

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
«Южно–Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)»  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Экономическая теория, региональная экономика, государственное и муниципальное управление»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, начальник отдела кадров и безопасности

\_\_\_\_\_/ Ю.С. Лихандрисова /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, д.э.н., профессор

\_\_\_\_\_/ В.С. Антонюк /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Кадровая политика в системе государственной службы (на примере инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ЮУрГУ – 38.04.04.2020.137.ВКР.

Руководитель, к.э.н., доцент, ЭТГМУ

\_\_\_\_\_/ М.В. Козина /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Автор

студент группы ЗЭУ – 358

\_\_\_\_\_/ Л.С. Голощапова /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Нормоконтролер, ассистент каф. ЭТГ МУ

\_\_\_\_\_/ Д.В. Кремер /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

## АННОТАЦИЯ

Голощапова Л.С. Кадровая политика в системе государственной службы (на примере инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска). – Челябинск: ЮУрГУ, ЗЭУ – 358, 88 с., 8 ил., 15 табл., библиогр. список – 31 наим., 1 прил., 13 л. плакатов ф. А4

Объектом работы является инспекция ФНС России по Центральному району г. Челябинска.

Цель работы – разработка предложений по усовершенствованию кадровой политики инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска.

В работе рассматриваются основные свойства кадровой политики, цели и задачи, также определены правовые основы и передовые практики формирования и реализации кадровой политики в государственном учреждении, обозначена методика анализа кадровой политики. Помимо этого, проведен анализ и выявлены основные проблемы кадровой политики инспекция ФНС России по Центральному району г. Челябинска., а также проведена оценка разработанного мероприятия по усовершенствованию кадровой политики инспекция ФНС России по Центральному району г. Челябинска.

Результаты работы имеют практическую значимость и могут применяться инспекцией ФНС России по Центральному району г. Челябинска при формировании кадровой политики.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ	
1.1 Понятие, цели, задачи и принципы кадровой политики в системе государственной службы.....	7
1.2 Типы, модели и направления кадровой политики в системе государственной службы.....	11
1.2 Опыт формирования кадровой политики в системе государственной службы в России и за рубежом.....	16
1.4 Методика анализа кадровой политики в системе государственной службы	29
2 АНАЛИЗ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ИФНС РОССИИ ПО ЦЕНТРАЛЬНОМУ РАЙОНУ Г. ЧЕЛЯБИНСКА	
2.1 Общая характеристика ИФНС России по Центральному району г. Челябинска и организационно–методического обеспечения кадровой политики.....	35
2.2 Анализ состава и структуры персонала в ИФНС России по Центральному району г. Челябинска.....	45
2.3 Анализ показателей по направлениям кадровой политики в государственной службе.....	49
2.4 Выявление проблем реализации кадровой политики.....	61
3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ИФНС РОССИИ ПО ЦЕНТРАЛЬНОМУ РАЙОНУ Г. ЧЕЛЯБИНСКА.....	63
3.1 Рекомендации по совершенствованию кадровой политики в ИФНС России по Центральному району г. Челябинска.....	63
3.2 Пути реализации мероприятий по совершенствованию кадровой политики в инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска.....	67
3.3 Оценка эффективности мероприятия.....	73

ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	78
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	80
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Анкета удовлетворенности сотрудников	

## ВВЕДЕНИЕ

Кадровая политика является важным приоритетным направлением государственной деятельности, учреждения, организации мероприятий, направленных на подготовку высококвалифицированных кадров и повышение трудового потенциала страны, в связи с этой актуальность данного исследования наиболее высока.

В государственном управлении кадровая политика может быть реализована с использованием ведущих кадровых технологий, которые позволяют создать эффективную систему управления персоналом.

Благодаря грамотной кадровой политике можно эффективно и результативно обучать профессиональную команду в организации, сохраняя, развивая и укрепляя человеческие возможности органов государственной власти. Осуществление кадровой политики повышает уровень кадрового потенциала органов государственной власти как ключевого ресурса для расширения деятельности и приведения ее в соответствие с требованиями социально-ориентированного инновационного развития в целом и субъекта РФ, в частности.

Рациональная кадровая политика, которая обеспечивает правильное сочетание ротации и стабильности кадровых звеньев государственных и муниципальных органов, создает в общественной среде позитивный имидж госслужащего.

В рамках работы персонала особое значение имеет оптимальное распределение и рациональное использование трудовых ресурсов. В то же время, развитие государственных и муниципальных кадров, их подготовка, переподготовка, повышение квалификации и, как следствие, дальнейшее продвижение по службе не менее значимы в работе персонала. Особенно важным аспектом командной работы является мотивация госслужащих.

Объектом работы является инспекция ФНС России по Центральному району г. Челябинска.

Предметом дипломной работы является кадровая политика инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска.

Цель работы – анализ кадровой политики, а также разработка предложений по совершенствованию кадровой политики инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- раскрыть понятие кадровой политики, ее задачи и цели;
- проанализировать основные правовые вопросы и передовые практики формирования и реализации кадровой политики государственного учреждения;
- рассмотреть методику анализа кадровой политики государственного учреждения;
- произвести анализ кадровой политики инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска;
- определить основные проблемы кадровой политики инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска;
- разработать мероприятие по совершенствованию кадровой политики инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска и провести оценку их эффективности.

Для выполнения работы использовались методы исследования такие, как анализ, сравнение, наблюдение, синтез, группировка, а также приемы экономического анализа.

Для исследования, в качестве информационной базы, использовались нормативно–правовые акты, литература отечественных и зарубежных авторов, публикации в определенных изданиях, статистика инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска за 2016–2018 гг.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ

## 1.1 Понятие, цели, задачи и принципы кадровой политики в системе государственной службы

Кадровая политика определяется как главное направление работы в области формирования кадров, в том числе совокупность форм, методов, принципов, механизма по организации выработки целей и задач:

- по сохранению, укреплению и развитию кадрового потенциала;
- по созданию коллектива с высокой производительностью и способностью своевременно реагировать на меняющиеся требования рынка [21].

Кадровая политика – это целостная и объективно обусловленная стратегия работы с персоналом, объединяющая различные формы, методы и модели кадровой работы и имеющая целью создание сплоченного, ответственного и высокопроизводительного персонала, способного адекватно реагировать на меняющиеся требования рынка [31].

Основные уровни политики в области кадров:

- федеральная, в том числе: ведомственная и отраслевая;
- региональная;
- конкретных хозяйствующих субъектов.

Кадровая политика зависит напрямую от кадровой работы персонала в определенной организации.

В управлении персоналом хозяйствующего субъекта – кадровая работа является самой основной составляющей частью. Это деятельность участников кадровых отношений в области реализации кадровой политики, которая включает организацию деятельности по работе с персоналом, методы, способы и технологии реализации кадровой политики.

Объекты в кадровой работе:

- действующий и потенциальный персонал;

– составные части технологии работы с кадрами – подбор, обучение, оценка, назначение на должность.

Направления кадровой работы:

- в части управления персоналом – формирование системы и ее стратегии;
- в части планирования – подбор, анализ потенциала и прием на свободные вакансии;
- оценка деловых качеств, профориентация и адаптация персонала;
- обучение, управление карьерой и продвижение кадров;
- выработка мотивационных механизмов, организация труда и обеспечение безопасности деятельности персонала [22].

Государственная кадровая политика – стратегия формирования, развития и рационального использования трудового потенциала страны.

Соотношение понятий "государственная кадровая политика", "кадровая политика" и "кадровая работа":

– "государственная кадровая политика" – политика органов государственной власти Российской Федерации, которая распространяется на все трудоспособное население России;

– "кадровая политика" – это политика, которую проводит руководитель любого государственного (муниципального) органа и хозяйствующих субъектов по отношению к своим сотрудникам;

– "кадровая работа" – это совокупность органов и технологий по подбору, обучению, оценке и рациональному использованию кадров. Административные аппарат (руководители, сотрудники юридических и кадровых служб) – это основные субъекты осуществляющие функции по разработке и реализации кадровой политики в хозяйствующих субъектах [16].

Вне сомнений, что для любого государства, персонал является незаменимым ресурсом, который должен функционировать и быть полностью подготовленным к условиям, лежащим в основе управления.



Можно сделать вывод, что в современном мире кадровая политика играет большую роль, так как она будет определять производительность труда и развитие государства.

Ведущая цель политики кадров в органах исполнительной власти – это формирование кадрового потенциала, которое на профессиональном уровне и при деловом отношении обеспечивает развитие и эффективное функционирование государственного аппарата.

Дополнительно можно определить такие цели кадровой политики как:

- создание благоприятных и равных правовых гарантий и социальных условий для возможности проявления имеющихся знаний, умений и навыков;
- укомплектованность хозяйствующих субъектов на максимальном уровне квалифицированными, добросовестными и мотивированными сотрудниками, в том числе, обеспечение высокого профессионализма управленческого состава;
- установление надежных преград на пути проникновения на руководящие должности людей недостойных, склонных к терроризму [26, с.432].

Также рассмотрим главные задачи и направления современной кадровой политики в системе государственного управления:

- создание системы непрерывного обеспечения государственных органов в которой учитываются качества, компетентность, грамотность, опыт и высокая квалификация специалистов;
- обеспечение соблюдения, в соответствии с законодательством Российской Федерации, социальных и материальных условий для выполнения служебных обязанностей, создающих социальную и моральную защищенность государственных служащих;
- контроль за качественным выполнением должностных обязанностей, в том числе за в целях исключения нарушений трудовой дисциплины, превышения полномочий и злоупотреблений служебным положением;
- проведение мероприятий по исключению проникновения коррупции в государственные органы власти;

- создание и поддержание в коллективах государственных органов морально–психологического климата, для обеспечения эффективного выполнения должностных обязанностей на службе и способствование развитию позитивных личностных качеств сотрудников, а также формированию продуктивных профессиональных отношений на службе;

- формирование системы и регулирование процесса по подбору, ротации, повышения уровня оценки деятельности и мотивирования специалистов;

- внедрение современных технологий в части подбора кадров на государственную службу и их адаптация в коллективах;

- формирование профессиональных качеств и личностных компетенций служащих, в целях своевременного их применения в работе в изменяющихся условиях;

- развитие инновационного кадрового потенциала и формирование установки и возможности работы на перспективу;

- проведение аттестационных мероприятий для оценки эффективности труда и результатов работы сотрудников;

- формирование кадрового резерва и его эффективное применение;

- создание условий для преемственности, передачи накопленного опыта, формирование «лучших практик».

Программа кадровой политики в организационно– правовом аспекте должна базироваться на положениях ч.4 ст.32 Конституции Российской Федерации о равном доступе граждан к государственной службе [1].

А также еще и на принципах:

- научности – научное обоснование приоритетов и направлений работы с госслужащими, системы ключевых позиций, использование в кадровой работе научных методов;

- комплексности – учет всех факторов (организационных, правовых, экономических, социально психологических, нравственных), влияющих на

состояние кадров государственной службы и на выполнение ими управленческих функций;

- системности – взаимосвязь, согласованность, последовательность и преемственность всех элементов кадрового обеспечения государственной службы;

- демократичности по целям и формам работы, гибкости в определении механизмов решения кадровых проблем;

- перспективности опережающий и упреждающий характер кадровой работы;

- единства, обновления и стабильности кадрового потенциала;

- открытости – то есть, гласность и объективность профессиональной работы сотрудников;

- правовой самостоятельности – это создание правовых гарантий для объективного решения кадровых вопросов в рамках и на основе закона.

## 1.2 Типы, модели и направления кадровой политики в системе государственной службы

Выделяют два типа кадровой политики – открытую и закрытую [19].

Основным свойством проведения открытой политики кадров является "прозрачность" хозяйствующего субъекта для потенциальных сотрудников любого уровня – от специалистов до руководящего состава и готовность рассмотреть и принять на вакантную должность специалиста, если он наделен квалификационными навыками, не зависимо от того, работал ли он ранее в данном профиле организации. Такого типа кадровая политика направлена на реализацию с высокой степенью ориентации хозяйствующего субъекта на внешнюю среду по всем направлениям кадровой работы:

- проведение ротации кадров за счет «приходящих» сотрудников извне;

- оценку сотрудников внешними экспертами;

- организацию обучения сотрудников во внешних центрах;

– оплату труда в зависимости уровня средних должностных позиций, сложившихся на рынке и т.д.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а последующая замена рабочих мест происходит только из числа работников организации. Средние и высшие уровни управления недоступны для нового персонала, принятого со стороны. Осуществление кадровой политики в таком виде свойственно организациям с высокой степенью ориентированных на внутреннюю среду:

– имеющиеся вакансии высшего уровня замещаются только из числа сотрудников организации, а прием на работу выполняется только на должности низового уровня;

– оценка работы сотрудников производится исходя из внутренних представлений о достижениях;

– опыт и наставничество используются в качестве обучения сотрудников;

– система оплаты труда, размер надбавок и доплат, основывается исходя из внутренних критериев (значимость работника, уровень образования, стаж работы, качество её выполнения и т.п.).

Таким образом, необходимо, чтобы тип кадровой политики соответствовал этапу развития организации.

Можно сделать вывод, что открытая кадровая политика может быть использована в момент создания и интенсивного развития организации, закрытая кадровая политика – тогда, когда организация функционирует стабильно или на этапе её ликвидации (таблица 1) .

Таблица 1 – Сравнительная характеристика открытой и закрытой типов кадровой политики

Этап	Кадровая политика (открытая)	Кадровая политика (закрытая)
Рекрутинг (подбор персонала)	Положение рынка рабочей силы, в условиях которого на рынке труда присутствует высокая конкуренция	Положение рынка рабочей силы, при которой отсутствует рабочая сила, а также недостаточно новых

## Окончание таблицы 1

		рабочих рук
Адаптация	Большая вероятность результативного реагирования в конкурентные взаимоотношения, а также предложение новейших для организации походов, предложенных для новых сотрудников	Результативное основание в коллективе за счет установления наставников, а также за счет высокой сплоченности коллектива
Обучение сотрудников	Чаще всего обучение происходит в различных центрах, что дает возможность выявить для себя что-то новое	Чаще всего обучение проводится во внутрикорпоративных центрах, что дает возможность согласовать единый взгляд на ситуацию, и применение технологий, а также это способствует адаптации в работе
Служебно-профессионального продвижения	Маловероятный карьерный рост, так как преимущество имеет набор сотрудников	Вероятность карьерного роста велика, за счет того, что после назначения на вышестоящую должность, предпочтение будет отдано действующим сотрудникам организации. Данная возможность позволяет сотрудникам планировать карьеру
Мотивация и поощрение	В первую очередь предпочтения отдаются поощрению (внешняя мотивация)	В первую очередь предпочтения отдаются мотивации (безопасность жизни, удовлетворение потребности в стабильности)
Внедрение инноваций	Так как происходит большой набор сотрудников, в связи с этим, происходит постоянное инновационное воздействие	На данном процессе необходимо специально инициировать процесс разработки инноваций [21]

### Основные модели государственной кадровой политики:

1. Традиционная модель, основанная на традиционном типе господства. Для нее характерны системный nepoтизм (то есть освященный обычаями семейственность в кадровых назначениях); трайбализм, то есть субъективизация роли племенной или земляческой принадлежности, а также доминирование кастовых, сословных или религиозных барьеров при осуществлении подбора и продвижении чиновников.

2. Протекционистская модель (харизматическое господство). Лидер или должностное лицо, подбирающее команду по принципу «личной преданности», не всегда является или даже считается своим окружением личностью, обладающей харизматическими качествами. Но вот особенности отбора штаба из числа «доверенных», «лично преданных» людей, «свиты», «команды» в рамках протекционистской модели полностью сохраняются.

3. Рациональная модель (рациональное господство). Соответствующая легальному типу господства рациональная модель государственной кадровой политики предусматривает:

- недопустимость присвоения места службы, каким бы то ни было сотрудником;
- прием на работу по контракту, т.е. на условиях отбора по уровню профессиональной квалификации, в наиболее рациональном случае – определенной по итогам экзамена, подтверждения уровня образования дипломом;
- должностные лица планируют свою карьеру: «продвижение» в зависимости от стажа службы или достижениям в работе;
- строгое соблюдение служебной дисциплины и выполнение контрольных показателей.

Рациональная кадровая политика основывается на правилах, которые применяются при наличии специального обучения:

- 1) технические правила;
- 2) нормы.

Таким образом, для работы в аппарате управления человеку необходимо иметь соответствующую квалификацию, уровень образования и специальность.

4. Пострациональная модель. Политическими условиями ее актуализации стала мировая тенденция усиления политического веса и значения организаций большого бизнеса и особенно транснациональных корпораций. Суть ее заключается в перестройке государственной кадровой политики на принципах HR-менеджмента бизнес структур, в том числе с заимствованием целого ряда

технологий управления кадровыми процессами, в частности кадрового аутсорсинга [20].

Кадровая политика учреждения состоит из совокупности разнонаправленных кадровых политик, каждая из которых выполняет определённые функции.

Направления кадровой политики и их функции.

1. Организация персонала:

– приводится подбор персонала основываясь на их профессиональных и психологических характеристиках;

– организация эффективных руководящих кадров, а также установление комплексной работы с ними;

– установление определенных требований к персоналу разных областей деятельности и уровней управления.

2. Применение персонала:

– усовершенствование методов оценки и форм рационального подбора персонала;

– оценка эффективности и результативности деятельности госслужащих;

– оценка использованного рабочего времени

3. Организация условий для труда служащих:

– разработка плодотворных условий для работы и профессионального роста;

– так как организацией осваиваются новые технологии, персоналу необходимо подготовить и обеспечить их современными рабочими местами с соответствующими программными обеспечениями.

4. Оплата труда работника, а также оценка его вклада в работу учреждения:

– установление эффективного контракта;

– четкое разграничение социально – правовой защиты государственных служащих, материального и морального стимулирования в целях достижения высокой эффективности труда.

5. Обучения персонала, а также развитие и способность управлять карьерой:

- осуществление различных систем подготовки, переподготовки и повышения уровня знаний кадров для всех сфер и уровней жизни организации;
- формирование органов исполнительной власти субъекта Российской Федерации наиболее квалифицированными и опытными специалистами, непрерывное развитие уровня их профессионализма.

## 1.2 Опыт формирования кадровой политики в системе государственной службы в России и за рубежом

Реализация кадровой политики в органах государственного управления представляет собой совокупность технологий, способов и механизмов осуществления кадровой политики. Кадровая работа – это непосредственная деятельность кадровых служб организаций по формированию и совершенствованию кадрового состава соответствующих структур.

Государственное управление предполагает такое кадровое обеспечение, кадровую политику, которая бы способствовала, с одной стороны, обеспечению свободы волеизъявления, широкого самоуправления и национальной самобытности граждан, привлечению их к участию в управлении во всех сферах деятельности, а с другой стороны, обеспечивала бы безопасность граждан и твердый общественный порядок на основе соблюдения законодательства, сочетала бы развитие муниципального производства и охрану экосистемы.

Достаточно много, в настоящий момент, уделяется внимание отсутствию кадрового планирования на должном уровне. Учитывая, что это одна из наиболее важных составляющих кадровой работы. Кадровое планирование – это перспективное, систематическое, учитывающее расходы концепция будущих мер в области кадров.

Основная задача при планировании персонала – преобразование имеющихся целей и планов организации в конкретные показатели потребности, численность квалифицированных служащих, т.е. выведение неизвестной величины



нуждаемости в работниках из наличного «уравнения» планов организации; и определении времени, в котором они будут востребованы. Любой хозяйствующий субъект, любой орган власти применяет в своей деятельности кадровое планирование. Есть организации в которых проводят на основании планов серьезные исследования, часть организаций ограничивается поверхностным планированием персонала. Долговременный успех в перспективе, включая структуры власти, в конечном счете, зависит от наличия правильно подобранных кандидатур в нужное время на вакантных должностях. Организационные цели и стратегии достижения этих целей имеют значение лишь тогда, когда люди, обладающие требуемыми умениями и талантами, занимаются достижением этих целей.

Используя возможности эффективного кадрового планирования организация может «заполнить» вакантные должности, снизить текучесть кадров, оценить потенциал карьерного роста специалистов в рамках организации.

Главное место в кадровом планировании занимает потребность организации в персонале. Для определения потребности в персонале в органах государственной власти производится расчет числа работников по их количеству, времени, квалификации и занятости в соответствии с текущими и перспективными задачами развития. Расчет осуществляется с использованием сравнения расчетной потребности в кадрах и фактического обеспечения сотрудниками на определенную дату и берется за основу при принятии управленческих решений в части привлечения персонала, его переподготовки и подготовки.

Потребность в кадрах для организации рассчитать могут немногие, в связи с тем, что на государственном уровне отсутствуют четкие научно обоснованные критерии и методические рекомендации по определению штатной численности персонала.

Для того, чтобы принять управленческое решение о наборе кадров (рекрутирование), необходимо рассчитать потребность в персонале. Далее производится расчет объема работ и численность сотрудников для её выполнения,

определяемый в виде разницы между фактической численностью кадров и необходимой будущей потребностью в них, что в итоге побуждает создавать резерв кандидатов на вакантные государственные должности, учитывая будущие кадровые изменения: уход на пенсию, реорганизация органа управления, ее сокращение (увеличение) кадров, и многие другие изменения.

Задачи, решаемые кадровой службой при наборе персонала:

1) определение оптимального числа сотрудников. Недостаток в численности кадров может иметь отрицательные последствия, выражаемые в виде срывов запланированных мероприятий, возникновении конфликтных ситуаций в коллективе, так же и её превышения, что вызывает увеличение расходов на выплату заработной платы, отток квалифицированных специалистов, снижение мотивации в выполнении качественно и на уровне высокой квалификации свой труд.

По отношению к структуре государственной службы источники формирования кадров подразделяются на две группы: внутренние и внешние. Внутренние источники формирования кадров – это открывающиеся возможности при движении кадров (перевод работников, повышение, увольнение). Как правило, организации, для заполнения вакансий используют сотрудников своей организации, прежде чем проводить конкурс на занятие вакансии работниками со стороны. Данный вид заполнения вакансий даёт работнику возможность продвижения по службе и это морально поддерживает сотрудников. Для организации в качестве положительных плюсов:

- 1) она знает своих сотрудников лучше, чем кандидатов извне;
- 2) снижение затрат на обучение кандидатов извне;
- 3) использование внутренних резервов.

С другой стороны, прием на работу новых сотрудников извне, позволяет привнести новые идеи, вдохновение в деятельность организации, новый опыт, которые активизируют внутренний потенциал. Наиболее актуально обновление

кадров извне, в организации, которая масштабная, так как это освежает и активизирует работу сотрудников.

Еще одним этапом работы по набору кадров является процедура отбора кадров, то есть процесса, с помощью которого производится выбор из кандидатов одного или нескольких, которые в большей мере соответствуют предъявляемым критериям к вакантной должности и выполняемым условиям труда.

Был период времени, когда решение о приеме на работу в процессе отбора производилось непосредственно руководителем организации единолично после собеседования «один–на–один». Такой вид отбора носит субъективный характер. При отборе кандидатов руководитель руководствовался своей интуицией, определяя надежность или ненадежность кандидата. На сегодняшний день, такой вид отбора кандидатов неэффективен и применяется, как правило, более серьезная процедура. Интервьюер проводит собеседование с кандидатом, как правило, при участии хотя бы одного помощника с целью принятия наиболее объективного решения. В идеале, такие решения рекомендовано принимать в составе группы (3–5 человек). Групповое собеседование дает возможность исключения предвзятости в оценке кандидата, при этом, требует тщательной предварительной подготовки и согласованного поведения интервьюеров.

Законодательством Российской Федерации предусмотрены основные формы поступления на государственную службу:

- в порядке назначения;
- на основании конкурса.

На должность государственной службы назначение производится в порядке, установленном Конституцией (Уставом) субъекта Российской Федерации.

Назначение граждан на должности государственной службы, либо при их переводе на другие должности государственной службы, конкурсанты обязаны предоставить пакет документов, подтверждающий их квалификацию и (или) сдать квалификационный экзамен.

Конкурсный отбор кандидатов на замещение должностей в органах местного самоуправления осуществляется путем выявления профессиональных, деловых и личностных качеств кандидатов и предполагает на основе их сравнения отбор наиболее достойных из кандидатов для их последующего назначения на вакантные должности.

В российской практике государственного управления используются две основные формы конкурсного отбора кандидатов на вакантные должности государственной и муниципальной службы: конкурс документов и конкурс–испытание.

В последствие, конкурсная комиссия осуществляет оценку участников конкурса, исходя из анализа документов об образовании, о прохождении государственной или муниципальной службы и о другой трудовой деятельности, а также на основании рекомендаций, результатов тестирования, других документов, представляемых кандидатом на должность по решению соответствующих органов государственного и муниципального управления.

Конкурс–испытание, в отличие от конкурса документов, включает в себя прохождение испытания на соответствующей должности и завершается квалификационным экзаменом по должности. Для гражданина, которого впервые приняли на государственную должность, в том числе по итогам конкурса документов, может быть установлен испытательный срок от трех до шести месяцев. Если государственный служащий продолжит работать в соответствующем органе управления при истечении срока испытания, то он считается выдержавшим испытание. При неудовлетворительном результате испытания служащий либо переводится на прежнюю или другую должность, либо – при отказе от перевода – уволен.

В качестве методов оценки кандидатов на замещение вакантных должностей в органах государственного управления чаще всего используются анализ анкетных данных (конкурс документов) и собеседование (кадровое интервью).

Двойная роль анкетирования заключается в том, что:

1) с одной стороны, на основании анализа анкетных данных проводится первоначальный отсев менее подходящих кандидатов.

2) с другой стороны, определяется круг факторов, нуждающихся в особо тщательном и подробном изучении, а так же источники, из которых можно получить необходимую информацию.

Перед поступлением на государственную или муниципальную службу, сегодня, часто получают информацию о кандидатах с их прежнего места работы. Такие сведения играют сегодня важную роль. Однако, в процессе наведения справок обязательно запрашивается информация, в целях её конкретизации и фактического подтверждения, так как на основании этих данных лица, отвечающие за прием на работу, строят свои заключения.

Альтернативным методом отбора является собеседование. Хотя иногда оно признается достаточно формальным методом ознакомления руководителя с подчиненным, в большинстве случаев собеседование решает сложные задачи реального отбора претендентов, являясь важным условием для окончательного приема на работу.

Менее распространенным методом отбора на вакантные должности государственной и муниципальной службы, являются тестовые испытания, групповые и индивидуальные упражнения, написание рефератов и др.

Для формирования новой модели государственного и муниципального управления, проведения реформирования государственной и муниципальной службы в России и её аппарата, необходимо существенно обновить руководящие кадры, в целях наполнения органов государственной власти лицами, которые имеют способность на деле обеспечить успешное проведение социально-экономических и политических реформ.

Наше общество объективно заинтересовано в том, чтобы на государственной службе находились профессионально подготовленные люди. Добиться подобного эффекта можно только при условии применения эффективных технологий формирования кадрового состава органов государственной власти и управления.

К сожалению, в современной России очень часто подбор кадров является одним из проблемных направлений в деятельности органов государственной и муниципальной власти.

Кадровая работа относится к достаточно важному направлению для всех уровней управления, именно поэтому кадровой работе уделяется большое внимание в различных странах, в том числе и в таких странах, как: США, Япония, страны Евросоюза, то есть страны, в которых отлажена система муниципального управления, так же особое внимание уделяется и в странах, которые недавно начали строить децентрализованную систему управления (Турция, Китай, Россия, и другие страны).

Например, в США, как и в значительной части европейских стран, система и государственной и муниципальной службы имеет тенденцию клиентоориентированности и «менеджеризации», когда помимо стандартных подразделений государственных и муниципальных органов формируются крупные «клиентские центры», работающие напрямую с населением или организации по тем же принципам, что и частные компании (но часто на бесплатной основе или же на основе уплаты в бюджет пошлин) – как раз то, к чему в настоящее время переходит система общественного управления в России. При этом, система муниципального управления в США основана на небольшой численности избираемого по мажоритарной системе представительного органа (членов Совета, которых не более 5–7 даже в крупных городах) и избираемого прямыми выборами мэра (главы исполнительной власти). Мэром назначаются ключевые руководители администрации, а уже рядовые служащие принимаются посредством организации конкурсов, которые предполагают квалификационные экзамены для претендентов. При этом, все вопросы, касающиеся приема на работу, проведения квалификационных экзаменов, вступления в должность, и прочего – все детально регламентированы разделе V Свода законов США [12].

Подбор муниципальных служащих в США осуществляется кадровыми службами администраций, которые подчинены мэру. Здесь разрешено

поступление на службу практически без возрастных ограничений, на любую ее ступень. Кадровой службой в обязательном порядке проводится экзамен по установленным им программам, итоги сдачи которого влияют на выбор кандидата (и на допуск кандидата к службе). Кроме того, при переводе действует такой же порядок – для занятия должности более высокого разряда служащий также должен сдать квалификационный экзамен [13, с.288].

В Германии же особенности подбора кадров на муниципальной службе, как и на государственной (федеральной и в землях) отличаются разделением статуса собственно служащих в государственных и муниципальных органах власти на чиновников, служащих и рабочих. При этом, статус чиновника достаточно высок, чиновники назначаются пожизненно на основе прохождения экзаменов в процессе отбора, утверждения представительными органами, а со служащими заключается трудовой договор, и системы конкурса здесь не требуется (подбор осуществляется как и в частных организациях, равно как и трудовые отношения), рабочими (обслуживающим персоналом) ситуация еще проще – для них процедуры подбора еще более просты, чем для служащих [6, с.99].

В целом же, имеются незначительные различия в процедурах кадрового отбора в странах с так называемой «карьерной» системой организации государственной службы и «должностной». В первой группе стран (Германия, Франция и др.) он рассматривается как стадия профессионально–должностного (карьерного) продвижения и осуществляется в централизованном плановом порядке [28].

Однако в последние годы отмечается повышение открытости кадрового отбора. Например, во Франции, где существует централизованная карьерная система, некоторые вакансии на руководящие должности государственной службы замещаются лицами, не имеющими опыта работы в государственных органах. Это расценивается как реализация принципов открытости государственной службы, благодаря чему возникает конкуренция при отборе кадров.

В странах с «должностной» системой государственной службы (США, Великобритания и др.) отбор резервистов проходит по принципу открытого конкурса, вакансии на руководящие должности предлагаются более широкому кругу госслужащих, а иногда найм проводится из доступного рынка вакансий. Таким образом, кадровое планирование здесь менее централизованно.

Проанализируем системы отбора и оценки кадров при формировании кадрового резерва в государственных учреждениях и муниципальных службах ряда зарубежных стран.

Общим для всех стран является то обстоятельство, что формирование резерва на высшие государственные должности происходит в особом порядке, под особым контролем органов государственной службы. В этом случае разрабатываются не только специфичные механизмы для выявления наиболее подготовленных работников, но и оценивается наличие управленческих качеств. Именно для этой категории резервистов разрабатываются особые программы обучения, которые направлены на развитие профессиональных компетенций и лидерских качеств.

Так, в Великобритании в Кодексе управления государственной службы нет прямого упоминания психологической диагностики государственных служащих. Здесь законодательно отражен отбор, основанный на принципах честной конкуренции, равных возможностей и соответствия должности и компетенциям, которое и проверяется собственно, посредством тестирования, интервьюирования, присуждения соответствующего рейтинга государственного служащего [15]. Помимо создания документальной базы для управления персоналом в государственных и муниципальных учреждениях, комиссия занимается контролем за выполнением принципов государственной службы, которые изложены в кодексе и других документах (Recruitment Principles). Кодекс делает акцент на принципы отбора в кадровый резерв, прохождения государственной службы, поведения государственных служащих, общее административное устройство [7, с.16].



Отбор в кадровый резерв и при приеме на работу в Великобритании осуществляется по программе «Быстрый поток» (Fast Stream Development Programme), способствующей быстрой кадровой рокировке: успешные кандидаты рамках программы в течение нескольких лет после поступления на службу активно переводятся из департамента в департамент для приобретения опыта. Только через пять лет они выходят из программы, и их дальнейшая карьера определяется общими правилами управления персоналом в государственных учреждениях.

США основным органом, занимающимся вопросами оценки кадров для резерва на государственной гражданской службе, является Служба управления персоналом (US Office of Personnel Management). В этом подразделении существует Центр системы оценки кадров и должностных обязанностей (Human Capital Assessment and Accountability Framework Resource Center), который непосредственно осуществляет эти функции как при приеме на работу, так и в дальнейшем. В США разработана одна из самых развернутых и детализированных методологий оценки кадров и отбора при приеме на государственную и муниципальную службу. Вместе с тем агентствам и департаментам в этой стране предоставляется большая свобода определения методов отбора и квалификации [11, с.80].

Таким образом, государственная политика в части формирования резерва управленческих кадров неразрывно связана с базовыми принципами государственного устройства и функционирования административного аппарата.

В связи с этим в экономически развитых зарубежных государствах применяются централизованные (Великобритания, Франция и др.) и децентрализованные (США, Германия и др.) способы формирования резерва управленческих кадров. Для более подробного анализа применения методик системы расстановки кадров следует учесть зарубежный опыт в данной сфере. Впервые расстановка кадров была рассмотрена американской «Школой научного управления». В настоящее время существует два основных, конкурирующих

между собой, подхода к подбору и расстановке кадров на предприятии разработанные американскими и японскими учёными.

Особенностями американского подхода является составление штатного расписания и квалификационных требований к работникам, среди претендентов на рабочее место определяется кандидат, который максимально удовлетворяет всем необходимым требованиям, вертикальная мобильность работника определяется его способностями к улучшению экономических показателей компании.

Всё выше перечисленное указывает на нормирование в отношении труда работника, чёткую регламентированность в расстановке кадров, согласно профессиональным навыкам. Однако следует учесть недостаток данного подхода – это узкая специализация сотрудников, что замедляет мобильность в расстановке кадров, в условиях постоянного изменения производственного процесса.

Японский подход можно охарактеризовать следующими основными чертами: система пожизненного найма, ориентация должностных обязанностей под реальные возможности сотрудника, принцип ротации, заключающийся в горизонтальной мобильности сотрудника внутри каждого подразделения. Главный недостаток данного подхода – затруднение вертикальной мобильности кадров, что снижает мотивацию к труду [8, с.102].

Таким образом, следует отметить, что ни первый ни второй метод не удобны для применения в чистом виде в России, поэтому проанализировав данные подходы, можно сделать вывод, что для российских органов власти, применим синтез рассмотренных подходов. В частности интересен принцип горизонтальной ротации работников на примере Японии, однако, на наш взгляд, для дальнейшего вертикального продвижения вверх по карьерной лестнице, следует проводить конкурс с отбором наиболее подходящего претендента на должность, что используется в американской модели.

Отметим следующий немаловажный элемент в расстановке кадров – планирование карьеры. Модели планирования карьеры так же можно рассмотреть в контексте американского и японского подходов. Существует четыре основных типа построения модели карьеры работников. Змея, лестница, трамплин и перепутье.

Наиболее подходящей для органов власти – модель построения карьеры «Змея». Эта модель обеспечивает изучение всего функционала деятельности органа власти для сотрудников. Однако, для поддержания здоровой конкуренции среди сотрудников, мы предлагаем объединить модель «Змея» с моделью «Перепутье». В этом случае возможность вертикальной мобильности персонала будет ограничиваться контрольными точками, что позволит выбирать наилучшего работника на должность. При этом назначенный работник будет полностью ознакомлен с рабочим процессом на местах [6, с.202]

Однако следует отметить, что расстановка персонала – это не просто чётко регламентированная система ротации кадров. Являясь непосредственным выражением разделения и кооперации труда, расстановка кадров создает коллектив, при формировании которого важно учесть личностные качества каждого сотрудника, эффект их сочетания – психологическую совместимость, которая помогает людям быстро и успешно сработаться друг с другом.

Это порождает удовлетворенность сотрудника своей работой, что способствует росту производительности труда. Для формирования коллектива, который будет полезен органу власти в достижении его главной цели, важным условием является соблюдение баланса кадровых и молодых работников. Так как коллектив, сформированный из людей одного поколения может привести в итоге застою, проявлению тенденции замыкания в интересах одной возрастной группы. В то время как при смешении разных возрастов, появляются различные стили мышления, коллектив становится более жизнеспособным. Молодые сотрудники учатся у старших в овладении профессиональным мастерством, перенимают их опыт, при этом способны предложить инновационные решения. Для

осуществления расстановки кадров таким образом, чтобы сочетались работники разных возрастов в одном коллективе, логично использовать японский подход, характерными чертами которого является длительный трудовой контракт, который в полной мере позволит старшим поколениям обучать новичков работе в организации. Вместе с тем, имея развитую систему профессионального образования разных уровней, в органе власти молодые кадры, пришедшие работать после обучения в профессионально ориентированных учебных заведениях, смогут внести творческую составляющую в устоявшуюся систему работы старшего поколения.

Таким образом, подбор и расстановка кадров в муниципальном управлении разных стран исходит из общего положения, что оптимальным является проведение конкурса для замещения вакантных должностей, особенно если должности предполагают трудную умственную, организаторскую работу, для которой нужны соответствующий склад ума, способности и конечно же опыт. В некоторых странах, в частности в Германии, достаточно просто подходят к приему на работу служащих на невысокие должности, поскольку эти должности не предполагают высоких окладов, на них нет большого количества желающих устроиться, и система подбора там действует аналогично подбору в негосударственных организациях. Но если речь идет о подборе управленческих кадров – здесь обязателен конкурс, специальные экзамены и т.п. Также распространенной практикой в зарубежных странах стало введение системы формирования кадрового резерва, который позволяет закрывать вакантные должности при их образовании с сохранением преемственности в работе, то есть, осуществлять наиболее эффективное вертикальное перемещение. При этом, немало внимания уделяется и горизонтальному перемещению, чтобы сформировать наиболее эффективный коллектив, рабочую группу подразделения органа управления.

## 1.4 Методика анализа кадровой политики в системе государственной службы

Одной из наиболее важных методик в управлении кадровой политики стал системный подход, основу которого составляет системный анализ. Системный подход в применении к управлению персоналом основывается на исследовании всех систем управления в целом и изучение составляющих ее компонентов: функций, целей, организационной структуры, технических средств, основных категорий работников и т.п.

Из этого следует, что при применении системного подхода, в ходе анализа кадровой политики, играет большую роль, прежде всего, обширное использование метода декомпозиции, при котором происходит расщепление сложных явлений на простые и дает тем самым возможность легкость в их изучении.

Например, систему управления персоналом можно разделить на несколько разных подсистем, уже подсистемы разделить на функции, функции – на процедуры, процедуры – на операции, операции – на элементы. После их детализации необходимо изучить каждую их часть, затем их смоделировать и произвести синтез.

Именно с методом декомпозиции плотно относится метод последовательной подстановки, при котором, изучение влияния на функционирование персонала каждого фактора в отдельности, исключает влияние других факторов. В результате факторы распределяются и происходит отбор наиболее существенных из них.

Системный анализ не исключает и метод сравнений, который дает возможность, например, анализировать управление персоналом с учетом фактора времени, сравнивая желаемое состояние этой подсистемы в будущем с нормативным состоянием или с ее состоянием в прошлом периоде. В результате исключается несопоставимость и расширяются возможности для сравнений.

Одним из необходимых условий для системного анализа является метод структуризации целей, при котором количественное и качественное аргументирование целей подсистем управления персоналом с точки зрения их соотношения целям организации.

При этом методе происходит анализ целей, их распределение и развертывание в систему («дерево целей»).

Рассмотрим экспортно–аналитический метод анализа кадровой политики. При таком методе, при исследовании кадрового потенциала предполагается привлечение высокопрофессиональных специалистов (экспертов) в области менеджмента.

Также системный анализ непосредственно связан и методом главных компонентов, который позволяет отразить в одном показателе (главном компоненте) свойства различных показателей, которые характеризуют определенного рода явления.

Следующий метод, это опытный метод, он связан с системой и ситуационным анализом. Данный метод основывается на опыте прошлых периодов данной (или другой аналогичной) системы управления.

Завершает наш список метод коллективного блокнота («банка идей»). Данный метод основывается на применении «мозгового штурма» и дает возможность сопоставлять выдвижение идей, сделанных независимо, с их коллективной оценкой и поиском путей наиболее эффективного использования кадрового потенциала совместно.

Также существует анализ кадровой политики государственного учреждения. Рассмотрим ниже его основные этапы.

1 этап. Анализ состава, структуры, укомплектованности и движения персонала государственного учреждения.

От достаточного обеспечения кадрами и рациональности их использования зависит объем и своевременность выполнения всех работ.

Основные задачи анализа:

1) Изучить и проанализировать обеспеченность учреждения и его отделов персоналом с помощью количественных и качественных параметров;

2) Произвести оценку использования персонала;

3) Обнаружение ресурсов для более полного и эффективного использования персонала.

2 этап. Для того что бы эффективности работы с кадрами необходимо чтобы было документационное и методическое обеспечение системы управления персоналом.

Главной целью оценки полноты документального и методического обеспечения кадровой политики, является аудит кадровых документов. Главная миссия которого основывается на проведении проверки качественного заполнения кадровых документов в организации, ни их полное соответствие нормам российского законодательства и иных правовых актов, являющихся обязательными для исполнения на территории Российской Федерации, в целях обнаружения и исправления нарушений, в том числе, предотвращение негативных последствий таких нарушений.

Во избежание ошибок при ведении кадрового учета документов и обеспечении защиты учреждения от штрафных санкций, после проведения проверки трудовой инспекцией и от трудовых споров с работниками, необходимо с установленной в организации периодичностью, осуществлять такой анализ документов. Аудит кадровых документов помогает определить, недостаток документов, их отсутствие, недоработку, соблюдение порядка хранения и т.д.

Для проведения аудита кадровых документов, используется, как правило, метод выборочной проверки документов. Использование данного метода позволяет, при проведении проверки документов, указать в экспертном заключении вид нарушения закона и несколько примеров такого нарушения. Такой вид аудита дает возможность получить наиболее точные данные. Для проверки осуществляется выборка определенного количества кадровых

документов за определенный промежуток времени, в зависимости от общего количества документации.

После проведения выборочного аудита будет составлено итоговое заключение, в котором будут указаны типичные ошибки ведения делопроизводства, а также расписана ситуация кадровой документации.

3 этап. На данном этапе производится анализ показателей по направлениям кадровой политики.

Анализ показателей по направлениям кадровой ИФНС России по Центральному району г. Челябинска.

Расчет данных показателей осуществляется по следующим формулам:

1. Средняя скорость закрытия вакансии

$$\frac{\text{Сумма времени закрытия всех вакансий}}{\text{количество закрытых вакансий}} \quad (1)$$

2. Процент специалистов прошедших аттестации

$$\frac{\text{Кол-во специалистов прошедших аттестацию}}{\text{Численность персонала}} * 100\% \quad (2)$$

3. Процент уволившихся работников со стажем менее 3 лет

$$\frac{\text{Кол-во уволившихся со стажем менее 3 лет}}{\text{Численность персонала}} * 100\% \quad (3)$$

4. Процент госслужащих прошедших обучение

$$\frac{\text{Количество прошедших обучение}}{\text{Общую численность сотрудников}} * 100\% \quad (4)$$

5. Удовлетворенность персонала (по результатам анкетирования)

$$\frac{1,0*n_1+0,5*n_2+(-0,5)*n_3+(-1)*n_4}{n_1+n_2+n_3+n_4} \quad (5)$$

где  $n_1, n_2, n_3, n_4$  – соответственно количество респондентов по каждому из вариантов ответов

6. Коэффициент оборота по приему ( $K_{пр}$ ):

$$K_{пр}=(Ч_{пр}/Ч_{ср.сп})*100, \quad (6)$$

где  $Ч_{пр}$  –число принятых за данный период работников;

$Ч_{ср.сп}$  – среднесписочная численность работников за тот же период.

7. Коэффициент оборота по выбытию ( $K_a$ ):



$$K_a = (Ч_{\text{выб}} / Ч_{\text{ср.сп}}) * 100, \quad (7)$$

где  $Ч_{\text{выб}}$  – число выбывших за данный период работников;

$Ч_{\text{ср.сп}}$  – среднесписочная численность работников за тот же период.

8. Коэффициент текучести кадров ( $K_T$ ):

$$K_T = (Ч_{\text{тек.к}} / Ч_{\text{ср.сп}}) * 100, \quad (8)$$

где  $Ч_{\text{тек.к}}$  – численность работников уволенных по причинам текучести;

$Ч_{\text{ср.сп}}$  – среднесписочная численность работников за тот же период.

8 Коэффициент стабильности кадров ( $K_{\text{ст}}$ ):

$$K_{\text{ст}} = Ч_{\text{п}} / Ч_{\text{ср.}}, \quad (9)$$

где  $Ч_{\text{п}}$  – численность сотрудников, полностью работавших в анализируемом отчетном периоде;

$Ч_{\text{ср.}}$  – среднесписочная численность сотрудников.

Как видим, выбранная методика анализа кадровой политики государственного учреждения состоит из трех последовательных этапов. При проведении первого этапа осуществляется анализ состава, структуры, укомплектованности и движения персонала. Анализ документационного и методического обеспечения кадровой политики с применением аудита кадровых документов проводится на втором этапе. На третьем этапе осуществляется анализ показателей по направлениям кадровой политики.

#### Выводы по 1 главе

В данном разделе рассмотрены теоретические основы кадровой политики в системе государственной службы.

Кадровая политика – это привлечение, закрепление и адекватное использование на государственной службе высококвалифицированных специалистов, созданий условий для реализации ими своего профессионального потенциала для успешного исполнения должностных обязанностей и обеспечения на этой основе активного функционирования органов государственной власти.

Главные функции кадровой политики в системе государственной службы:

- удовлетворять потребности населения в части государственного управления;
- регулировать законодательство;
- оптимизация численности и состав персонала;
- давать оценку эффективности и результативности своей деятельности;
- возможность планировать карьерный рост;
- применять объективные кадровые технологии;
- осуществлять мотивацию для достижения эффективной служебной деятельности;
- проводить отбор и ротацию кадров.

На сегодняшний день развитие зарубежной кадровой политики имеет определенные тенденции:

- вовлечение сотрудников низших чинов к управленческим функциям, что в следствии ведет к повышению интереса к организационным вопросам;
- более жесткие требования к кадрам со стороны профессионально мастерства

Также мы рассмотрели методику анализа кадровой политики в системе государственной службы, которая включает в себя;

- 1) Общая характеристика учреждения;
- 2) Анализ показателей кадрового обеспечения;
- 3) Анализ показателей по направлениям кадровой политики;
- 4) Выявление проблем кадровой политики.

## 2 АНАЛИЗ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ИФНС РОССИИ ПО ЦЕНТРАЛЬНОМУ РАЙОНУ Г. ЧЕЛЯБИНСКА

### 2.1 Общая характеристика ИФНС России по Центральному району г. Челябинска и организационно–методического обеспечения кадровой политики

Полное наименование – Инспекция федеральной налоговой службы по Центральному району г. Челябинска.

Место нахождения инспекции ФНС по Центральному району г. Челябинска – город Челябинск.

Юридический адрес – 454048, город Челябинск, улица Сони Кривой, 47а.

Инспекция ФНС России по Центральному району г. Челябинска была зарегистрирована в 2004 году.

Функциями (основными) инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска является контроль и надзор за соблюдением законодательства о налогах и сборах, правильность исчисления, полнота и своевременность внесения в соответствующий бюджет налогов и сборов, иных обязательных платежей, а также за производством и оборотом этилового спирта, спиртосодержащей, алкогольной и табачной продукции и за соблюдением валютного законодательства Российской Федерации в пределах компетенции налоговых органов.

Для осуществления профессиональной деятельности инспекция коммуницирует с территориальными органами исполнительной власти субъектов РФ органами МСУ и государственными внебюджетными фондами, общественными объединениями и иными организациями.

Инспекция ФНС России по Центральному району г. Челябинска имеет три заместителя руководителя, в ее структуру входит двадцать отделов.

Структура инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска изображена на рисунке 1.

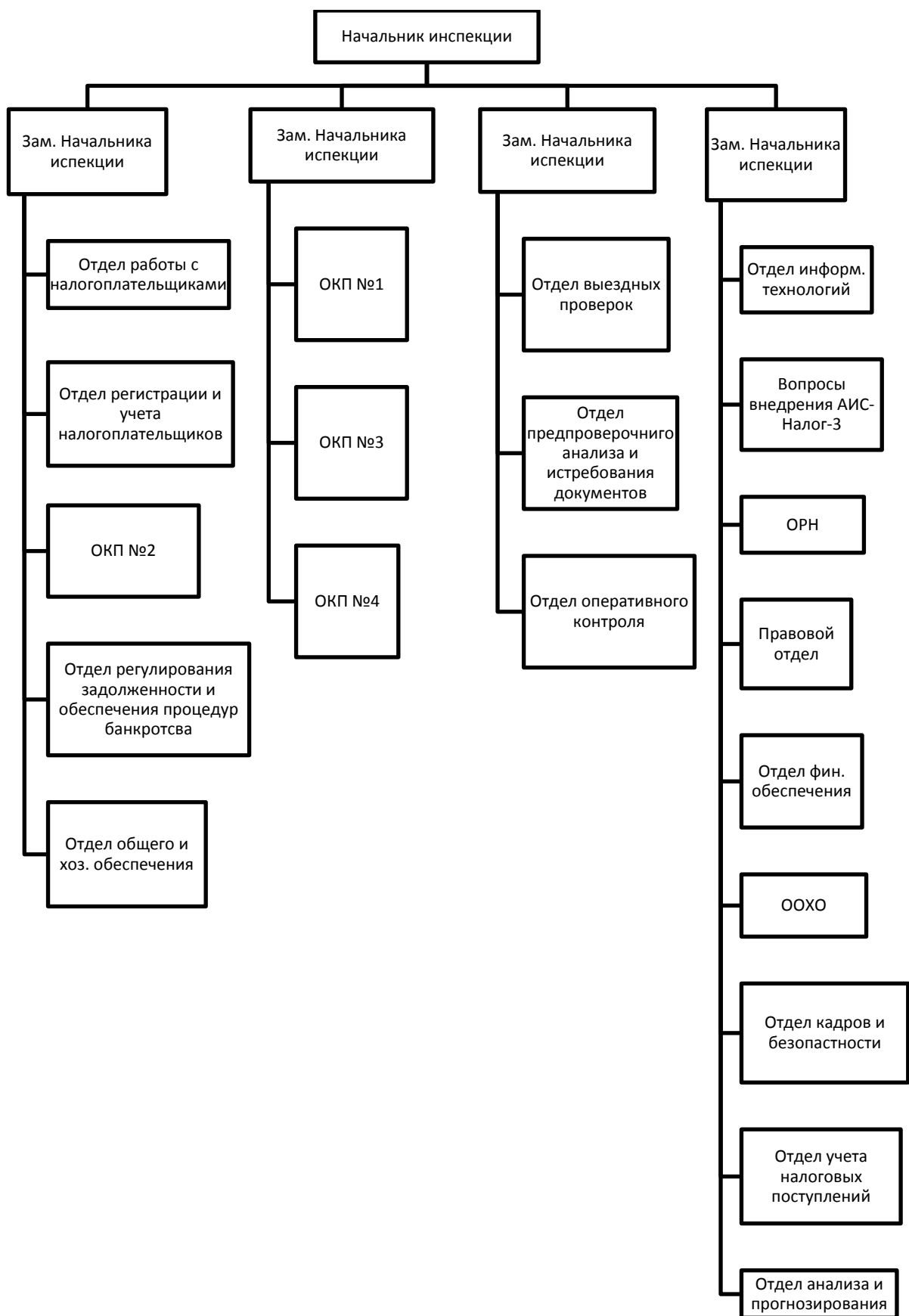


Рисунок 1– Структура Инспекции ФНС России по Центральному району  
г. Челябинска

Руководство текущей деятельностью учреждения реализуется начальником Инспекция ФНС России по Центральному району г. Челябинска. Как мы видим из рисунка 1, в учреждении имеется иерархическая последовательность элементов организационной структуры. Из этого следует, что руководитель учреждения осуществляет принятие решения по всем вопросам возникающих в учреждении.

На начальнике инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска лежит полная ответственность за деятельность подчиняющихся ему отделов.

Как видим, структура инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска выстроена по функциональному принципу. Это говорит нам о том, что имеется ряд преимуществ: реализуется высокоэффективный централизованный контроль для достижения высоких результатов, выстроенная эффективная форма реализации работы сотрудников и реализация эффективного централизованного контроля достижения результатов стратегии, что говорит об эффективной формой организации труда для осуществления несложных заданий, при которых частые контакты между отделами не требуются.

Отдел кадров инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска подчинен заместителю начальника инспекции.

Для реализации профессиональной деятельности отдел кадров руководствуется Конституцией Российской Федерации, федеральными конституционными законами, другими федеральными законами, указами и распоряжениями Президента Российской Федерации, постановлениями и распоряжениями Правительства Российской Федерации, Трудовым кодексом Российской Федерации, положением об Управлении, нормативными правовыми актами, приказами, распоряжениями и решениями руководства Федеральной налоговой службы.

Отдел кадров, в соответствии с возложенными на него задачами, осуществляет следующие основные функции:

- организация и выполнение работы по формированию кадрового состава;

- организация и обеспечение проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы;
- организация работы по формированию кадрового резерва и обеспечению его эффективного использования;
- обеспечение должностного роста государственных гражданских служащих.
- организация и обеспечение проведения аттестации государственных гражданских служащих;
- организация и обеспечение проведения квалификационных экзаменов государственных гражданских служащих;
- подготовка и оформление материалов о присвоении классных чинов государственным гражданским служащим;
- организация и проведение служебных проверок и подготовка предложений по их результатам;
- обеспечение проверки достоверности и полноты представляемых гражданами, претендующими на замещение должностей государственной гражданской службы, кроме того, осуществление оформления допуска установленной формы к сведениям, составляющим государственную тайну;
- осуществление контроля за соблюдением ограничений, установленных законодательством Российской Федерации, при приеме граждан на должности государственной гражданской службы;
- обеспечение проверки достоверности и полноты сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, представляемых гражданами, претендующими на замещение должностей государственной гражданской службы, предусмотренных Перечнем должностей государственной гражданской службы, при назначении на которые граждане и при замещении которых государственные гражданские служащие обязаны представлять сведения о своих доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, а также сведения о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного

характера своих супруги (супруга) и несовершеннолетних детей, утвержденным Указом Президента Российской Федерации от 18 мая 2009 г. № 557;

- обеспечение проверки соблюдения гражданами, замещавшими должности государственной гражданской службы, ограничений при заключении ими после ухода с государственной гражданской службы трудового договора и (или) гражданско–правового договора в случаях, предусмотренных федеральными законами.

- организация профессиональной переподготовку, повышения квалификации, стажировки государственных гражданских служащих;

- организация работы и подготовка материалов по поощрению и награждению ведомственными и государственными наградами гражданских служащих и работников налоговых органов;

- организация и осуществление работы по подготовке документов, необходимых для оформления ежемесячной надбавки за выслугу лет;

- организация и осуществление работы по подготовке документов, необходимых для оформления трудовой пенсии и пенсии за выслугу лет;

- обеспечение оформления служебных удостоверений;

- организация мероприятия по воинскому учету и бронированию государственных гражданских служащих инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска, непосредственное осуществление воинского учета и организацию бронирования;

- осуществление подготовки предложений по структуре и численности подразделений инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска;

- составление и ведение штатного расписания аппарата инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска, участвует в подготовке предложений по его изменению.

- организация персонального и статистического учета гражданских служащих;

- обеспечение ведения и хранения личных дел и трудовых книжек государственных гражданских служащих и работников инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска;

- ведение реестра государственных гражданских служащих;

- обеспечение деятельности комиссии инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска по соблюдению требований к служебному поведению государственных гражданских служащих и урегулированию конфликтов интересов;

- обеспечение деятельности комиссии инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска по рассмотрению индивидуальных служебных споров;

- обеспечение совместно с отделом безопасности проведение обязательной государственной дактилоскопической регистрации государственных гражданских служащих инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска в части заполнения текстовой части алфавитной карточки и дактилоскопической карты;

- ведение учета использования рабочего времени и оформление листов нетрудоспособности;

- осуществление контроля за соблюдением правил служебного распорядка;

- составление графика отпусков государственных гражданских служащих и работников инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска;

- осуществление консультирования государственных гражданских служащих инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска по вопросам прохождения государственной гражданской службы, обеспечение их правовой защиты;

- осуществление подготовки и представление руководству инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска аналитических материалов по вопросам, отнесенным к компетенции отдела;



- обеспечение своевременного рассмотрения предложений, заявлений и жалоб по вопросам, относящимся к компетенции отдела;
- обеспечение взаимодействия со структурными подразделениями инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска по вопросам, относящимся к компетенции кадрового подразделения;
- участие в проведении совещаний, семинаров и оказание практической помощи налоговым инспекциям области по вопросам, входящим в компетенцию отдела;
- ведение в установленном порядке делопроизводства и хранения документов отдела, осуществление их передачи на архивное хранение;
- организация внедрения современных кадровых технологий;
- осуществление иных функций по поручению руководства

Отдел кадров и безопасности инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска состоит из 6 сотрудников (таблица 2).

Таблица 2 – Состав отдела кадров и безопасности инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска

Наименование	Численность, чел.
Начальник отдела	1
Заместитель начальника отдела	1
Специалист	1
Специалист по системе безопасности	3

Начальник отдела кадров и безопасности возглавляет работу по комплектованию инспекции квалифицированными кадрами; занимается разработкой прогнозов, определяет текущую и перспективную потребность в кадрах; осуществляет работу по подбору и отбору персонала, основываясь на квалификациях, личных и деловых качествах; несет персональную ответственность за выполнение задач и функций, соблюдение законодательства Российской Федерации, приказов и распоряжений руководства инспекции ФНС

России по Центральному району г. Челябинска, сохранность имущества и документов, находящихся в ведении отдела, обеспечение соблюдения специалистами отдела служебного распорядка и исполнительской дисциплины.

Заместитель начальника отдела кадров и безопасности инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска непосредственно подчиняется начальнику отдела.

Специалист отдела кадров и безопасности инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска занимается учетом персонального и статистического учета гражданских служащих; ведет в установленном порядке делопроизводство и хранение документов отдела, осуществляет их передачу на архивное хранение и осуществляет иные функции по поручению руководства.

Для эффективного выполнения отделом кадров инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска своих функций, необходимо постоянное и тесное взаимодействие с другими отделами.

Например, с отделом финансового обеспечения, для решения вопросов, связанных с оплатой труда. В бухгалтерию отдел кадров и безопасности доводит документы и копии приказов об увольнении, принятии на работу, информации о командировках, отпусках, поощрениях либо штрафных санкций для сотрудников.

Взаимодействие с правовым отделом. Юридический отдел предоставляет сотрудникам отдела кадров и безопасности информацию о последних изменениях действующем законодательстве, предоставляет всестороннюю правовую поддержку.

По вопросам связанным кадровым обеспечением отдел кадров постоянно взаимодействует со всеми структурными подразделениями инспекции.

Отдел кадров и безопасности инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска подготавливает и предоставляет руководству аналитические материалы по вопросам, отнесенным к компетенции отдела.

Далее проанализируем документационное и методическое обеспечение кадровой политики в Инспекции ФНС России по Центральному району г.

Челябинска. Для анализа мы воспользуемся аудитом кадровых документов. При этом методом, с помощью которого проведем аудит будет метод выборочной проверки документов.

Для того, чтобы провести аудит кадровых документов, нам необходимо уточнить данные о видах документационного обеспечения. Для этого нам необходимы следующие кадровые документы за 2018 год инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска.

- трудовые книжки; проверка соблюдения порядка ведения и хранения;
- приказы по личному составу (прием, переводы, увольнения);
- трудовые договоры; дополнительные соглашения к трудовым договорам;
- личные карточки работников по унифицированной Форме Т–2;
- таблицы учета рабочего времени;
- Положение о кадровой политике;
- Положение о персонале;
- штатное расписание (форма № Т–3).

Итак, при анализе кадровых документов выявленные некоторые неточности в заполнении.

Проанализировав все трудовые книжки, можно сделать вывод, что заполнены по правилам актов и соответствуют требованиям. Все трудовые книжки хранятся в специальном сейфе. За соблюдение порядка, введения и хранения книжек и их сохранностью приказом руководителя закрепляется ответственное лицо.

С целью анализа и проверки трудовых договоров, были предоставлены договоры за 2018 год. Они анализировались на предмет соответствия пунктам Трудового Кодекса РФ. В итоге, все проанализированные трудовые договоры соответствуют Трудовому кодексу РФ.

Помимо этого, были изучены и проанализированы приказы о приеме на работу, о переводе работника и об увольнении за 2018 год. Содержание приказа (распоряжения) работодателя соответствует условиям заключенного трудового договора. Приказ (распоряжение) работодателя о приеме на работу объявляется

работнику под расписку в трехдневный срок со дня подписания трудового договора.

Просмотрев, приказы об увольнении и о переводе, а также об увольнении не обнаружено никаких замечаний и недочетов.

Также учреждением необходимо заполнять на всех работников личные карточки по унифицированной форме Т-2. Они заполняются в одном экземпляре на основании следующих документов: паспорт, военный билет, трудовая книжка, диплом. Просмотрев все личные карточки за 2018 год, можно сделать вывод, что все они заполнены правильно, пустые поля отсутствуют, выполнены на листах А4 белого цвета, двусторонней печатью, отдельные страницы карточек скреплены между собой степлером. А также самое главное, что все карточки заполняются собственноручно.

Далее было изучено и проведен анализ штатного расписания за 2018 год. По результатам проверки, данный документ не был заполнен в соответствии формой № Т-3.

Также запрашивались табеля учета рабочего времени в инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска, но для анализа они не были предоставлены.

Можно сделать вывод, что инспекции, необходимо разработать и ввести в действие штатное расписание организации по форме Т-3, утвержденной Постановлением Госкомстата РФ от 05.01.2004 г. № 1 «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты». В соответствии с указанным постановлением штатное расписание утверждается приказом (распоряжением), подписанным руководителем организации или уполномоченным им на это лицом. Изменения в штатное расписание вносятся в соответствии с приказом (распоряжением) руководителя организации или уполномоченного им на это лица. Так как штатное расписание служит документом, в котором обобщены данные по расходам на заработную

плату, а также количеству работников организации, необходимо указывать правильные сведения относительно численности работников и общий ФОТ.

Проведя анализ, можно сделать вывод, что при проверке все документы соответствуют трудовому законодательству и, в целом, в инспекции имеются все главные документы, кроме документов: Положение о кадровой политике и Положение о персонале.

В связи отсутствия нормативных актов указанных выше, происходит затруднение работы персонала в учреждении. Главная цель, реализации кадровой политики в учреждении, является обеспеченность идеального баланса процессов в системе кадров.

## 2.2 Анализ состава и структуры персонала в ИФНС России по Центральному району г. Челябинска

Проведем анализ состава, структуры, укомплектованности и движения персонала Инспекции ФНС России по центральному району г. Челябинска.

Численность персонала по штатному расписанию составляет 214 человек, в таблице 3 и на рисунке 2 представим численность по должностям.

Таблица 3 – Численность персонала Инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска

Наименование	Численность, чел.
Начальник инспекции	1
Заместители начальника инспекции	4
Начальники отделов	18
Заместители начальников отделов	23
Главные госналогинспекторы	6
Старшие госналогинспекторы	15
Госналогинспекторы	30
Главные специалисты–эксперты	19
Ведущие специалисты–эксперты	19
Специалисты–эксперты	14
Старшие специалисты	6
Специалисты	56
Служащие (по Пост №176)	3
Итого	214



Рисунок 2 – Структура численности персонала Инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска

Возрастная характеристика персонала Инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска в динамике представлена в таблице 4 и на рисунке 3.

Таблица 4 – Возрастная характеристика персонала Инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска

Возрастная категория	2016 г.		2017 г.		2018 г.	
	человек	%	человек	%	человек	%
до 30 лет	67	34,54	72	36,00	75	35,10
от 31 года до 49 лет	110	56,70	119	59,50	126	58,88
50 лет и старше	17	8,76	9	4,50	13	6,02
Итого	194	100	200	100	214	100

Представим в динамике персонал инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска (рисунок 3).

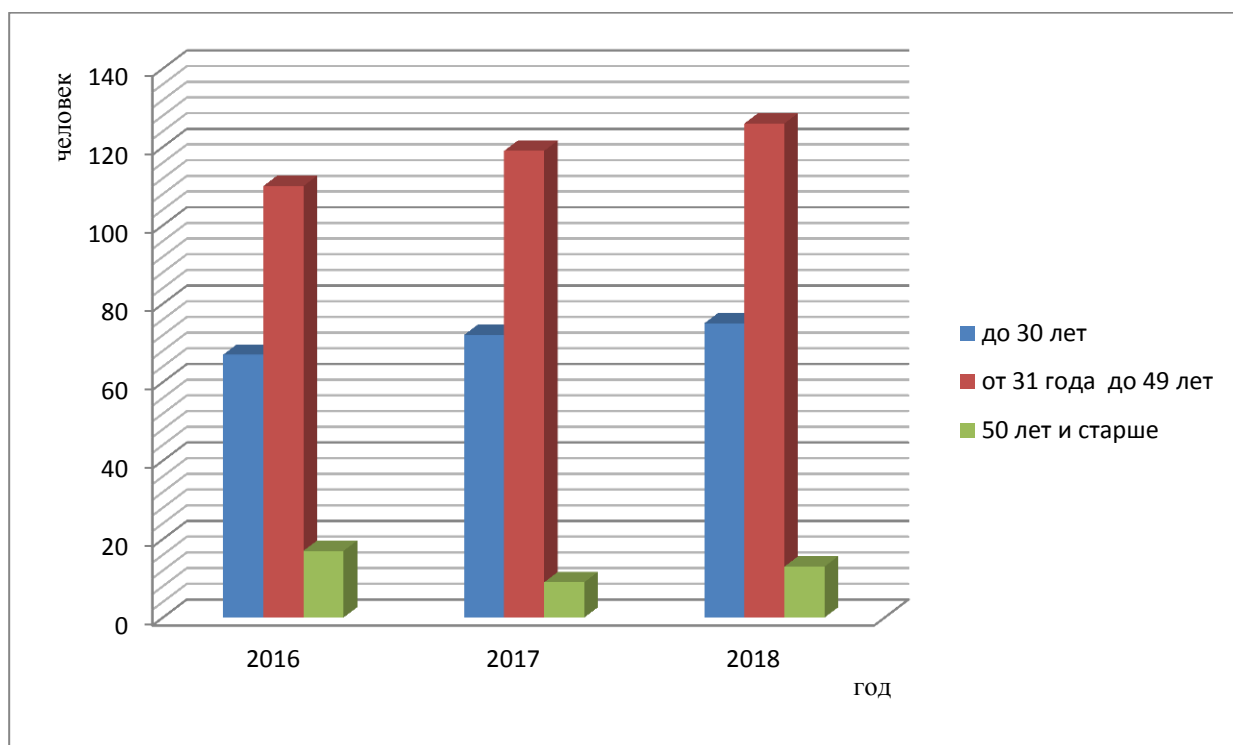


Рисунок 3 – Динамика персонал инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска за 2016–2018 гг.

Проведя анализ возрастной структуры в динамике инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска, можно заметить, что служащие в возрасте до 30 лет занимают около одной трети доли в общей численности персонала: 34,54% в 2016 г., 36,00% в 2017 г. и 35,10% в 2018 г. Большая часть численности персонала находится в диапазоне от 31 года до 49 лет: 56,70% в 2016 г., 59,50% в 2017 г. и 58,88% в 2018 г. Возрастная категория 50 лет и старше составляет: 8,76% в 2016, 4,50% в 2017 г. и 6,02% в 2018 г.

Анализируя данные, можно сказать, что в Инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска, работают люди из разных возрастных категорий, но большинство занимают работники молодого и среднего возраста.

Также рассмотрим гендерную структуру персонала в инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска за 2016–2018 гг. (таблица 5).

Таблица 5 – Гендерная структура персонала в Инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска за 2016–2018 гг.

	2016 год		2017 год		2018 год	
	Единиц	%	Единиц	%	Единиц	%
Женщины, чел.	175	90,21	176	88	188	87,85
Мужчины, чел.	19	9,79	24	12	26	12,15

По данным из таблицы 6 построим график (рисунок 4) и в динамике рассмотрим гендерную структура персонала Инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска.

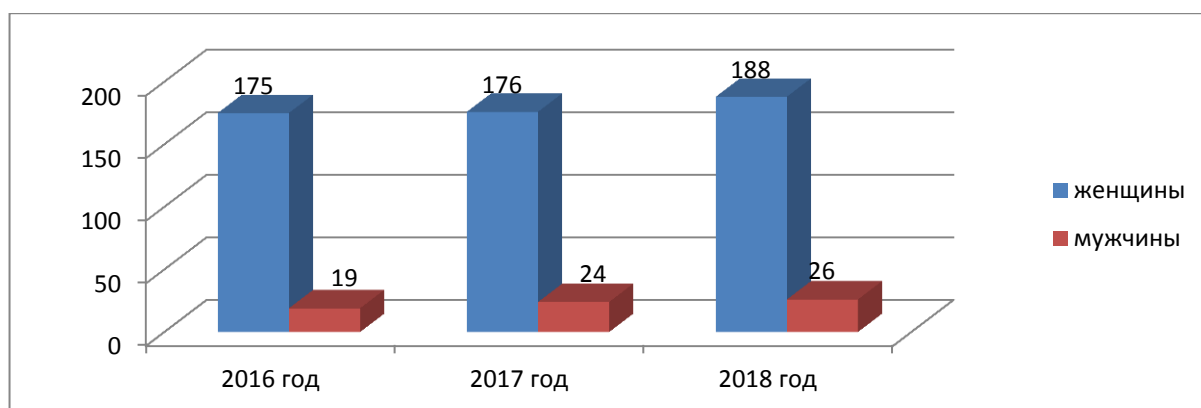


Рисунок 4 – Динамика гендерной структуры персонала инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска за 2016–2018 гг.

Из графика мы видим, что количество персонала женского пола составляет в среднем 89% от общего количества сотрудников.

Основная часть штата в Инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска, на протяжении периода исследования, состоит из женщин. Это связано со спецификой деятельности.

Далее проанализируем уровень образования госслужащих в Инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска. Результаты представим в таблице 6 и на рисунке 5.



Таблица 6 – Уровень образования персонала Инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска

Уровень образования	2016 г		2017 г		2018 г	
	человек	%	человек	%	человек	%
Среднее профессиональное	18	9,28	15	7,50	17	7,94
Высшее	176	90,72	185	92,50	197	92,06
Итого	194	100	200	100	214	100

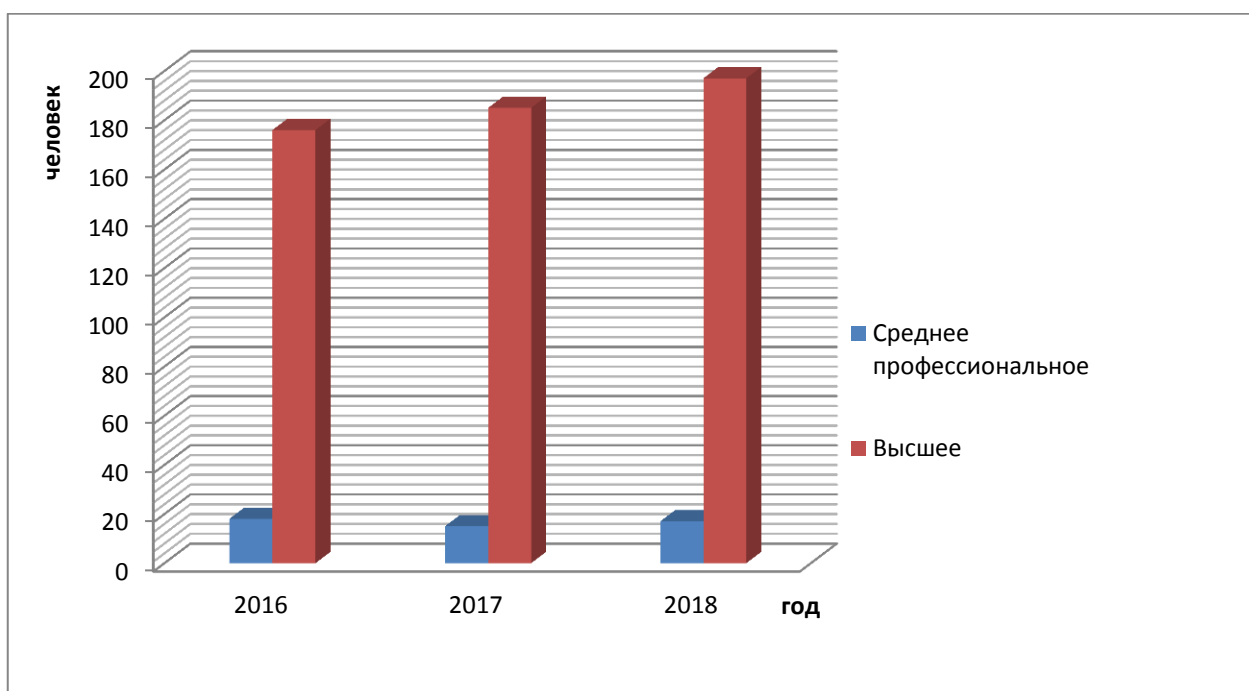


Рисунок 5 – Численность персонала имеющих высшее и среднее профессиональное образование

Исходя из данных таблицы мы видим, что в Инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинск, высокий уровень образования госслужащих. В динамике за период с 2016–2018 гг. в среднем 90 % персонала имеют высшее образование.

### 2.3 Анализ показателей по направлениям кадровой политики в государственной службе

Направления кадровой политики в государственной службе:

- планирование кадровой работы, подбор, отбор и прием кадров;
- деловая оценка, профориентация и адаптация персонала;
- наставничество, обучение, управление карьерой и продвижением кадров;
- мотивация персонала [22].

Рассмотрим показатели кадровой политики по каждому направлению.

#### 1. Планирование кадровой работы, подбор, отбор и прием кадров.

Основной целью кадрового планирования является обеспечение государственного органа кадрами в заданные сроки и с минимальными издержками.

При подборе персонала инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска необходимо создать базу данных о работниках определенной квалификации для удовлетворения потребности в персонале.

При отборе персонала уже будет учитываться его знания, навыки и личные качества для заполнения вакантных мест.

Комплексная система отбора включает следующие методы:

- 1) анализ информации о кандидатах на основе резюме стандартной формы, оценки результатов интервью;
- 2) сбор информации о кандидате из других источников;
- 3) личностные опросники;
- 4) тесты;
- 5) групповые методы отбора;
- 6) экспертные оценки;
- 7) решение проблем;
- 8) собеседование или интервью.

Также стоит отметить, что ни один из методов не дает исчерпывающую информацию о кандидате.

От качества кадров зависит эффективность и результативность деятельности организации.

Показатели результативности:

– Прямые расходы на найм/замещение новых сотрудников (таблица 7).

Для расчета данного показателя необходимы следующие данные:

Таблица 7– Прямые затраты на найм/замещение новых сотрудников

Наименование	Затраты, руб.
Доступ к базе резюме	2000
Реклама вакансии	700
Трудозатраты специалиста по подбору персонала	8211
Итого	10911

Прямые расходы на найм/замещение новых сотрудников = Доступ к базе резюме + Реклама вакансии Трудозатраты специалиста по подбору персонала

Прямые расходы на найм/замещение новых сотрудников = 10911 руб.

– Косвенные расходы на найм/замещение новых сотрудников (таблица 8).

Таблица 8 – Косвенные расходы на найм/замещение новых сотрудников.

Наименование	Затраты, руб.
Выплаты при увольнении	9900
Компенсация не использованного отпуска	15000
Трудозатраты на оформление кадровых документов	46
Трудозатраты на оформление расчета	76
Трудозатраты руководителя на интервью	3649
Собеседование в службе безопасности	608
Проверка службой безопасности	500
Трудозатраты на оформление приема на работу	46
Итого	29825

Косвенные расходы на найм/замещение новых сотрудников = сумма всех косвенных расходов связанных с наймом/замещением новых сотрудников.

Косвенные расходы на найм/замещение новых сотрудников = 29825 руб.

– средняя скорость закрытия вакансии (для процесса подбора).

Ср. скорость закрытия вакансии =  $\frac{\text{Сумма времени закрытия всех вакансий}}{\text{количество закрытых вакансий}}$

$$\text{Ср. скорость закрытия вакансии} = \frac{1073}{29} = 37 \text{ часов.}$$

Таким образом, расходы на найм/замещение одного сотрудника составят 40736,00 руб., в том числе 10911,00 руб. прямые расходы и 29825,00 руб. косвенные расходы.

Средняя скорость закрытия одной вакансии в инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска составляет 37 часов.

Для снижения данных затрат необходимо усовершенствовании организации труда, создание условий для адаптации новых сотрудников, развитие наставничества.

## 2. Деловая оценка, профориентация и адаптация персонала;

Для совершенствования данного направления необходимо внедрение автоматизированной системы аттестации с целью оптимального планирования, проведения и анализа процедуры оцени, а также разработать эффективную систему адаптации.

Показатели:

Процент специалистов прошедших аттестацию

$$= \frac{\text{Количество специалистов прошедших аттестацию}}{\text{Численность персонала}} * 100\%$$

$$\text{Процент специалистов прошедших аттестацию} = \frac{67}{214} * 100\% = 31,3 \%$$

Процент уволившихся работников со стажем менее 3 лет

$$= \frac{\text{Количество уволившихся со стажем менее 3 лет}}{\text{Численность персонала}} * 100\%$$

$$\text{Процент уволившихся работников со стажем менее 3 лет} = 18/214 * 100\% = 8,41 \%$$

Показатель процент уволившихся работников со стажем менее 3 лет составил 8,41 %, что является достаточно высоким значением. Данный показатель позволяет оценить, насколько успешно адаптируются новые работники. Но в

данном случае существуют определенные проблемы, так как, практически каждый 10 сотрудник увольняется. Необходимо комплексно решать проблемы, проводить более тщательно подбор персонала, выстроить систему адаптации нового сотрудника, провести наставничество, а также немаловажной частью в процессе является мотивация.

3. Наставничество, обучение, управление карьерой и продвижением кадров;

Инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска необходимо разработать программу обучения новых сотрудников основываясь на анализе потребности в обучении наставников, современной правовой базы в области управления государственных служащих. Повышению эффективности работы с кадровым резервом инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска будет способствовать развитие традиций наставничества.

В данном пункте нам необходимо проанализировать численность персонала Инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска, кто прошел обучение за период 2016–2018 гг. Данные представим в таблице 9.

Таблица 9 – Численность персонала Инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска, кто прошел обучение

Категория	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Руководители, чел.	4	2	3
Специалисты, чел.	18	12	10
Служащие, чел.	5	3	3
Всего, чел.	27	17	16

На основании данных таблицы 5 построим график численности персонала Инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска, кто прошел обучение (рисунок 6).

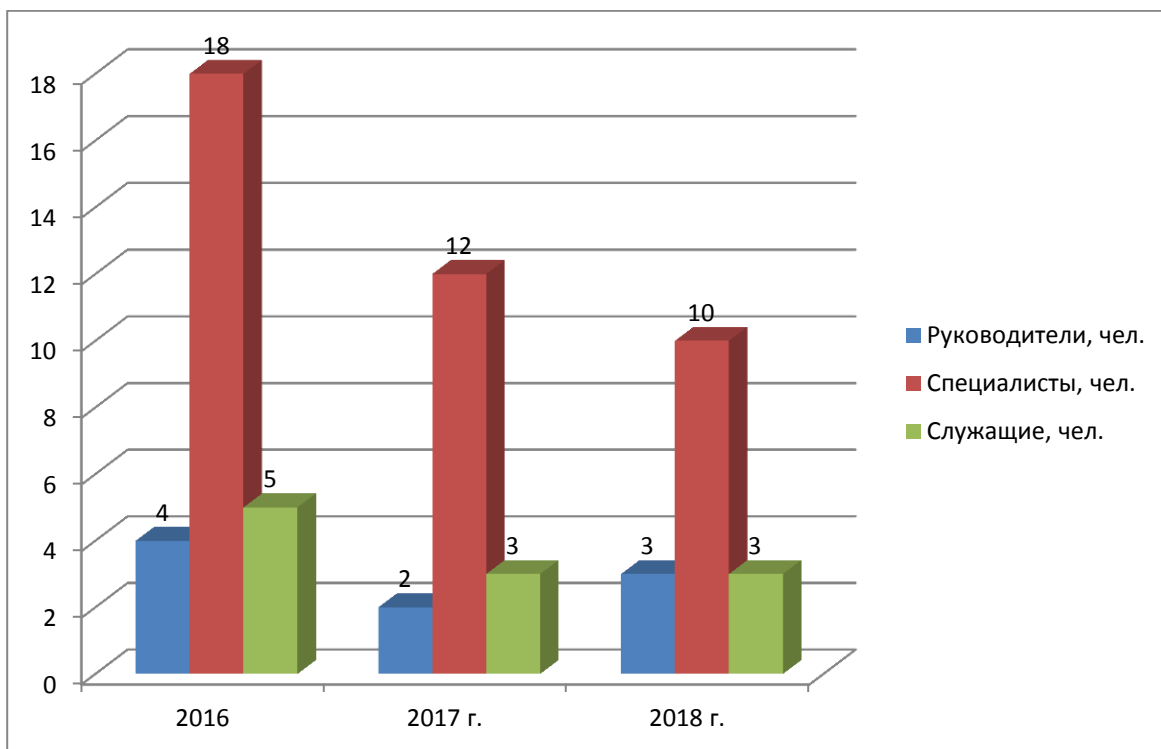


Рисунок 6– Динамика численности персонала Инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска, кто прошел обучение

Как мы видим, что только 16 человек прошли обучение в 2018 году, что на 11 человек меньше чем в 2016 году.

Можно сделать вывод, что обучения однозначно слишком мало и как мы видим на рисунке 3 динамика за период 2016–2018 гг. явно отрицательная.

– Процент госслужащих прошедших обучение;

$$\% \text{ госслужащих прошедших обучение} = \frac{\text{Количество прошедших обучение}}{\text{Общую численность сотрудников}} * 100\%$$

$$\% \text{ госслужащих прошедших обучение} = 16/214 * 100\% = 7,74 \%$$

Данный показатель говорит о том, что 7,74 % от всего числа сотрудников инспекции ФНС России по Центральному району прошли комплексное обучение профессиональной деятельности. По результатам данного обучения они могут быть включены в кадровый резерв.

#### 4. Мотивация персонала.

В первую очередь предпочтения отдаются мотивации (безопасность жизни, удовлетворение потребности в стабильности).

Государственное обеспечение для государственных служащих является одним из результативных стимулов и мотиваторов для работы. К примеру, у государственного служащего есть возможность воспользоваться санаторно-курортным лечением, а так же его семье. возможность пользоваться по льготе санаторно-курортным лечением госслужащему и его семье.

Также можно отметить, что госслужащим инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска доступны по льготной цене санатории, профилактории и лечебницы по всей России которые подведомственны учреждению ФНС России.

Самым главным и эффективным стимулом для служащих является денежное стимулирование. Согласно законодательству у госслужащего имеются определенные ограничения на получения других доходов не считая основного места работы. Таким образом, денежные средства полученные на основном месте работы являются главным средством материального содержания и мотивации профессиональной служебной деятельности.

Как показывает практика, в условиях экономического кризиса, все дополнительные надбавки уменьшены, что дает меньший стимул для эффективной работы.

В соответствии с законом, о введении условий оплаты труда работников территориальных органов Федеральной налоговой службы, осуществляющих профессиональную деятельность по профессиям рабочих (с изменениями на 24 октября 2013 года) установлено: Положением об оплате труда работников территориального органа ФНС России может быть предусмотрено установление работникам повышающих коэффициентов к окладам:

- личный коэффициент к окладу;
- коэффициент к окладу за выслугу лет.

Заключение о применение вышеуказанных коэффициентов к окладам и их размерам руководителем территориального органа ФНС России с учетом обеспеченности финансовыми средствами указанных выплат.

Итак, итоговая величина выплаты по повышающему коэффициенту к окладу рассчитывается путем умножения размера повышающего коэффициента на оклад работника. Данная выплата носит статус стимулирующей. Также стоит отметить, что данные коэффициенты устанавливаются на определенный отрезок времени. Величина коэффициента определяется приказом территориального органа ФНС России. Стоит отметить, что использование данного коэффициента к окладу не образует новый оклад и не учитывается при исчислении других выплат, если иное не установлено законодательными и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации.

В связи с тем, что заработная плата госслужащих жестко регламентирована, это является неотъемлемой проблемой мотивации и стимулирования труда сотрудников. В данной ситуации одним из возможных способов повышения эффективности работы государственных служащих является неденежные методы (слова благодарности, грамоты).

Основными инструментами совершенствования системы мотивации являются:

- внедрение системы постановки целей, задач, стоящих перед работниками, налоговыми органами и Федеральной налоговой службой в целом;
- создание надежной системы оценки эффективности работника и определения потенциала его развития (аттестационная система);
- разработка системы окладов;
- разработка системы бонусов, завязанных на результат и основанных на критериях по системе сбалансированных показателей;
- разработка системы обеспечения работников жильем;
- создание коллективов, работающих в автономном режиме;
- создание прозрачных и ясных маршрутов карьерного роста;
- создание "золотого" кадрового резерва (включая планы подготовки резервистов).

В данном направлении один наиболее важных показателей это удовлетворенность персонала (по результатам анкетирования).



Для анализа данного показателя, была составлена анкета оценки уровня удовлетворенности персонала (ПРИЛОЖЕНИЕ А).

В опросе приняли участие 37 государственных служащих: 10 мужчин и 27 женщин изобразим на рисунке 7.

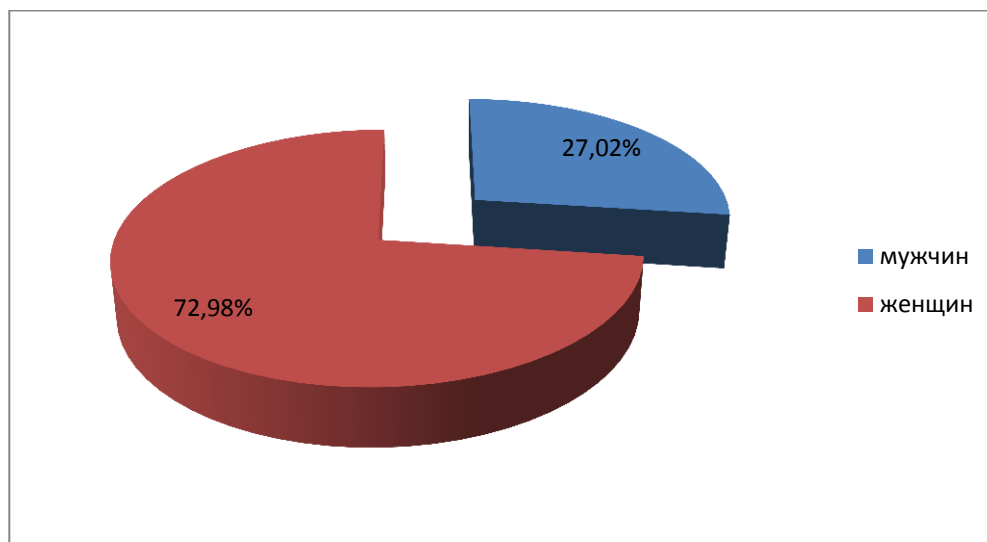


Рисунок 7 – Распределение респондентов по полу

Респондентов просили удовлетворенность персонала по ряду факторов, необходимых в работе. Сводные результаты по 37 опрошенным сотрудникам приведены ниже (таблица 10).

Таблица 10 – Результаты опроса о степени удовлетворенности сотрудников

№	Фактор	Важность				
		Абсолютно не удовлетворен (-1,0)	Скорее не удовлетворен (-1)	Затрудняюсь ответить (0,0)	Скорее удовлетворен (+0,5)	Абсолютно удовлетворен (+1)
1	Содержание труда	–	–	3	11	23
2	Занимаемая должность	–	–	1	10	26
3	Заработная плата	–	–	–	9	28
4	Премия за год	–	–	–	–	37
5	Премия в течение года	–	–	–	–	37
6	Условия труда	–	29	4	4	–
7	Организация труда	–	–	26	10	1

## Окончание таблицы 10

8	Подарки ко Дню рождения	–	34	1	2	–
9	Подарки к Новому году	–	34	1	2	–
10	Отношения с непосредственным руководителем	–	–	1	2	30
11	Отношения с коллегами	–	–	2	4	31

Таблица 11 – Расчет индексов удовлетворенности сотрудников

№	Фактор	Расчет показателя	Индекс удовлетворенности
1	Содержание труда	$\frac{11 * 0,5 + 1 * 23}{37}$	0,77
2	Занимаемая должность	$\frac{10 * 0,5 + 1 * 26}{37}$	0,84
3	Заработная плата	$\frac{9 * 0,5 + 1 * 28}{37}$	0,88
4	Премия за год	$\frac{1 * 37}{37}$	1
5	Премия в течение года	$\frac{1 * 37}{37}$	1
6	Условия труда	$\frac{29 * (-0,5) + 0,5 * 4}{37}$	-0,34
7	Организация труда	$\frac{10 * 0,5 + 1 * 1}{37}$	0,3
8	Подарки ко Дню рождения	$\frac{34 * (-0,5) + 2 * 0,5}{37}$	-0,43
9	Подарки к Новому году	$\frac{34 * (-0,5) + 2 * 0,5}{37}$	-0,43
10	Отношения с непосредственным руководителем	$\frac{2 * 0,5 + 1 * 30}{37}$	0,84
11	Отношения с коллегами	$\frac{4 * 0,5 + 1 * 31}{37}$	0,89
Суммарный индекс удовлетворенности			0,52

Из результатов полученных в таблице 11, можно сделать вывод, что удовлетворенность персонала работой на среднем уровне. Это значит, что

инспекции необходимо принять меры по улучшению кадровой политики в целом, а также на факторы, влияющие на работоспособность персонала.

Для анализа показателей по направлениям кадровой политики в инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска, необходимо рассмотреть сколько принято работников и сколько уволено в инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска за 2016–2018 годы (таблица 8).

Таблица 12 – Движение кадров инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска

Показатель	2016 год	2017 год	2018 год
Среднесписочная численность работников, чел.	194	200	214
Принято работников, чел.	27	26	29
Уволено работников, чел. В том числе:	25	21	27
Уволенных по собст. желанию, чел.	14	15	17
Численность сотрудников, полностью работавших в анализируемом отчетном периоде	193	195	212

Рассчитаем показатели по направлению кадровой политики в отношении инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска с помощью ниже представленных формул. Результат представим в таблице 13 и на рисунке 8.

1. Коэффициент оборота по приему ( $K_{пр}$ ):  $K_{пр} = (Ч_{пр} / Ч_{ср.сп}) * 100$ ,
2. Коэффициент оборота по выбытию ( $K_{а}$ ):  $K_{а} = (Ч_{выб} / Ч_{ср.сп}) * 100$ ,
3. Коэффициент текучести кадров ( $K_{т}$ ):  $K_{т} = (Ч_{тек.к} / Ч_{ср.сп}) * 100$ ,
4. Коэффициент стабильности кадров ( $K_{ст}$ ):  $K_{ст} = Ч_{п} / Ч_{ср.}$ ,

Таблица 13– динамика показателей движения кадров за 2016–2018 гг.

Показатель	2016 год	2017 год	2018 год
Коэффициент оборота по выбытию, %	12,89	10,50	12,62
Коэффициент оборота по приему, %	13,92	13,00	13,55

### Окончание таблицы 13

Коэффициент кадров, %	текучности	7,22	7,50	7,94
Коэффициент кадров, %	стабильности	0,99	0,98	0,99

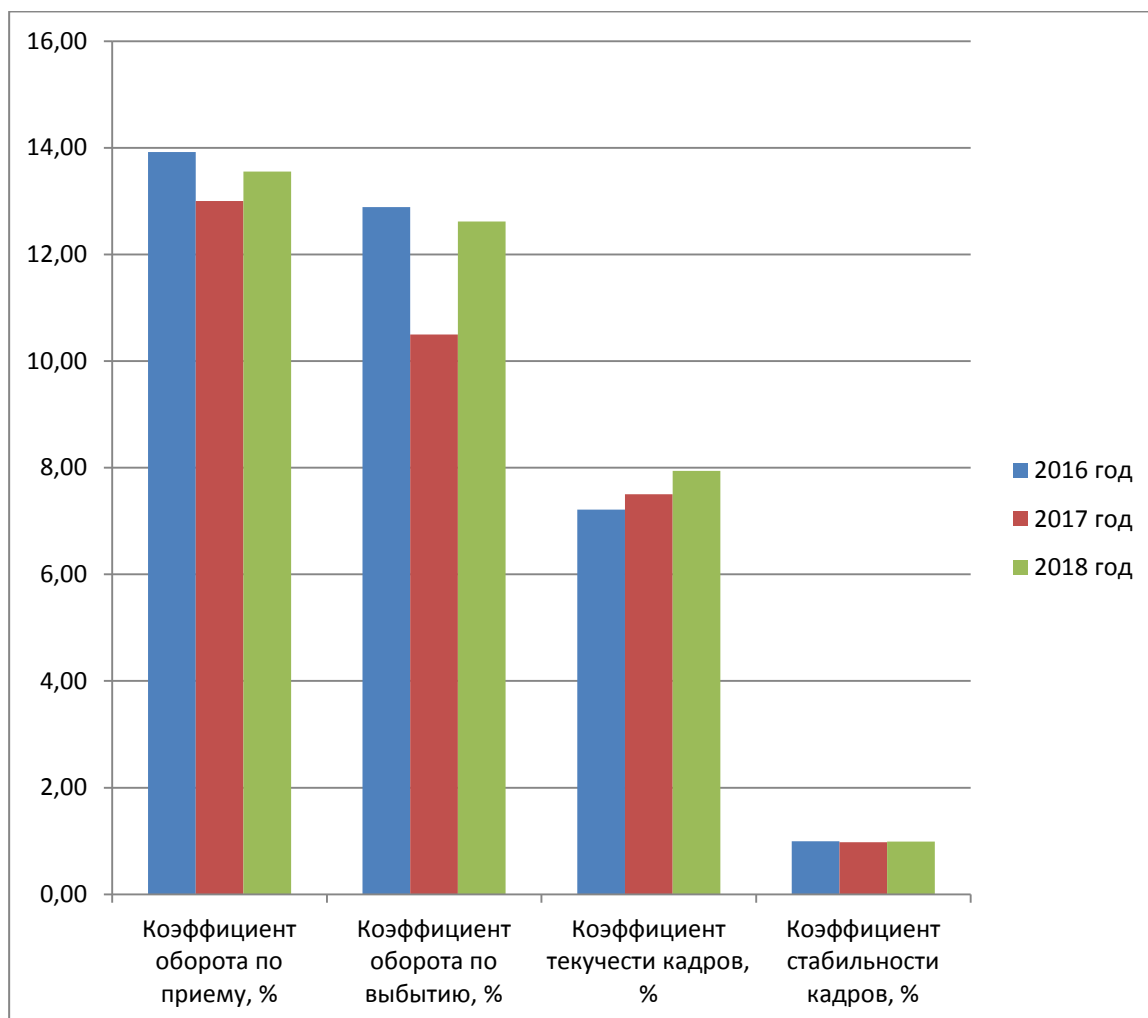


Рисунок 8 – Динамика показателей движения кадров

Проведя анализ динамики изменения коэффициентов движения кадров за период 2016–2018 гг. мы видим высокие показатели коэффициента текучности кадров, в 2016 году – 7,22 %, в 2017 году – 7,50 %, в 2018 году – 7,94 %. Данный факт не дает возможности сформироваться коллективу, что несет за собой снижение эффективности. Что определенно отрицательно складывается на работе инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска.

## 2.4 Выявление проблем реализации кадровой политики

Проведя анализ кадровой политики инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска, следует выделить следующие проблемы:

1. Низкая эффективность использования персонала. В связи с тем, что у инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска отсутствует действенный кадрового резерва происходят недовольства работников, что влечет за собой низкую эффективность работы. Для решения данной проблемы необходимо создать эффективный кадровый резерв, ведь с помощью его будет восполняться обеспечение текущей, краткосрочной и среднесрочной потребности учреждения в работниках для замещения должностей. Также определенно сократятся сроки и затраты на закрытие вакансий, а также систематизируется развитие персонала.

2. Отсутствие системы развития и обучения персонала кадров в государственном учреждении. Инспекции необходимо рассмотреть вариант комплексного и непрерывного обучения своих сотрудников для повышения эффективности работы. В настоящее время существуют различные способы обучения, например такие как, обучение непосредственно на рабочем месте, дистанционное обучение, тренинги, деловые игры и т.д.

3. Проблема текучести кадров. Необходимо рассмотреть факторы возникновения высокой текучести. Высокий уровень текучести в основ связан со спецификой деятельности инспекции ФНС России по центральному району г. Челябинска. Специалисты не имеющих опыта работы в данной структуре тяжело адаптироваться и быстро включиться в работу. Необходимо разработать комплекс управленческих решений, направленных на снижение показателя текучести.

4. Отсутствие технологий наставничества в отделе. Наставничество в инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска носит формальный характер. Для решения данной проблемы инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска необходимо разработать программу

обучения новых сотрудников наставниками, для оказания помощи государственным служащим в их профессиональном становлении, приобретения профессиональных знаний и навыков выполнения служебных обязанностей, более быстра адаптация в коллективе и воспитание дисциплины. Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации подготовлен настоящий методический инструментарий по применению наставничества на государственной гражданской службе, который позволит организовать эффективную работу по внедрению института наставничества [10].

Таким образом, инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска необходимо проработать данные проблемы для повышения эффективности кадровой политики.

#### Выводы по 2 главе

Во второй главе был осуществлен анализ кадровой политики инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска.

Была исследована общая характеристика объекта исследования, а также организационно–методическое обеспечение кадровой политики учреждения.

Также проведен анализ состава и структуры персонала инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска.

Далее были рассмотрены основные показатели по направления кадровой политики в государственной службе на примере объекта исследования.

По итогу проведенного анализа были выявлены проблемы кадровой политики в инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска и предложены варианты их решения.

### 3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ИФНС РОССИИ ПО ЦЕНТРАЛЬНОМУ РАЙОНУ Г. ЧЕЛЯБИНСКА

#### 3.1 Рекомендации по совершенствованию кадровой политики в ИФНС России по Центральному району г. Челябинска

При анализе кадровой политики инспекции ФНС России по Центральному району были выявлены определенные проблемы. Для их решения рассмотрим возможные пути их устранения (таблица 10).

Таблица 14 – Рекомендации по решению проблем инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска

№п/п	Проблема	Пути решения проблемы
1	Отсутствие системы обучения и развития персонала	Разработка программы комплексного обучения сотрудников для повышения эффективности работы.
2	Отсутствие системы работы с резервом	Необходимо разработать положение о работе с кадровым резервом, организовать конкурсный отбор для включения в резерв на выдвижение. Организовать обучение резервистов сформировать карьерограммы и планы по управлению карьерой.
3	Отсутствие технологий наставничества в отделе	Разработать программу реализации наставничества
4	Проблема текучести кадров	Проводить отбор персонала на вакантные должности более качественно, учитывать личные качества человека, определение его мотивации в вакантной должности Необходимо разработать комплекс управленческих решений, направленных на снижение показателя текучести

#### 1. Отсутствие системы обучения и развития персонала

Как отмечают многие теоретики, что непрерывное обучение персонала в государственной службе играет большую роль для эффективного управления персоналом и государственного управления.

Существует много принципов реализации системы постоянного обучения персонала, рассмотрим самые важные из них.

1) Прогрессивность.

Данный принцип реализуется через интеграцию, то есть государственным служащим необходимо участвовать в различных профессиональных мероприятиях, научных конференциях или съездах, для обмена передового опыта работы.

2) Комплексность.

При данном принципе обучение необходимо чтобы была задействована вся система управления, которая связаны со стратегическими целями и задачами. Если такого не будет результативности будет недостаточно.

3) Заинтересованность.

В данном случае необходимо, чтобы персонал был заинтересован в таком обучении. Для того чтобы человек чему-нибудь научился он должен быть этого захотеть. При такой мотивации слушатель больше усваивать материал, концентрирует внимание на учебной деятельности, а также закрепляет усвоенное.

4) Оценка.

При таком принципе все сводится к оценке эффективности системы обучения государственных служащих. Достигнуть ли желаемый результат, это и будет считаться эффективностью обучения. Таким образом, эффект от обучения персонала, следует измерять по его результату.

5) Системность.

При системном подходе к обучению персонала должны учитываться, текущие планы работы инспекции, стратегические, а также составляться прогноз развития персонала. При данном принципе необходимо, что бы выдерживалась четкая последовательность действий.

Также выделим требования к системе постоянного обучения госслужащих:

1) Гибкость и способность адаптироваться в меняющихся условиях;

2) Современные способы обмена данными и общения;



3) Сходство с целями, функциями и задачами государства.

Для положительного и эффективного результата от непрерывного обучения персонала, необходимо изначально подготовить сотрудников на положительное отношение к обучению.

Главные задачи непрерывного обучения персонала:

- повышение профессионализма сотрудников в решении различных проблем, связанных непосредственно с организацией;
- оповещение сотрудников инспекции о перспективах развития сферы деятельности;
- развитие у персонала навыков достижения высоких результатов в работе;
- развитие умений сотрудников связывать личные интересы с интересами инспекции;
- формировать способность персонала на быструю адаптацию к меняющимся условиям.

Таким образом, непрерывное образование сотрудников инспекции играет большую роль. Прежде всего, оно направлено на оптимизацию численности госслужащих на всех уровнях управления. Достигнуть данную цель невозможно без профессиональных сотрудников, что предполагает развитие системы профессиональной подготовки, постоянного и непрерывного обучения. Необходимо разрабатывать программы комплексного обучения сотрудников для повышения эффективности работы.

## 2. Отсутствие системы работы с резервом

Основными причинами отсутствия системы работы с кадровым резервом могут быть:

1) Отбор кандидатов в резерв происходит достаточно субъективно, так как на выработку эффективных и серьёзных критериев отбора резервистов у специалистов по управлению персоналом нет ни времени, ни ресурсов, а методический инструментарий не учитывают всей специфики деятельности инспекции.

2) Мероприятия по развитию персонала формируются хаотично исключительно под возможности бюджета и учебной базы, либо путём копирования общепринятых мировых практик, которые не адаптированы под менталитет российского работника.

3) Отсутствуют реальные комплексные критерии оценки деятельности работы с резервом на выдвижение.

### 3. Проблема текучести кадров.

Из-за большой текучести кадров у инспекции снижается эффективность работы. Для того что бы снизить текучку рассмотрим возможные мероприятия для этого.

Основные причины текучки кадров:

- недовольство заработной платой;
- несоответствие объема работ и уровня должности;
- тяжелый рабочий график;
- плохой коллектив;
- расположение инспекции;
- личное.

При отборе персонала, необходимо ориентироваться на его коммуникабельность, способности справляться с обязанностями, стрессоустойчивость и др. Существуют определенные методы для того что бы при этапе найма персонала не совершить ошибку.

– необходимо изучить характерные черты лучших сотрудников и искать такие же при отборе персонала;

–вовлекать сотрудников в процесс найма;

–при отборе не нужно принимать поспешные решения. Необходимо проанализировать резюме, понять подходит ли человек на вакантную должность.

Также инспекции рекомендуется разработать программу кадрового резерва. Формирование кадрового резерва дает возможность выстроить эффективную систему управления персоналом, что определенно снизить расходы на адаптацию

и привлечение новых сотрудников, а также повлияет на мотивацию постоянных сотрудников и обеспечит успешное развитие организации.

Таким образом, для решения проблем кадровой политики в инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска необходимо ее усовершенствовать, основываясь на рекомендациях указанных в таблице 9.

### 3.2 Пути реализации мероприятий по совершенствованию кадровой политики в инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска

Для того чтобы достичь эффективных результатов при решении проблем в кадровой политике инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска, рассмотрим пути их реализации.

Рассмотрим проблемы обучения и наставничества и путь их реализации для совершенствования кадровой политики инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска более подробно.

Вопрос организации процесса обучения, переобучения и профессионального развития государственных гражданских служащих, на сегодняшний день, является одним из самых ключевых в системе государственной службы и кадровой политики. Государственные служащие должны иметь специальный уровень профессиональной, деловой и моральной подготовки, обладать необходимыми знаниями, навыками и компетенциями, которые соответствовали бы их занимаемым должностям и обеспечивали качественное выполнение должностных обязанностей.

Подготовка кадров для гражданской службы осуществляется в образовательных учреждениях высшего профессионального и среднего профессионального образования в соответствии с федеральным законом.

Федеральным законом № 79–ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» определена и классифицирована система дополнительного профессионального образования государственных служащих.

Дополнительное профессиональное образование гражданского служащего включает:

- профессиональную переподготовку;
- повышение квалификации.

Основанием для направления гражданского служащего на профессиональную переподготовку, повышение квалификаций или стажировку являются:

- 1) назначение гражданского служащего на иную должность гражданской службы в порядке должностного роста на конкурсной основе;
- 2) включение гражданского служащего в кадровый резерв на конкурсной основе;
- 3) результаты аттестации гражданского служащего.

Профессиональная переподготовка, повышение квалификации и стажировка гражданского служащего осуществляется с отрывом, частичным отрывом или без отрыва от гражданской службы.

Одним из инновационных подходов переподготовки кадров в Российской Федерации является использование дистанционного обучения.

Дистанционное обучение – это образовательные технологии, реализующиеся в основном с помощью применения информационных и телекоммуникационных технологий при опосредованном, то есть на расстоянии, или не полностью опосредованном взаимодействии обучающегося и педагогического работника.

Практика использования дистанционного обучения используется во многих субъектах Российской Федерации.

Обучение работников в инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска не рассматривается как один из самых значимых ресурсов в повышении эффективности работы. Однако сейчас базовое образование создает лишь основу для профессиональной карьеры. Достаточные навыки и опыт при приеме на работу отнюдь не гарантируют того, что в связи с изменением обстоятельств и рабочей ситуации не потребуется совершенствовать имеющиеся

у работника навыки. Работа и учеба должны стать неразрывными, ведь если сотрудники не имеют возможности повышать квалификацию на рабочем месте, их навыки постепенно устаревают. Аналогичным образом, если руководство организации не вкладывает достаточно средств в обучение и переквалификацию кадров, то эффективность функционирования организации снижается.

В связи с большим объемом работы у государственных служащих проблема наставничества в инспекции определенно существует. Молодые специалисты при трудоустройстве в инспекцию надеются получить комплекс информации для эффективной работы, а по факту, им необходимо самостоятельно изучить весь нормативно-правовой материал для того чтобы приступить к работе. Специалисту без опыта работы в данной сфере будет тяжело освоиться без наставника.

Наставничество является одним из эффективных методов совершенствования кадровой политики. Данный метод предполагает передачу знаний, навыков и умений, трансляцию культурных ценностей организации от более квалифицированного сотрудника к менее квалифицированному, посредством индивидуальной учебной и воспитательной работы с ним. В отличие от обычных форм обучения, где, в первую очередь, передают и получают знания, или тренинга, на котором формируют или развивают умения – это уникальный способ трансляции накопленной мудрости сотрудников организации, ценностей и морали организационной культуры.

Основными целями наставничества являются подготовка гражданских служащих к самостоятельному выполнению должностных обязанностей, минимизация периода их адаптации к замещаемой должности, помощь в их профессиональном становлении, приобретении профессиональных знаний и навыков выполнения служебных обязанностей.

Задачами наставничества являются:

– оказание помощи в профессиональной и должностной адаптации лица, в отношении которого осуществляется наставничество, к условиям осуществления

служебной деятельности, а также в преодолении профессиональных трудностей, возникающих при выполнении служебных обязанностей;

– оптимизация процесса формирования и развития профессиональных знаний и навыков лица, в отношении которого осуществляется наставничество;

– ускорение процесса профессионального становления и развития лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, развитие их способности самостоятельно, качественно и ответственно выполнять возложенные функциональные обязанности в соответствии с замещаемой должностью;

– содействие в выработке навыков служебного поведения лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, соответствующего профессионально–этическим принципам и правилам служебного поведения, а также требованиям, установленным законодательством;

– обучение лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, эффективным формам и методам индивидуальной работы и работы в коллективе, развитие их способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на них служебные обязанности, повышать свой профессиональный уровень;

– формирование у лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, высокой сознательности, дисциплинированности, трудолюбия, приверженности службе, чувства ответственности за порученное дело и свои поступки, доброжелательного и уважительного отношения к сослуживцам, гражданам и другим лицам;

– развитие у лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, интереса к служебной деятельности, содействие их закреплению на гражданской службе;

– формирование активной гражданской и жизненной позиции лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, развитие у них ответственного и сознательного отношения к службе.

Организация наставничества в государственной службе.

Наставничество устанавливается в отношении лиц, исполнение должностных обязанностей которых требует расширения или освоения новых профессиональных знаний, овладения новыми практическими навыками.

Наставничество устанавливается продолжительностью от трех месяцев до одного года.

Срок наставничества устанавливается руководителем структурного подразделения в зависимости от степени профессиональной и должностной подготовки лица, в отношении которого осуществляется наставничество. В указанный срок не включается период временной нетрудоспособности и другие периоды отсутствия по уважительным причинам лица, в отношении которого осуществляется наставничество. В случае быстрого и успешного освоения лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, необходимых навыков, наставничество по согласованию с руководителем структурного подразделения и наставником может быть завершено досрочно.

К работе в качестве наставников привлекаются профессионально компетентные гражданские служащие государственного органа и лица, уволенные в связи с достижением предельного возраста пребывания на гражданской службе, показавшие высокие результаты служебной деятельности, проявившие способности к воспитательной работе, пользующиеся авторитетом в коллективе, имеющие практические навыки осуществления должностных (служебных) обязанностей по должности, замещаемой гражданским служащим, в отношении которого осуществляется наставничество, замещавшие должность не ниже должности лица, в отношении которого осуществляется наставничество, и проработавшие в замещаемой должности не менее одного года.

Назначение наставников осуществляется на добровольной основе с обязательным письменным согласием лица, назначаемого наставником. Выполнение функций наставника может быть регламентировано служебным контрактом и/или должностным регламентом.

Утверждение кандидатуры наставника осуществляется приказом руководителя государственного органа не позднее двух недель со дня назначения лица, в отношении которого осуществляется наставничество, на должность гражданской службы или преступления его к выполнению должностных обязанностей. Основанием для издания приказа о наставничестве является служебная записка руководителя структурного подразделения, в котором осуществляется наставничество, при обоюдном согласии наставника и лица, в отношении которого будет осуществляться наставничество.

В случаях увольнения наставника, перевода на другую работу наставника или лица, в отношении которого осуществляется наставничество, продолжительной болезни или длительной командировки наставника, замена наставника оформляется соответствующим актом государственного органа. При этом период осуществления наставничества не изменяется.

Замена наставника осуществляется приказом руководителя государственного органа по письменной просьбе наставника или лица, в отношении которого осуществляется наставничество:

- при прекращении наставником трудовых отношений с государственным органом;
- при переводе (назначении) наставника или гражданского служащего, в отношении которого осуществляется наставничество, в другое подразделение государственного органа или на иную должность;
- при неисполнении наставником своих обязанностей;
- по просьбе наставника или лица, в отношении которого осуществляется наставничество;
- по иным основаниям при наличии обстоятельств, препятствующих осуществлению процесса профессионального становления гражданского служащего, в отношении которого осуществляется наставничество.

При формировании системы наставничества, возможно, достичь высоких социальных и управленческих решений, а также:



- устройство и развитие управленческой и корпоративной культуры;
- развитие у наставников требуемой модели поведения, мотивации;
- снижению текучести кадров;
- повышения профессионального обучения у госслужащих.

Проблемы, с которыми можно столкнуться при развитии института наставничества:

- недостаточную поддержку технологий наставничества;
- отсутствие мотивации наставников и наставляемых, что проявляется в формальном подходе при реализации мероприятий по наставничеству.

Таким образом, наставничество позволит производить оптимизацию процесса формирования и развития профессиональных знаний, навыков и умений гражданских служащих, ускорять адаптацию пришедших вновь людей.

### 1.3 Оценка эффективности мероприятия

Основные мероприятия, по развитию обучения и наставничества направлены на увеличение эффективности работы кадровой политики инспекции ФНС России по Челябинской области г. Челябинске. Определенно, что данные мероприятия требуют денежных затрат, но эффективные из них принесут больше пользы, чем их отсутствие.

Мы видим решение проблем наставничества через демонстрацию достигнутых результатов и эффектов от применения наставничества, популяризацию и пропаганду данной кадровой технологии среди руководителей органов госвласти на примере передовой практики Республики Коми, а также через создание мотивирующей среды для всех участников данного процесса.

Эффекты от внедрения наставничества в практику управления государственной службы:

- Низкие затраты на обучение;
- Повышение качества обучения персонала;
- Снижение текучести кадров;

- Повышение эффективности работы персонала;
- Сокращение времени на адаптацию;
- Формирование управленческой культуры.

Основными результатами реализации мероприятий станут:

- снижение масштабов оттока молодых и средневозрастных кадров;
- увеличение ежегодного притока молодых специалистов;
- поддержание среднего возраста работника налоговых органов на постоянном уровне;
- создание кадрового резерва, наличие которого в Федеральной налоговой службе – одно из важнейших условий ее конкурентоспособности;
- создание эффективной системы мотивации труда, в том числе и обеспечение роста среднемесячной заработной платы;
- создание и внедрение в налоговых органах эффективной системы адаптации вновь принятых на работу специалистов;
- создание и внедрение в налоговых органах эффективной системы аттестации специалистов;
- создание и внедрение в налоговых органах эффективной системы профессионального обучения.

Таким образом, планомерная работа, которую ведет Управление государственной гражданской службы Республики Коми в области 12 содействия становлению института наставничества, позволяет достичь значимых социальных и управленческих эффектов, в том числе способствует:

- формированию и развитию управленческой и корпоративной культуры;
- развитию у наставляемых сотрудников требуемых моделей организационного поведения, положительной мотивации к труду и профессиональному развитию; – привлечению к реализации кадровой политики руководителей органов и функциональных подразделений (а не только сотрудников кадровых служб);
- снижению текучести кадров;

– повышению качества обучения персонала;  
– определению приоритетов моральной и материальной мотивации наставников и наставляемых;

– сокращению периода адаптации сотрудников, их закреплению в органе.

Основываясь на успешно реализованной передовой практике «Внедрение технологии наставничества на государственной гражданской службе Республики Коми», смеем предположить идентичные результаты, а именно снижения текучести кадров, повышение работы сотрудников, сокращение времени на адаптацию, повышения качества обучения и др.

Рассмотрим возможные виды обучения сотрудников (таблица 15):

Таблица 15 – Формы обучения сотрудников

Форма обучения	Стоимость обучения, руб. на 1 чел.
Дистанционное обучение	4750
Очное обучение	9975

Проанализировав и обобщив данные передовых практик, полученные в результате внедрения адаптационных систем в государственную службу, было определено, что в среднем число уволившихся по собственному желанию сокращается на 35 %.

Из-за отсутствия целостной и эффективной кадровой политики инспекции в 2018 году из организации уволилось 27 человек, в том числе по собственному желанию 17 человек.

В случае комплексных систем по усовершенствованию кадровой политики их было бы 12 человек.

Расходы на найм/замещение одного сотрудника – специалиста составляют 40736,00 руб. Таким образом, общие расходы инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска составили бы 203680,00 руб.

Эффект от внедрения мероприятия =  $9975 - 4750 = 5225,00$  руб.

При дистанционной форме обучения, возможно, обучить 42 сотрудников исходя из затрат на поиски заполнения вакантных мест. Вследствие этого,

основываясь на передовой практики Республики Коми, можно предположить снижение текучести, а значит и расходов на найм/замещение новых сотрудников

Предлагаемые мероприятия по совершенствованию кадровой политики инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска приведут к уменьшению текучести кадров на 2,36 % и составит 5,58 %.

Можно сделать, что при решении проблем кадровой политики инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска произойдут положительные изменения в части движения кадров, так как отбор на вакантные места будет проводиться эффективнее, учитывая его личные качества, определение его мотивации в должности, коммуникабельность, способности справляться с обязанностями. Наставничество позволит производить оптимизацию процесса формирования и развития профессиональных знаний, навыков и умений гражданских служащих, ускорять адаптацию пришедших вновь людей. Непрерывное образование сотрудников инспекции играет большую роль. Прежде всего, оно направлено на оптимизацию численности госслужащих на всех уровнях управления. Достигнуть данную цель невозможно без профессиональных сотрудников, что предполагает развитие системы профессиональной подготовки, постоянного и непрерывного обучения. Формирование кадрового резерва даст возможность выстроить эффективную систему управления персоналом, что определенно снизит расходы на адаптацию и привлечение новых сотрудников, а также повлияет на мотивацию постоянных сотрудников и обеспечит успешное развитие организации.

### Выводы по 3 главе

При анализе кадровой политики инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска, было выявлено ряд проблем влияющих на эффективность работы государственных служащих.

Предложенные в работе мероприятия, дают возможность инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска значительно увеличить эффективность управления персоналом и повысить работоспособность, что будет способствовать экономическому росту деятельности.

Рассмотренная методика усовершенствования кадровой политики инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска, значительно увеличить эффективность работы как государственных служащих, так и организации в целом.

Развитие обучения и наставничества позволит значительно увеличить удовлетворенность сотрудников, повысить их квалификационный уровень, а также повысить эффективность оказания услуг учреждением.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первом разделе работы рассмотрены теоретические основы кадровой политики в системе государственной службы.

Кадровая политика – это привлечение, закрепление и адекватное использование на государственной службе высококвалифицированных специалистов, создание условий для реализации ими своего профессионального потенциала для успешного исполнения должностных обязанностей и обеспечения на этой основе активного функционирования органов государственной власти.

Главные функции кадровой политики в системе государственной службы:

- удовлетворять потребности населения в части государственного управления;
- регулировать законодательство;
- оптимизация численности и состав персонала;
- давать оценку эффективности и результативности своей деятельности;
- возможность планировать карьерный рост;
- применять объективные кадровые технологии;
- осуществлять мотивацию для достижения эффективной служебной деятельности;
- проводить отбор и ротацию кадров.

На сегодняшний день развитие зарубежной кадровой политики имеет определенные тенденции:

- вовлечение сотрудников низших чинов к управленческим функциям, что в следствии ведет к повышению интереса к организационным вопросам;
- более жесткие требования к кадрам со стороны профессионально мастерства

Также мы рассмотрели методику анализа кадровой политики в системе государственной службы, которая включает в себя;

1. Общая характеристика учреждения;

2. Анализ показателей кадрового обеспечения;
3. Анализ показателей по направлениям кадровой политики;
4. Выявление проблем кадровой политики.

Во второй главе был осуществлен анализ кадровой политики инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска.

Была исследована общая характеристика объекта исследования, а также организационно–методическое обеспечение кадровой политики учреждения.

Также проведен анализ состава и структуры персонала инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска.

При анализе кадровой политики инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска, было выявлено ряд проблем влияющих на эффективность работы государственных служащих.

Предложенные в работе мероприятия, дают возможность инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска значительно увеличить эффективность управления персоналом и повысить работоспособность, что будет способствовать экономическому росту деятельности. Экономическая эффективность предложенных мероприятий позволяет оценить результативность деятельности учреждения.

Рассмотренная методика усовершенствования кадровой политики инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска, значительно увеличить эффективность работы, как государственных служащих, так и организации в целом.

Развитие наставничества позволит значительно увеличить удовлетворенность сотрудников, повысить их квалификационный уровень, а также повысить эффективность оказания услуг учреждением.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12.12.1993 г. (с поправками от 30.12.2008 г., 05.02.2014 г., 21.07.2014 г.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.garant.ru](http://www.garant.ru).
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197–ФЗ (ред. от 03.07.2016) // Собрание законодательства РФ. – 2002. – № 1 (ч.1). – Ст. 3.
3. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 N 195–ФЗ (ред. от 17.04.2017) // Собрание законодательства РФ. – 2002. – № 1 (ч.1). – Ст. 1.
4. О системе государственной службы Российской Федерации: Федеральный закон от 27.05.2003 N 58–ФЗ: по сост. на 22.05.2016 г. // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2003. – № 22. – Ст. 2063.
5. О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон от 27.07.2004 N 79–ФЗ: по сост. на 22.05.2016 г. // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2004. – № 31. – Ст. 3215.
6. О Порядке утверждения индивидуальных планов профессионального развития федеральных государственных гражданских служащих Министерства юстиции Российской Федерации: Приказ Минюста РФ от 17 июня 2011 №245.
7. О предельной численности и фонде оплаты труда федеральных государственных гражданских служащих и работников центральных аппаратов и территориальных органов федеральных органов исполнительной власти: Постановление Правительства Российской Федерации от 28 января 2011 № 39 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru).
8. Об утверждении состава конкурсной комиссии Минюста России по проведению конкурсов на замещение вакантной должности федеральной государственной гражданской службы и на включение в кадровый резерв: Приказ Минюста России от 15.04.2014 № 76.



9. Министерство труда и социальной защиты российской федерации. Методический инструментарий по организации отбора кадров на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://gosslujba.pravmin74.ru/sites/default/files/otbor.doc>.

10. Методический инструментарий по применению наставничества на государственной гражданской службе [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/420322477>.

11. Об утверждении примерного положения об оплате труда работников федеральных бюджетных учреждений, находящихся в ведении Министерства юстиции Российской Федерации, по виду экономической деятельности "Государственное управление и обеспечение военной безопасности; обязательное социальное обеспечение: Приказ Минюста РФ от 20.11.2008 № 256.

12. Об утверждении положения о персональных данных государственного гражданского служащего Российской Федерации и ведении его личного дела: Указ Президента Российской Федерации от 30 мая 2005 г. №609 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.garant.ru](http://www.garant.ru).

13. О формировании резерва управленческих кадров Волгоградской области в 2011 году: Постановление Главы Администрации Волгоградской области от 6 сентября 2011 г. № 976 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru).

14. Атаманчук Г.В. Сущность государственной службы: история, теория, Закон практика: Монография/ Г.В. Атаманчук. – М.: РАГС, 2015. –272с.

15. Багинская, Т.А. Кадровая политика: зарубежный опыт/ Т.А. Багинская // научная статья Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского – 2009. №1, 68–70 с.

16. Батаршев, А.В. Психология управления персоналом: учебник / А.В. Батаршев, А.О. Лукьянов; под ред. А.В. Батаршева. – М., 2009. – 624 с.

17. Горностаева, Д. Е. Концептуальные основы и проблемы кадровой политики на государственной и муниципальной службе / Д. Е. Горностаева, Е. А. Бреусова // Научно–методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 2. – 195–200 с.

18. Горшкова, О.В. Проблемы и пути совершенствования кадрового/ О.В. Горшкова – Молодой ученый, 2016. – №10. – С. 670–675.
19. Новокрещенов, А. В. Государственная кадровая политика: учеб. пособие / А. В. Новокрещенов; СибАГС. – Новосибирск: Изд-во СИУ РАНХиГС, 2014. – 227 с.
20. Новокрещенов, А.В. Кадры для органов власти (инновационный подход к пониманию и реализации государственной кадровой политики)//Государственная власть: /учебник /А.В Новокрещенов..–2013. – № 9. – 45–49 с.
21. Пархимчик, Е. П. Кадровая политика организации : учеб. пособие / Е.П. Пархимчик. – Минск : ГИУСТ БГУ, 2011. – 128 с.
22. Петров В.Н. Кадровая политика: Обучение. Повышение. Перемещение. Подготовка персонала / В.Н. Петров. // Кадры. – 2009. – № 77. – С. 15–16.
23. Самыгин, С.И. Управление персоналом: учебник / С.И. Самыгин. – Ростов н/Д: Феникс, 2009. – 324 с.
24. Соловьев С.Г. Муниципальная власть: понятие, содержание и механизм реализации // Российская юстиция. / С.Г. Соловьев, 2011. –N 8. – 2 – 6 с.
25. Туровская М.С., Чуланова Г.Ю. Взаимосвязь организационной структуры и управления персоналом / М.С. Туровская, Г.Ю. Чуланова. // Директор. – 2012. – №10. – С. 25–33.
26. Ярошенко Г.Н., Дроздов И.Н. Психологические аспекты подбора кадров государственной службы в системе властных отношений / Г.Н.Ярошенко, И.Н. Дроздов. – Ростов–на–Дону: Феникс, 2010.– 208 с.
27. Воробьев, А.Д. Стратегическое управление персоналом [Электронный ресурс] / А.Д. Воробьев, С.Б. Жданов, Ю.А. Кузьмина. – Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1692>.
28. Официальный сайт Федеральной налоговой службы – Режим доступа: <https://www.nalog.ru/rn74>.
29. Сайт Электронный журнал «Все для кадровика» – Режим доступа: <http://e.vsekadrovik.ru>.

30. Сайт по кадровому делопроизводству – Режим доступа: <http://www.kadrovik-praktik.ru>.

31. Сайт академик – Режим доступа: <https://dic.academic.ru>.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Анкета на определение индекса удовлетворенности сотрудника

1) Ваш пол:

- мужской;
- женский.

2) Ваш возраст:

- 18–25;
- 26–35;
- 36–45;
- 46–55;
- более 55.

3) Стаж работы в инспекции ФНС России по Центральному району г. Челябинска

- менее 3 месяцев;
- от 4 до 6 месяцев;
- от 7 месяцев до 1 года.

№	Фактор	Важность				
		Абсолютно не удовлетворен (-1,0)	Скорее не удовлетворен (-1)	Затрудняюсь ответить (0,0)	Скорее удовлетворен (+0,5)	Абсолютно удовлетворен (+1)
1	Содержание труда					
2	Занимаемая должность					
3	Заработная плата					
4	Премия за год					
5	Премия в течение года					
6	Условия труда					
7	Организация труда					
8	Подарки ко Дню					

## Окончание приложения А

	рождения					
9	Подарки к Новому году					
10	Отношения с непосредственн ым руководителем					
11	Отношения с коллегами					