деятельности, в некоторых случаях с при-

нятием зачетов. Должностные лица поста успешно проходят обучение на курсах повышения квалификации и получают дополнительное профессиональное образование. Особое внимание уделяется самоподготовке, как важнейшему методу повышения своего уровня профессионального мастерства.

Система подготовки обучения персонала может быть эффективной только в том случае, если будет проанализировано существующее положение персонала, оценена перспектива и сформирован образ желаемого будущего, спрогнозированы изменения после обучения персонала, подготовлены проекты изменения, определены сроки и затраты.

Характеристики системы обучения персонала с позиций ее эффективности приведены на рисунке 7.

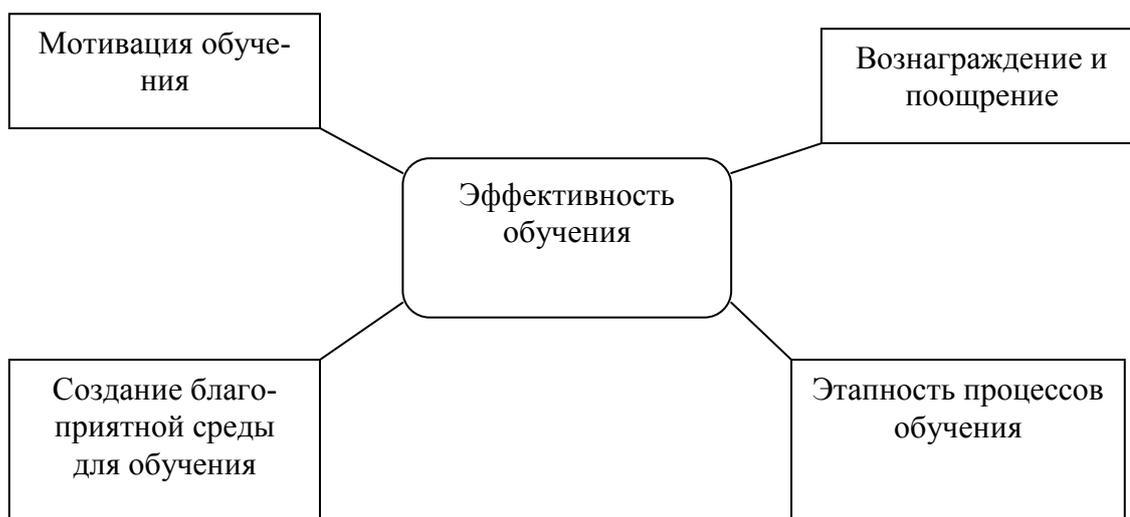


Рис. 7. Характеристики системы обучения

Анализируя данные Грайворонского таможенного поста за 2013-2015 гг., было выявлено, что количество лиц, прошедших обучение, в 2015 году, по сравнению с 2014 возросло. Графически это можно представить в виде диаграммы.

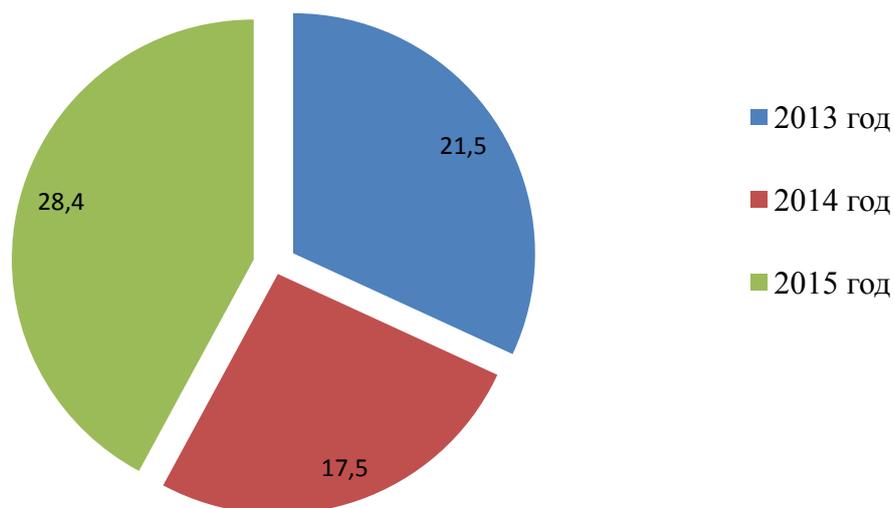


Рис. 8. Количество лиц, прошедших профессиональную переподготовку или повышение квалификации Грайворонского таможенного поста за 2013-2015 гг.

Анализируя рисунок 8, можно сказать, что в 2015 году, по сравнению с 2014 годом, количество лиц, прошедших обучение возросло на 10,9 %. Это говорит о готовности персонала к обучению и саморазвитию, так как для государственной гражданской службы повышение квалификации персонала – одно из средств ее развития.

Среди наиболее важных мотивов повышения государственными служащими своей квалификации следует отметить наиболее часто встречающийся – стремления к новым знаниям, который может быть вызван необходимостью изучения нового законодательства, назначения на новую должность, изменения направления деятельности органа исполнительной власти или должностных обязанностей, подтверждения своего уровня как специалиста и т.д.

Говоря о кадровой технологии мотивации Грайворонского таможенного поста можно отметить, что методы мотивации различаются в зависимости от того, к какой категории персонала относится то, или иное лицо.

К экономическим методам мотивации гражданских служащих, можно отнести:

- месячный оклад в соответствии с должностью;
- месячный оклад в соответствии с классным чином;
- дополнительные выплаты:
 - ежемесячные (за выслугу лет, за особые условия службы, за работу со сведениями, составляющими государственную тайну, денежное поощрение);
 - разовые (за выполнение особо важных и сложных заданий; при предоставлении ежегодного отпуска; за безупречную и эффективную службу; при увольнении, выходе на пенсию и т.п.)

К дополнительным выплатам государственным гражданским служащим относятся:

- 1) ежемесячная надбавка к должностному окладу за выслугу лет на гражданской службе в размерах:
 - от 1 года до 5 лет – 10 %;
 - от 5 до 10 лет – 15 %;
 - от 10 до 15 лет – 20 %;
 - свыше 15 лет – 30 %;
- 2) ежемесячная надбавка к должностному окладу за особые условия гражданской службы в размере до 200% этого оклада;
- 3) ежемесячная процентная надбавка к должностному окладу за работу со сведениями, составляющими государственную тайну;
- 4) премии за выполнение особо важных и сложных заданий.

В 2013 году должностные лица Грайворонского таможенного поста поощрялись 20 раз: награждены медалями разных степеней «За службу в таможенных органах» - 5 человек, благодарностью руководителя ФТС – 1 человека, нагрудным знаком «Ветеран таможенной службы» - 3 человека, благодарностью начальника ЦТУ – 2 человека, благодарностью начальника Белгородской таможни - 8 человек, индивидуальными разовыми премиями – 9 человек.

Всего в 2014 году должностные лица и работники Грайворонского таможенного поста поощрялись 50 раз: награждены медалями разных степеней «За службу в таможенных органах» - 8 человек, благодарностью руководителя ФТС – 2 человека, нагрудным знаком «Ветеран таможенной службы» - 7 человек, благодарностью начальника ЦТУ – 1 человек, благодарностью начальника Белгородской таможни - 8 человек, индивидуальными разовыми премиями – 7 человек.

В 2015 году должностные лица и работники Грайворонского ТП поощрялись 20 раз: награждены медалями разных степеней «За службу в таможенных органах» - 7 человек, благодарностью руководителя ФТС – 1 человека, нагрудным знаком «Ветеран таможенной службы» - 3 человека, благодарностью начальника ЦТУ – 2 человека, благодарностью начальника Белгородской таможни - 7 человек.

Изучив, практику применения кадровых технологий на примере Грайворонского таможенного поста было выявлено ряд проблем, которые в значительной степени влияют на эффективность работы таможенного поста.

1. Первой из таких проблем, является отсутствие кадровой технологии наставничества, что затрудняет процесс адаптации специалистов, в также решение сугубо профессионального круга задач.

2. Второй проблемой является текучесть кадров. Главными факторами, влияющими на данный показатель, являются: условия труда, а также величина заработной платы.

3. Третьей проблемой является несовершенство проведение кадровой технологии аттестации.

Таким образом, анализируя практику применения кадровых технологий в системе управления таможенных органов, можно сделать следующие выводы:

Во-первых, Грайворонский таможенный пост – пограничный и таможенный переход из России в Украину. Регион деятельности Грайворонского таможенного поста - Грайворонский и Борисовский районы. Грайворонский

таможенный пост Белгородской таможни осуществляет таможенное оформление товаров, поступающих или отправляемых предприятиями и фирмами, расположенными на территории пяти районов Белгородской области: Грайворонского, Борисовского, Краснояружского, Ракитянского и Ивнянского. Грайворонский таможенный пост — имеет по 2 полосы движения на въезд и столько же на выезд. Разрешено пешеходное пересечение границы. Грайворонский таможенный пост, включен в перечень таможенных органов, имеющих достаточную техническую оснащенность, в том числе для применения электронной формы декларирования с представлением сведений через «Интернет», однако необходимо постоянное поддержание текущего состояния оборудования и его постоянное совершенствование, а также повышение эффективности деятельности работников.

Во-вторых, в настоящее время на Грайворонском таможенном посту особое внимание уделяется кадровым технологиям. К числу прогрессивных относится: аттестация персонала, обучение, мотивация и стимулирование, кадровый резерв должностных лиц, так как от их использования напрямую зависит эффективность работы таможенного поста. Для успешного функционирования таможенного поста нужны люди с определёнными способностями, профессией, профессиональным опытом, а это означает, что возникает необходимость в оценке их профессиональных, деловые и личностные качества.

В-третьих, анализ качественного и количественного состава персонала Грайворонского таможенного поста, показал, что наряду с положительными моментами, связанными с кадровыми технологиями Грайворонского таможенного поста существуют определенные проблемы, которые стоит решить. Среди таких проблем можно выделить: трудности, возникаемые в процессе адаптации сотрудников, текучесть кадров, редкое проведение кадровой технологии аттестации. В следствие, это приводит к снижению эффективности деятельности должностных лиц и сотрудников Грайворонского таможенного поста.

РАЗДЕЛ III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНОВ

Рост показателей эффективности деятельности таможенного поста в значительной степени зависит от проведения целенаправленной работы по формированию кадрового потенциала, которая становится особенно актуальной в процессе реформирования системы государственной службы.

Одна из ключевых проблем формирования кадровой политики государственных органов заключается в том, что кадровый потенциал системы государственной службы используется не в полной мере, что, в первую очередь, определяется незначительным вниманием, уделяемым анализу сложившейся кадровой ситуации и эффективности использования кадрового потенциала.

На сегодняшний день одной из наиболее существенных проблем управления кадровым потенциалом государственной службы является низкий уровень организации трудовой деятельности государственных служащих

и нерациональность в использовании их потенциала. Данные проблемы в первую очередь связаны с наличием несовершенств в организационной структуре государственных учреждений и неэффективным использованием современных кадровых технологий.

Таким образом, можно сказать, что кадровые технологии представляют важные способы управленческого воздействия на количественные и качественные характеристики состава персонала таможенного поста и призваны обеспечивать эффективное управление профессиональными возможностями человека в системе таможенных органов. Они позволяют получить всестороннюю достоверную персональную оценочную информацию о человеке, текущие и перспективные, количественные и качественные характеристики состава персонала, высокие результаты деятельности каждого специалиста.

Исходя из ранее проведенного анализа кадровых технологий в системе управления таможенных органов, было выявлено, что на Грайворонском таможенном посту существует ряд проблем, решение которых возможно лишь с помощью внедрения чего-то нового, позволяющего изменить уже существующий процесс управления.

Такими нововведениями могут стать кадровая технология наставничества для вновь поступающих сотрудников, такая технология, как «картина рабочего дня», которая позволит оценить, проанализировать и даст возможность перераспределить обязанности среди сотрудников, даст более актуальную оценку работе таможенных органов, также необходимо сократить временной отрезок между первой и последующей аттестацией.

Ожидаемыми результатами внедрения таких новшеств на Грайворонском посту, как кадровая технология наставничества, картина рабочего дня и систематическое проведение аттестации повысят эффективность работы вновь прибывших сотрудников и позволят оценить работу уже существующего персонала, а также позволят снизить текучесть персонала.

Адаптация персонала представляет собой процесс, при котором происходит приспособление сотрудников к изменяющимся условиям внутренней и внешней среды таможенного поста.

Также, адаптацию молодых работников можно рассматривать, как социально-психологический процесс, включения молодого специалиста или рабочего в трудовой коллектив.

Чтобы решить трудности, возникаемые в процессе адаптации необходимо внедрить кадровую технологию наставничества.

Наставничество является кадровой технологией, обеспечивающей передачу посредством планомерной работы знаний, навыков и установок от более опытного сотрудника – менее опытному.

Целями наставничества являются оказание помощи государственным служащим Грайворонского таможенного поста в их профессиональном становлении, приобретении профессиональных знаний и навыков выполнения служебных обязанностей, адаптация в коллективе, а также воспитание дисциплинированности.

Посредством наставничества могут решаться следующие задачи:

- ускорение процесса профессионального становления государственных служащих, развитие их способности самостоятельно, качественно и ответственно выполнять возложенные функциональные обязанности в соответствии с замещаемой должностью;
- адаптация государственных служащих к условиям осуществления служебной деятельности;
- развитие профессионально-значимых качеств личности;
- формирование сплоченного грамотного коллектива за счет включения в адаптационный процесс опытных государственных служащих, снижение текучести кадров.

Организация и внедрение наставничества на Грайворонском таможенном посту предполагает реализацию четырех основных этапов, графически, представленных на рисунке 9.



Рис. 9. « Этапы наставничества »

На первом этапе принимаются необходимые документы, определяются ответственные лица за организацию и руководство наставничеством, а также выбираются формы наставничества.

На втором этапе происходит назначение наставников и лиц, в отношении которых осуществляется наставничество.

На третьем этапе происходит реализация процесса наставничества: утверждается перечень мероприятий по наставничеству, определяются формы и методы работы наставников, осуществляется выбор инструментов, применяемых для реализации наставничества.

Завершающий этап предполагает подведение итогов наставничества и получение обратной связи от наставников и лиц, в отношении которых осуществлялось наставничество, с помощью заполнения формализованных отчетов (анкет). Далее происходит обработка формализованных отчетов (анкет), оценка профессиональных компетенций лиц, в отношении которых осуществлялось наставничество, и стимулирование наставников и лиц, прошедших наставничество, по его итогам.

На первом этапе происходит издание распорядительного акта о внедрении наставничества.

Положение о наставничестве утверждается начальником Граворонского таможенного поста.

Указанный распорядительный акт, будет является организационной основой для внедрения наставничества на Грайворонском таможенном посту.

Также для реализации наставничества на таможенном посту могут создаваться специализированные структуры либо определяться ответственные лица.

При этом, на руководителя наставничества могут быть возложены следующие функции и должностные обязанности:

- назначение наставников;
- обеспечение систематического рассмотрения вопросов организации наставничества на оперативных совещаниях;
- оказание методической и практической помощи наставникам в планировании их работы, обучении, профессиональной и должностной адаптации лиц, в отношении которых осуществляется наставничество;
- изучение, обобщение и распространение положительного опыта работы наставников;
- заслушивание отчетов наставников о проделанной работе;
- определение мер поощрения (демотивации) наставников;
- отстранение от наставничества наставников, недобросовестно относящихся к работе по наставничеству.

Координация, организационное и документационное сопровождение наставничества на таможенном посту возлагается на отдел кадров таможенного поста.

Организационное сопровождение наставничества заключается в:

- информационном обеспечении подбора наставников;
- анализе, обобщении опыта работы наставников;

– поддержании контакта с наставником и лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, для оказания необходимой помощи в рамках своей компетенции.

Документационное сопровождение процесса наставничества заключается в:

– подготовке проектов распорядительных актов, сопровождающих процесс наставничества;

– оказании консультационной помощи в разработке перечня мероприятий по наставничеству;

– осуществлении контроля за завершением периода наставничества и внесении в личные дела государственных служащих соответствующих записей и документов.

Координация работы по наставничеству заключается в:

– проведении анкетирования лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, с целью выявления эффективности работы с ними наставников;

– ликвидации выявленных затруднений в процессе адаптации лиц, в отношении которых осуществляется наставничество;

– оценке профессиональных компетенций лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, с целью проверки приобретенных ими знаний и навыков;

– анализе, обобщении и распространении позитивного опыта наставничества.

Назначение наставников предполагает определение наиболее подходящих кандидатур для осуществления наставничества, получение их согласия и утверждение в качестве персонального наставника для лиц, в отношении которых осуществляется наставничество.

Для лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, также необходимо получение их согласия на участие в процессе наставничества.

Для каждого лица, в отношении которого необходимо организовать наставничество, определяется наиболее подходящая форма наставничества.

Форма наставничества определяется исходя из потребности лица, в отношении которого осуществляется наставничество, в профессиональных знаниях и навыках, а также в зависимости от должности, которую он замещает. Исходя из характера необходимых к передаче в процессе наставничества профессиональных знаний и навыков, форма наставничества может предусматривать назначение наставников как из числа наиболее опытных государственных служащих, так и из числа лиц с меньшим стажем государственной службы или работы (службы) по специальности, направлению подготовки, однако с более высокой квалификацией исполнения требуемых конкретных должностных обязанностей.

При выборе формы наставничества учитываются: существующий уровень подготовки лица, в отношении которого осуществляется наставничество, необходимый для исполнения данным лицом перечень должностных обязанностей и наличие потенциальных наставников необходимого профиля и квалификации.

Таковыми формами могут быть:

1. Назначение наставников из числа старших по должности государственных служащих соответствующего структурного подразделения.

Назначение наставников из числа старших по должности государственных служащих соответствующего структурного подразделения осуществляется в случае необходимости приобретения лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, специализированных профессиональных навыков и необходимости выполнения должностных обязанностей, для которых требуется высокий уровень квалификации.

2. Назначение наставников из числа равных по должности государственных служащих соответствующего структурного подразделения.

Назначение наставников из числа равных по должности государственных служащих осуществляется в случае необходимости приобретения лицом,

в отношении которого осуществляется наставничество, технических навыков и исполнения типовых должностных процедур с устоявшимся процессом их осуществления.

3. Назначение наставников из числа старших по должности государственных служащих смежного структурного подразделения.

Назначение наставников из смежного структурного подразделения осуществляется в случае отсутствия наставника необходимого профиля и квалификации в соответствующем структурном подразделении или в случае необходимости приобретения лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, знаний и навыков, которыми не обладают государственные служащие соответствующего подразделения в силу иного профиля работы или специализации.

4. Назначение наставников из числа лиц, уволенных в связи с достижением предельного возраста пребывания на государственной службе.

Назначение наставников из числа лиц, уволенных в связи с достижением предельного возраста пребывания на государственной службе, может осуществляться в любом из перечисленных выше случаев при условии обладания данными лицами необходимыми знаниями и навыками, а также соответствия иным требованиям, предъявляемым к наставникам.

5. Осуществление группового наставничества.

Назначение наставников может осуществляться для группы лиц, в случае формирования нового структурного подразделения, одновременного поступления на государственную службу, большого числа кандидатов со схожим уровнем квалификации и направлением профессиональной деятельности и иных случаях, при которых нескольким лицам, в отношении которых осуществляется наставничество, одновременно требуется схожая программа подготовки, а также в случае недостаточного числа наставников.

К лицам, в отношении которых осуществляется наставничество, могут относиться:

– государственные служащие, впервые поступившие на государственную службу Грайворонского таможенного поста (в том числе с испытательным сроком);

– государственные служащие, назначенные на иную должность государственной службы Грайворонского таможенного поста;

– государственные служащие, изменение и (или) выполнение новых должностных обязанностей которых требует новых профессиональных знаний и практических навыков;

– государственные служащие, изъявившие желание в назначении наставника (по согласованию с руководителем органа власти);

Указанным лицам наставничество устанавливается с их согласия.

Исходя из потребности лица, в отношении которого осуществляется наставничество, в профессиональных знаниях и навыках, а также в соответствии с уровнем его начальной подготовки и опытом работы наставник составляет перечень мероприятий, необходимых для осуществления при прохождении наставничества.

Перечень мероприятий по наставничеству может включать:

– последовательность и этапность действий наставника и лица, в отношении которого осуществляется наставничество;

– мероприятия по ознакомлению лица, в отношении которого осуществляется наставничество, с рабочим местом и коллективом;

– мероприятия по ознакомлению лица, в отношении которого осуществляется наставничество, с должностными обязанностями, квалификационными требованиями, целями и задачами деятельности Грайворонского таможенного поста;

– совокупность мер по профессиональной и должностной адаптации лица, в отношении которого осуществляется наставничество;

– изучение теоретических и практических вопросов, касающихся исполнения должностных обязанностей;

- выполнение лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, практических заданий;
- перечень мер по закреплению лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, профессиональных знаний и навыков;
- перечень мер по содействию в выполнении должностных обязанностей;
- другие мероприятия по наставничеству.

В течение десяти дней по завершении наставничества наставник заполняет формализованный отчет о результатах работы лица, в отношении которого осуществлялось наставничество.

В течение десяти дней по завершении наставничества лицо, в отношении которого осуществлялось наставничество, заполняет формализованный отчет о процессе прохождения наставничества и работе наставника, включая оценку деятельности наставника. Заполненный формализованный отчет сдается лицом, в отношении которого осуществлялось наставничество, в отдел кадров Белгородской таможни.

Затем, отдел кадров осуществляет обработку и анализ представленных формализованных отчетов наставников, лиц, в отношении которых осуществлялось наставничество, а также руководителей структурных подразделений, в которых осуществлялось наставничество. По результатам обобщения и анализа отдел кадров подготавливает предложения по стимулированию работы наставников, а также по распространению лучшего опыта наставничества, публикует результаты работы наставников, отзывы о наставниках и другие информационные и аналитические материалы.

Оценка лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, проводится в целях определения уровней выраженности профессиональных компетенций, необходимых для надлежащего исполнения должностных обязанностей в соответствии с профилем компетенций соответствующей должности государственной службы.

По результатам комплексной оценки лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, проводимой на таможенном посту, определяется фактический (имеющийся) уровень выраженности каждой из профессиональных компетенций, содержащейся в профиле компетенций соответствующей должности государственной службы и формируется карта компетенций.

Карта компетенций – документ, отражающий оценку требуемых и фактически имеющихся профессиональных компетенций служащего, которыми он должен обладать для успешного выполнения работы по конкретной должности.

С учетом компетенций, по которым выявлен недостаточный уровень выраженности и требующих дальнейшего развития, а также в соответствии с уровнем начальной подготовки и опытом работы лица, в отношении которого осуществляется наставничество, наставник составляет перечень мероприятий (индивидуальный план развития), необходимых при прохождении наставничества.

Результатами эффективной работы наставника считаются:

- освоение и использование лицом, в отношении которого осуществлялось наставничество, в практической деятельности нормативных правовых актов, регламентирующих исполнение должностных обязанностей, умение применять полученные теоретические знания в служебной деятельности;
- положительная мотивация к профессиональной деятельности и профессиональному развитию, самостоятельность и инициативность в служебной деятельности;
- самостоятельность лица, в отношении которого осуществлялось наставничество, при принятии решений и выполнении им должностных обязанностей;
- дисциплинированность и исполнительность при выполнении распоряжений и указаний, связанных со служебной деятельностью.

Результаты работы наставника учитываются при проведении аттестации, квалификационного экзамена наставника, продвижении его по службе, материальном и нематериальном стимулировании.

Наставники, показавшие высокие результаты, могут быть представлены решением руководителя таможенного поста к следующим видам поощрений:

- объявление благодарности, награждение почетной грамотой;
- помещение фотографии наставника на доску почета таможенного поста;
- награждение нагрудным знаком наставника;
- внесение предложения о рекомендации по результатам аттестации к включению в кадровый резерв для замещения вакантной должности государственной службы в порядке должностного роста;
- внесение предложения о назначении на вышестоящую должность;
- материальное стимулирование за выполнение функций наставника (выплата премий за выполнение особо важного и сложного задания, выплата ежемесячной надбавки за сложность, напряженность и высокие достижения в труде);
- присвоение почетного звания «Лучший наставник Грайворонского таможенного поста».

Проблему текучести кадров в системе управления таможенных органов можно решить двумя способами.

Во - первых, необходимо равномерное распределение нагрузки среди сотрудников таможенного поста.

Во – вторых, экономическую составляющую мотивационного механизма таможенных органов необходимо дополнить социально-экономическими методами мотивации.

Чтобы оценить нагрузку персонала таможенного поста необходимо внедрение кадровой технологии «картины рабочего дня».

«Картина рабочего дня» – представляет собой, комплекс мероприятий, направленных на подведение итогов работников, в конце рабочего дня.

Картина рабочего дня должна проводиться раз в месяц согласно утвержденному графику начальника Грайворонского таможенного поста. В начале утверждается график о ежемесячном проведении картины рабочего дня в структурных подразделениях. На основании этого графика подготавливаются приказы кадровым сотрудником, в котором указывается: кто из сотрудников назначается ответственным за проведение, дата и в отношении кого проводится данное мероприятие. Данная работа будет осуществляться на основании Положения о проведении «картины рабочего дня», которая должна разрабатываться в соответствии с должностными инструкциями, особенностями каждого положения о каждом структурном подразделении.

Контролирующим лицом может быть кадровый работник таможенного поста.

После подписания приказа о проведении данного мероприятия кадровый работник с начала рабочего дня и до его окончания, указанного в приказе для проведения мероприятия заполняет таблицу указанной формы, в которой прописывается: в отношении какого сотрудника проводится «картина рабочего дня», дата проведения, присваиваемый номер регистрации, номер выполняемых работ, их название, время начала и окончания. Данная форма подписывается кадровым сотрудником проводившим, данное мероприятие.

Форма, для проведения «картины рабочего дня»

«Картина рабочего дня»

В отношении _____

(должность, ФИО)

«22»января 2016 г. №1021

№ п/п	Вид выполняемых работ	Время начала	Время окончания
-------	-----------------------	--------------	-----------------

1	Проведение таможенного осмотра	9-00	9-15
2	Подготовка служебной записки	10-30	11-00
3	Регистрация таможенной декларации	14-00	14-40

Работник кадровой службы

(ФИО, подпись) _____

Данные бланки регистрируются в Журнале регистрации бланков проведения «картины рабочего дня».

В конце квартала, после обобщения, готовится сводная ведомость по каждому сотруднику. Данная ведомость может указывать на то, что обязанность среди сотрудников распределена равномерно. Поэтому, кадровый работник может подавать ходатайство начальнику таможни после согласования с начальником Грайворонского таможенного поста, о перераспределении должностных обязанностей и внесении изменений в должностные инструкции. Рисунок 10.

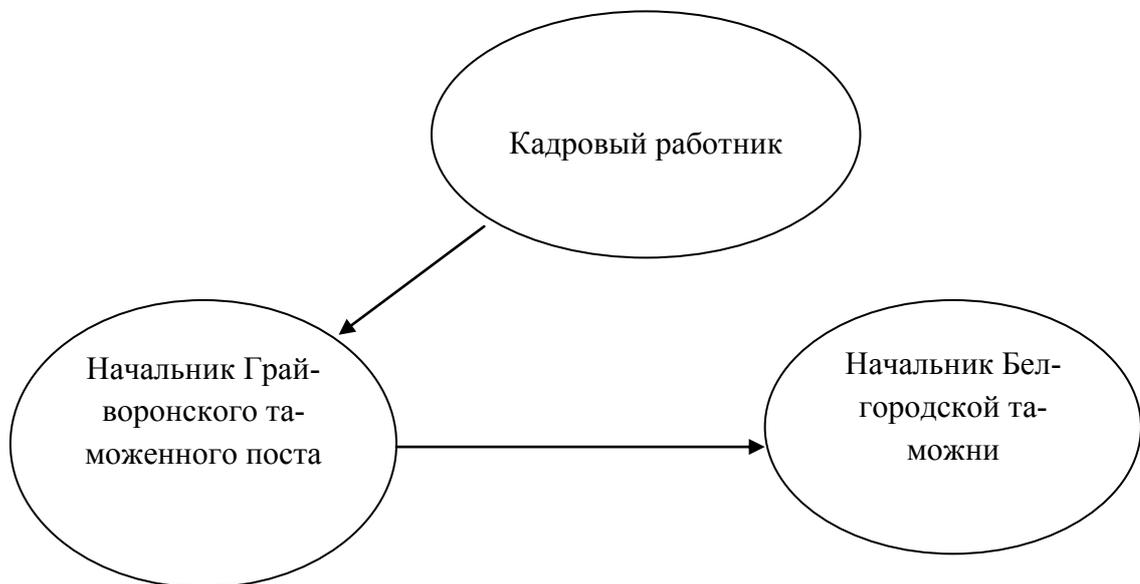


Рис.10. Процесс подачи ходатайства

В конце каждого рабочего дня в течение месяца, контролирующее лицо таможенного поста подводит итоги работы специалистов, сверяя объем проделанной работы специалистами, с утвержденным планом работы Грайво-

ронского таможенного поста. Итог заверяется подписью работника с указанием должности в специальном журнале.

Что касается экономической составляющей мотивационного механизма таможенных органов, то ее необходимо дополнить социально-экономическими методами мотивации, такими как:

- социальные льготы, включающие в себя медицинское страхование государственных служащих и членов их семей;
- оплаты стоимости проезда государственному служащему и членам его семьи один раз в год.

Одной из форм повышения трудовой мотивации является диверсификация социального пакета госслужащих - предоставление выбора в допустимых пределах дополнительных вознаграждений, в наибольшей мере отвечающих их потребностям: предоставление основных и дополнительных гарантий, когда основное, или защитное обеспечение распространяется на всех сотрудников (медицинское страхование, страхование жизни и пенсионные выплаты), а дополнительными льготами (беспроцентная ссуда на приобретение жилья, оплата спортивных занятий, бесплатные обеды и др.) могут воспользоваться госслужащие с определенным стажем работы.

Приоритетами работы в системе государственной службы в настоящее время являются стабильность деятельности, профессиональный опыт и интересное содержание труда, что указывает на высокий уровень мотиваций интеллектуального развития, профессионального совершенствования и творческой самостоятельности.

Для решения проблем, связанных с проведением аттестации, следует внести изменения в законодательную базу, то есть необходимо сократить временной отрезок между первым и последующим проведением аттестации.

Систематическое проведение аттестации будет способствовать наиболее рациональному использованию профессиональных и личностных качеств работников, усилению их материальной и моральной заинтересованности в результатах труда.

Также проведение аттестации следует проводить в два этапа. На первом этапе будут оцениваться деловые качества и квалификация; будет выявлен уровень профподготовки; определено соответствие занимаемой государственной должности; будут оцениваться знания, навыки, опыт, итогов деятельности.

На втором этапе проведения аттестации должны оцениваться социально – психологические характеристики. Основными, среди которых должны быть: информированность, дисциплинированность, активность, организованность и сплоченность коллектива.

Выявление социально психологических характеристик необходимо в деятельности таможенных органов. Так как профессиональная деятельность таможенника является одним из экстремальных видов деятельности, требует психологической и эмоциональной устойчивости, в некоторых случаях связана с риском.

Для совершенствования кадровых технологий в системе управления таможенных органов необходимо:

1. Внедрить кадровую технологию наставничества.
2. Внедрить кадровую технологию «картина рабочего дня, экономическую составляющую мотивационного механизма таможенных органов необходимо дополнить социально-экономическими методами мотивации.
3. Внести изменения в законодательную базу о проведении аттестации.

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

Во-первых, внедрение кадровой технологии наставничества позволит более опытному и квалифицированному сотруднику передать своему подопечному (наставляемому, обучаемому) знания и навыки, необходимые тому для эффективного выполнения профессиональных обязанностей. Иными словами наставничество направлено на развитие прикладных профессиональных компетенций человека. Наставничество считается одним из самых старых и эффективных способов передачи знаний и навыков молодым сотрудникам в процессе их адаптации в новом коллективе. При работе с новыми кадрами

наставничество носит характер постоянного метода обучения сотрудников непосредственно на рабочем месте.

Во-вторых, в таможенных органах в достаточной степени применяются экономические методы стимулирования, однако в настоящее время требуется использование современных кадровых технологий в области мотивации должностных лиц таможенных органов, а использование известных технологий должно наполняться новым содержанием.

В-третьих, кадровая политика - это система работы с персоналом, обеспечивающая оптимальный для достижения целей таможенного поста кадровый состав. Для успешной реализации государственной кадровой политики необходимо использование современных кадровых технологий на основе общих принципов для формирования кадрового состава государственной службы, способного на должном уровне реализовывать функции государства. Реализация эффективной кадровой политики позволит решить проблемы старения кадрового состава государственной службы, снижения уровня квалификации кадров, отсутствия специалистов в отдельных областях при невозможности переподготовки действующих сотрудников и т.д. Главной задачей кадровой политики является привлечение на государственную службу квалифицированных специалистов, имеющих необходимую квалификацию, готовых к нововведениям и способных внести изменения в деятельность государственных органов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В управленческой деятельности таможенных органов важное место занимают технологии, применение которых позволяет решать задачи кадрового обеспечения. Их принято называть кадровыми технологиями.

Под кадровыми технологиями следует понимать средство управления количественными и качественными характеристиками состава персонала, обеспечивающее достижение целей таможенных органов и ее эффективное функционирование.

Для того чтобы таможенные органы успешно справлялись с теми задачами, которые перед ними стоят, нужны люди с определенными способностями, профессией, профессиональным опытом. А это означает, что таких людей следует сначала найти на рынке труда, оценить их профессиональные, деловые и личностные качества, произвести отбор и ввести в состав таможенных органов.

Но этого недостаточно. Ведь можно привлечь к работе в требуемый и по количеству и по качеству персонал, но высокоэффективной работы не получить. Чтобы способности, которыми обладают люди, могли быть реализованы и в их интересах, и в интересах таможенных органов, необходимо научиться управлять человеческими возможностями. Надо уже в ходе работы персонала производить такие управленческие действия, которые позволяли бы своевременно оценивать уровень его квалификации, перемещать его на ту должность, где его возможности наиболее полно могли бы быть востребованы, обеспечивать заинтересованность в качестве и количестве труда и др. Эти управленческие действия осуществляются также с применением кадровых технологий.

Содержание кадровых технологий представляет совокупность последовательно производимых действий, приемов, операций, которые позволяют либо получить информацию о возможностях человека (способностях, про-

фессиональных знаниях, умениях, навыках), сформировать требуемые для организации, либо изменить условия их реализации.

Прежде всего, кадровые технологии, позволяют оптимизировать процессы кадрового обеспечения государственных органов: отбор кандидатов на должности гражданской службы, аттестацию персонала государственных органов с учетом современных требований к профессиональным и морально-психологическим качествам гражданских служащих, мотивацию гражданских служащих, планирование их профессионального и должностного роста, работу с резервом кадров.

В Федеральном законе «О государственной гражданской службе Российской Федерации» указываются кадровые технологии, применение которых необходимо на государственной службе.

Среди таких технологий можно выделить:

- Аттестация персонала;
- Квалификационный экзамен;
- Мотивация персонала;
- Обучение;
- Кадровый резерв;
- Открытый конкурс;
- Собеседование.

Все кадровые технологии взаимосвязаны, взаимодополняют друг друга. Они органично включены в структуру управления кадрами государственных служащих, имеют объект своего воздействия и выполняют специфические управленческие функции.

При нынешних темпах правовых преобразований знание, формы, методы и технологии работы устаревают особенно быстро.

Кадровая служба должна вести целенаправленную и планомерную работу по профессиональной переподготовке и повышению квалификации государственных гражданских служащих, не забывая при этом, что про-

фессиональная переподготовка является правом и обязанностью каждого гражданского служащего.

За прошедшие годы руководство страны пришло к пониманию, что процессы модернизации и развития высоких технологий должны затрагивать качество государственной власти.

Эффективная профессиональная государственная служба — один из факторов экономического и социального роста России.

Однако на данный момент механизм государственной службы далек от совершенства.

В настоящее время на Грайворонском таможенном посту особое внимание уделяется кадровым технологиям. К числу прогрессивных относятся: аттестация персонала, обучение, мотивация и стимулирование, кадровый резерв должностных лиц, так как от их использования напрямую зависит эффективность работы таможенного поста. Для успешного функционирования таможенного поста нужны люди с определёнными способностями, профессией, профессиональным опытом. А это означает, что таких людей сначала надо оценить их профессиональные качества, деловые и личностные качества, произвести отбор, ввести в состав таможенного поста и обеспечить такое включение их возможностей в достижении целей, которое было бы полезным, как для работника, так и для таможенного поста.

Анализируя практику применения кадровых технологий в системе управления таможенных органов были выявлены следующие проблемы:

4. Первой из таких проблем, является отсутствие кадровой технологии наставничества, что затрудняет процесс адаптации специалистов, в также решение сугубо профессионального круга задач.

5. Второй проблемой является текучесть кадров. Главными факторами, влияющими на данный показатель, являются: условия труда, а также величина заработной платы.

6. Третьей проблемой является редкость проведение кадровой технологии аттестации.

Чтобы совершенствовать кадровые технологии в системе управления таможенных органов было предложено:

1. Внедрить кадровую технологию наставничества, позволяющую быстро адаптироваться молодым сотрудникам к условиям труда.

2. Экономическую составляющую мотивационного механизма таможенных органов необходимо дополнить социально-экономическими методами мотивации, а также внедрить кадровую технологию «картину рабочего дня», позволяющую оценить равномерное распределение нагрузки среди должностных лиц.

3. Внести изменения в законодательную базу о проведении аттестации, а также дополнить кадровую технологию аттестации социально – психологическими инструментами.

Таким образом, можно сказать, что предложенные меры позволят решить выявленные проблемы, а также повысят эффективность работы таможенного поста в целом.