

**Морозова Галина Владимировна**

кандидат экономических наук,  
доцент Мордовского государственного  
университета имени Н.П. Огарева

**Карпельева Юлия Алексеевна**

магистрант 2-го курса экономического факультета  
Мордовского государственного университета  
имени Н.П. Огарева

## **ИССЛЕДОВАНИЕ ОСНОВНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ КАДРОВОЙ РАБОТЫ В НАЛОГОВЫХ ОРГАНАХ**

---

---

**Аннотация:**

*В статье отражаются основные черты и особенности кадровой работы налоговых органов, затрагивается проблема развития кадрового потенциала данной структуры в современных условиях. Авторы концентрируют внимание на основных требованиях к личностным и профессиональным качествам сотрудников, которые должны формироваться в процессе подготовки этих работников, а также вносят предложения по совершенствованию механизмов мотивации и стимулирования персонала налоговых органов.*

**Ключевые слова:**

*налоговые органы, персонал, кадровая политика, кадровый потенциал, государственная служба, мотивация, стимулирование.*

---

---

**Morozova Galina Vladimirovna**

PhD in Economics,  
Assistant Professor, Finances and Credit Department,  
Mordvinian State University

**Karpelyeva Yulia Alekseevna**

applicant for a Master's Degree, Economic Faculty,  
Mordvinian State University

## **STUDY OF THE BASIC TECHNOLOGIES OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE TAX AUTHORITIES**

---

---

**Summary:**

*The article deals with the main features and characteristics of the personnel management of the tax authorities, the problem of development of the personnel potential of this structure in the modern conditions. The authors focus on the basic requirements for personal and professional qualities of employees, which must be formed in the process of training of these workers. The suggestions for improvement of mechanisms for motivation and incentive of tax authorities' personnel are made.*

**Keywords:**

*tax authorities, staff, personnel policy, human resources, public service, motivation, promotion.*

---

---

Важнейшей структурной составляющей механизма реализации стратегии социально-экономического развития России является совершенствование кадрового потенциала налоговых органов, отвечающего потребностям и масштабам конкретных перемен в обществе. В складывающихся условиях предъявляются принципиально новые требования к знаниям, умениям и практическим навыкам персонала налоговых органов, обусловленные не только развитием информационно-аналитических инструментов налогового контроля, но и развертыванием широкого спектра оказываемых налогово-консультационных услуг.

Экономическое развитие страны требует формирования новых качеств сотрудников налоговых органов. Необходим переход от «контрольного органа» к сервисной компании, ориентированной на конечный результат, сотрудники которой будут проявлять инициативу и стремиться к решению комплекса задач, работать в максимальном временном режиме. Также необходимо минимизировать сроки обслуживания налогоплательщиков исходя из совершенствования и применения инноваций в технологическом цикле налогового администрирования. Эффективность работы должна оцениваться с использованием комплексных показателей качества, унификации, применимости и т. п. Необходима ориентация на налогоплательщиков с целью лучшего понимания их потребностей.

Развитие кадрового потенциала налоговых органов планируется выполнять с учетом смены системы ценностей и социальных приоритетов, масштабной экономической трансформации и глобализации. Предполагается повысить качество функционирования данного института до уровня самых прогрессивных мировых стандартов, что является непрерывным и длительным процессом, способным обеспечить использование всех возможностей для консолидации сотрудников налоговых органов, роста их благосостояния. Основопологающими критериями, формирующими требования к персоналу, станут: вовлеченность, соучастие, преданность своей организации и общественной функции. Незаменимым остается и такое качество, как готовность к непрерывному обучению, самообразованию и деятельности в условиях постоянных законодательных, структурных, функциональных и технологических изменений.

Основными разделами системы управления персоналом являются: обучение, подбор и расстановка персонала, оценка деятельности персонала, мотивация и стимулирование, планирование и управление индивидуальной карьерой персонала и развитие управленческих кадров.

Федеральной налоговой службой на регулярной основе проводится работа по организации дополнительного профессионального образования федеральных государственных гражданских служащих ФНС России.

В Северо-Западном институте повышения квалификации ФНС России (г. Санкт-Петербург) и Приволжском институте повышения квалификации ФНС России (г. Нижний Новгород) в 2013 г. прошли профессиональную переподготовку и повышение квалификации 37 543 человека.

В ФНС для повышения мастерства служащих активно применяется и обучение на рабочем месте. К данным мероприятиям мы отнесли: инструктаж, советы и регулярные указания руководителей, поручение особых специальных задач, наставничество, делегирование, использование инструкций. Для того чтобы служащие знали, каких профессиональных знаний и навыков от них ждут, сотрудники кадровой службы разрабатывают для каждого служащего должностные регламенты.

На наш взгляд, обучение в вузах намного больше повышает профессиональный уровень служащих, потому что: служащие могут обмениваться информацией и делиться опытом со служащими других государственных учреждений и организаций; служащие не могут быть отозваны для решения служебных проблем (во время сессии); для обучения используется дорогостоящее оборудование, приобретение которого для налоговой службы нецелесообразно; наличие квалифицированного обучающего персонала; в нейтральной обстановке увеличивается вероятность обсуждения «неудобных» вопросов; служащие получают диплом, позволяющий им эффективно функционировать на рынке труда.

Проводимые оценки и анализ деятельности отражают личностные и деловые качества сотрудника. Кроме того, существует необходимость в разработке надежной системы оценки деятельности персонала налоговых органов, в которой должны учитываться такие факторы, как профессионализм, стаж, опыт работы в данной должности, умственные и физические возможности работника, условия и качество труда, а также вклад сотрудника в конечный результат деятельности налогового органа и другие. Разработанная методика должна быть объективной и ориентироваться на оценку деловых и личностных характеристик сотрудника в соответствии с его местом в данной структуре с учетом стратегического плана развития налоговых органов в условиях становления инновационной экономики.

Кроме этого, проводя оценку деятельности персонала, необходимо использовать данные о мотивации, личностных характеристиках и профессиональных достижениях оцениваемого. Если руководитель знает все о личностных качествах и профессиональных навыках каждого сотрудника, он может рассчитывать на оптимальное использование этих навыков и получение максимальных результатов деятельности данного сотрудника [1, с. 38].

Основные тенденции в управлении персоналом налоговых органов можно охарактеризовать следующим образом: необходимо отказаться от авторитарного стиля руководства и осуществлять переход к лидерству, основанному на профессиональном и социальном авторитете: знаниях, умениях и человечности. Сделав акцент на демократичном стиле руководства и работы в налоговых органах, в результате мы получим укрепленный и сплоченный коллектив, единую команду с четкой позицией руководителя, умеющего довести ее до каждого отдельного сотрудника инспекции. Такой команде будет характерна системность и предсказуемость принимаемых руководителем решений; постоянное обучение всех, везде, всегда, при несомненной ориентации на любые формы самоподготовки и повышения интеллектуального уровня.

Для успешного осуществления поставленных целей и задач в налоговых органах необходимо создание организационной культуры, которая будет способствовать проявлению, формированию и вознаграждению таких качеств у сотрудников, как ответственность, знания, высокая квалификация, производительность, мобильность, усердие, высокая адаптивная способность, сотрудничество, способность к обучению, целеустремленность, лояльность.

Основной принцип управления персоналом в ФНС состоит в создании мотивационного механизма по всем направлениям деятельности. Центральным звеном этого механизма является ориентация на профессиональное развитие кадров и развитие карьеры государственного служащего.

Мотивация и стимулирование базируются на заинтересованности в профессиональном и личностном развитии в сочетании со справедливой системой морального и материального вознаграждения, а также статусными привилегиями, положенными государственным служащим. Главной задачей является признание труда персонала, добившегося весомых результатов с целью последующего стимулирования творческой деятельности. Ее эффективность зависит от ор-

ганизации слаженного механизма, построенного на личной заинтересованности работника, экономических стимулах и социальных гарантиях, мотивирующих персонал налоговых органов на непрерывное обучение, саморазвитие, повышение квалификации и профессионализма.

На наш взгляд, целесообразно провести следующие мероприятия по совершенствованию мотивации персонала налоговых органов: постановка системы целей, задач перед работниками, налоговыми органами и Федеральной налоговой службой в целом; проведение тестирования по участку деятельности работника; дополнительное обучение и курсы по повышению квалификации; самообразование (на добровольной или обязательной основе); создание надежной системы оценки эффективности работника и определения потенциала его развития (аттестационная система); присвоение (или не присвоение) соответствующего разряда по результатам аттестации; повышение (или не повышение) квалификации; назначение работника на соответствующую должность с учетом его профессиональных и личных качеств; создание коллективов, работающих в автономном режиме; создание «золотого» кадрового резерва (включая планы подготовки резервистов); повышение заработной платы в соответствии с занимаемой должностью работника, а также разработка системы бонусов, завязанных на результат; разработка системы обеспечения работников жильем [2].

Однако, мотивируя персонал на развитие карьеры, необходимо улучшать не только социальные, личностные, профессиональные направления, но и производственную структуру организации для достижения максимального успеха и развития налоговых органов.

Рассмотренные материалы показывают значимость совершенствования деятельности налоговых органов как части системы государственной службы и одновременно выявляют многочисленные требования, предъявляемые к личностным и профессиональным качествам персонала, которые должны формироваться в процессе подготовки работников.

Подводя итог, следует отметить, что формирование кадровой политики в условиях становления инновационной экономики основывается на учете следующих моментов: гибкость и адаптивность стратегии формирования и развития кадрового потенциала налоговых органов; активное участие персонала в выборе кадровой политики и ее реализация; постоянная обновляемость технологий, методов и подходов при формировании кадровой политики. Гибкость и адаптивность кадровой политики становятся главными факторами эффективности, так как именно креативность и инновационность системы управления персоналом налоговых органов делают нашу страну конкурентоспособной в мировом сообществе. Следовательно, эффективная кадровая политика в этих условиях обеспечивает сбалансированность спроса и предложения кадрового потенциала и его развитие в быстро меняющихся условиях рынка труда.

#### **Ссылки:**

1. Черкасова Л.Ф. Современная организация и кадровая политика налогового администрирования : препринт # WR/2002/15. Волгоград, 2002. 44 с.
2. Концепция кадровой политики Федеральной налоговой службы (утв. приказом Федеральной налоговой службы от 11 июля 2011 г. № ММВ-7-4/436@) [Электронный ресурс] // Гарант. URL: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/55081717/> (дата обращения: 09.02.2015).

#### **References:**

1. Cherkasova, LF 2002, *Modern organization and personnel policies of tax administration: preprint # WR/2002/15*, Volgograd, 44 p.
2. 'The concept of the personnel policy of the Federal Tax Service (app. Order of the Federal Tax Service of July 11, 2011 № MMV-7-4/436@' 2011, *Garant*, retrieved 09 February 2015, <<http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/55081717/>>.